

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS DE EXECUTIVOS
BRASILEIROS E ARGENTINOS EM NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS**

ALEXANDRE TURRA GASTALDELLO

Porto Alegre, 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS DE EXECUTIVOS
BRASILEIROS E ARGENTINOS EM NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS**

Alexandre Turra Gastaldello

Orientação: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração - ênfase em Marketing

Porto Alegre, 1999

*Muchos tienen éxito inmediato por lo que saben,
algunos tienen éxito temporal por lo que hacen,
pocos consiguen el éxito permanente por lo que son.*

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho é fruto dos esforços empreendidos pelas instituições e por um conjunto de pessoas cujo auxílio e apoio foram imprescindíveis para a sua conclusão. Gostaria de prestar agradecimentos a todos os que estiveram envolvidos neste processo, mas especialmente:

Às instituições de ensino superior UCS e UFRGS que, através de seus qualificados professores e funcionários, participaram de forma decisiva no processo de reciclagem e produção de conhecimento;

Ao Grupo Eberle Mundial que, contribuiu indiretamente, oportunizando grande parte de meu aprendizado pessoal e profissional no âmbito industrial e comercial;

Ao Prof. e orientador Walter Meucci Nique por ser, antes de tudo, um amigo e companheiro que compartilhou dos momentos peculiares durante esse processo de aprendizagem;

À Profa. Dra. Jandyra Fachel, pelas sua perícia e orientações quanto ao tratamento estatístico dado a esse trabalho;

Às funcionárias Lourdes Odete dos Santos do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, e Maria Ivone de Mello da Biblioteca da Faculdade De Ciências Econômicas por todo apoio prestado;

Aos professores da UCS, UFRGS e a todas as pessoas que, direta ou indiretamente colaboraram para a coleta dos dados;

Aos argentinos da cidade de Mendoza, especialmente à Alícia, funcionária da Fundación Alberdi (Mendoza), ao Exmo. Sr. Reitor Santiago Dodero da Fundación Alta Dirección, e ao Sr. Marcelo Boergensen e seus colegas por engajarem-se pessoalmente na aplicação dos questionários;

Ao argentino Maurício Dies da cidade de Tandil, pelo engajamento pessoal na aplicação dos questionários;

À Profa. Msc. Maria Eugenia Turra Gastaldello, pela sua dedicação e incentivo, durante a realização do presente trabalho;

A todos colegas de curso, pelos intercâmbios de conhecimento e experiência, assim como o reforço e cultivo de novas amizades;

Aos meus pais, Luiz Alfredo e Maria Eugenia, pelo carinho incondicional ao longo destes anos, bem como por sempre acreditar e apoiar seu filho;

Aos meus irmãos, Gustavo (*in memorium*) Ricardo e Fernando pelo que representam para mim e que, mesmo distantes fisicamente, apoiaram-me durante este processo;

À Paula, minha namorada, por todo o carinho, apoio, e compreensão;

A todos os meus parentes e amigos que prestaram apoio e incentivo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
1.1- Negociação Comercial.....	20
1.2- Cultura.....	24
1.3- Crenças.....	27
1.4- Valores Pessoais.....	31
1.4.1- Valor Instrumental e Valor Terminal.....	35
1.4.2- Contribuições Teóricas Acerca da Mensuração de Valores Pessoais.....	37
1.4.2.1- Contribuições de Rokeach.....	38
1.4.2.2- Contribuições de Kahle.....	40
1.5- Atitude.....	42
1.5.1- Conceito.....	42
1.5.2- Diferença entre Valor e Atitude.....	43
1.5.3- Personalidade.....	44
1.6- Comportamento.....	45
1.6.1- Constructo Valor-Atitude-Comportamento.....	45
1.6.2- Ética da conduta.....	48
2. O ESTUDO REALIZADO.....	50
2.1. Método.....	50
2.1.1- Fase Qualitativa.....	50
2.1.1.1- Instrumento de Coleta de Dados.....	50
2.1.1.2- Teste do Instrumento de Coleta de Dados.....	51
2.1.1.3- Teste de Fidedignidade da Escala de Valores de Rokeach.....	53
2.1.2. Fase Quantitativa.....	53
2.1.2.1 - Amostra.....	53
2.1.2.2 - Coleta de Dados.....	54
2.1.2.3 - Procedimentos Estatísticos.....	55

2.2. Sistematização e apresentação dos dados.....	56
2.2.1- Dados Demográficos.....	56
2.2.2 - Dados Resultantes da Negociação Comercial Simulada.....	63
2.2.3 - Dados Decorrentes da Aplicação da Escala de Valores de Rokeach.....	66
2.2.3.1 – Média e Posto dos Escores das Escalas de Valores.....	66
2.2.3.2 – Fr (%) de Distribuição do Maior Grau de Importância atribuído aos Valores Terminais e Instrumentais.....	79
2.2.3.3 – Correlação de Pearson entre os Valores Pessoais dos Negociadores e os Resultados da Negociação Comercial Simulada.....	93
2.3. Análise e Discussão dos Resultados.....	99
2.3.1 - O Fator Experiência Profissional.....	99
2.3.2 - O Fator Sexo	100
2.3.3 - O Fator Idade.....	102
2.3.4 - O Fator Status.....	103
2.3.5 - O Fator Cultural.....	104
2.3.6 - O Fator Status Associado à Cultura.....	107
2.3.6.1- Abordagem Intracultural.....	108
2.3.6.2- Abordagem Intercultural.....	110
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES.....	112
3.1 - Cultura dos Negociadores.....	112
3.2 - Outras Características dos Negociadores.....	113
3.3 - Diferenças entre Compradores e Vendedores.....	113
3.4 - Outras Considerações.....	113
3.5 - Implicações Gerenciais.....	114
3.6 - Limitações do Estudo.....	115
3.7 - Sugestões para Pesquisas Futuras.....	116
ANEXOS.....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	150

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Nº	LISTA DE FIGURAS	Pág.
1.	Modelo de negociações interorganizacionais	20
2.	Diagrama de crenças de um indivíduo.....	30
3.	Contínuo do comportamento humano.....	44

Nº	LISTA DE QUADROS	Pág.
1.	Teste de Fidedignidade da Escala de Valores – Alpha de Cronbach	53
2.	Comparação de valores Terminais e valores Instrumentais de maior e menor importância segundo as médias de escores atribuído pelas categorias da amostra.....	79

Nº	LISTA DE TABELAS	Pág.
1.	Transações comerciais bilaterais Brasil – Argentina (1991 à 1998)..	16
2.	Agrupamento e categorização da amostra.....	54
3.	Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e sexo.....	56
4.	Distribuição de frequência quanto ao status e sexo.....	57
5.	Distribuição de frequência quanto ao status e nacionalidade.....	58
6.	Distribuição de frequência quanto à idade e nacionalidade.....	60
7.	Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e à experiência profissional ex-domicílio.....	61
8.	Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e ao tempo de residência no local de atuação profissional.....	62
9.	Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e ao tempo de experiência profissional em outras localidades.....	63
10.	Resultados da negociação expressos em unidades monetárias (\$)....	64
11.	Síntese comparativa dos resultados da negociação por lucro médio	65
12.	Média dos graus de importância atribuídos pelos sujeitos da amostra total aos valores Terminais e Instrumentais com respectivos postos (ranking).....	66
13.	Média dos graus de importância atribuídos aos valores Terminais e Instrumentais, pelos sujeitos da amostra total, segundo o sexo com respectivo ranking.....	68
14.	Idade dos sujeitos da amostra.....	70
15.	Média dos graus de importância atribuídos aos valores Terminais e Instrumentais por adultos jovens (AJ) e adultos médios (AM) com o respectivo ranking.....	71

16. Média dos graus de importância atribuídos aos valores Terminais e Instrumentais por Brasileiros e Argentinos com o respectivo ranking.....	73
17. Média dos graus de importância atribuídos aos valores Terminais e Instrumentais por compradores e vendedores com o respectivo ranking.....	75
18. Média dos graus de importância atribuídos aos valores Terminais e Instrumentais por status/nacionalidade com o respectivo ranking.....	77
19. Tabela de frequência do valor considerado mais importante segundo a categoria.....	80
20. Percentual válido de distribuição do maior grau de importância atribuído por homens e mulheres aos valores Terminais com o respectivo ranking.....	81
21. Percentual válido de distribuição do maior grau de importância atribuído por Adultos Jovens e Adultos Médios aos valores Terminais e Instrumentais.....	83
22. Percentual válido de distribuição do maior grau de importância atribuído por Brasileiros e Argentinos aos valores Terminais e Instrumentais com o respectivo ranking.....	85
23. Percentual válido de distribuição do maior grau de importância atribuído por Compradores e Vendedores aos valores Terminais e Instrumentais com o respectivo ranking.....	87
24. Percentual válido de distribuição do maior grau de importância atribuído por Compradores e Vendedores Brasileiros e Argentinos aos valores Terminais e Instrumentais com o respectivo ranking.....	89
25. Coeficiente de correlação de Pearson para Homens (N=180) e Mulheres (N=70).....	93
26. Coeficiente de correlação de Pearson para Adultos Jovens (n=192) e Adultos Médios (N=57).....	94

27. Coeficiente de correlação de Pearson para Brasileiros (n=134) e Argentinos (N=116).....	95
28. Coeficiente de correlação de Pearson para Compradores (N=125) e Vendedores (N=125).....	96
29. Coeficiente de correlação de Pearson para Compradores e Vendedores Brasileiros (N=67) e Compradores e Vendedores Argentinos (N=57).....	97

LISTA DE ANEXOS

Pág.

A. Lista da Escala de Valores de Rokeach (RVS –Rokeach Value Scale, 1973) contendo valores Terminais e Instrumentais em inglês, português e espanhol.....	119
B. Instrumento de coleta de dados nas versões português e espanhol.....	121
C. Distribuição de frequência da nacionalidade, sexo e status (sintetização das Tabelas 1,2 e 3).....	137
D. Distribuição de frequência das cidades/regiões onde os sujeitos da amostra total residem atualmente (R), obtiveram experiência profissional residindo em uma 1ª localidade (R1) e numa 2ª localidade (R2).....	138
E. Distribuição da frequência e percentual válido das médias dos graus de importância atribuídos aos valores Terminais e Instrumentais segundo as categorias da amostra.....	140
F. Distribuição da frequência e percentual válido do maior grau de importância (escala 0-10) atribuído aos valores Terminais e Instrumentais segundo as categorias da amostra.....	142
G. Versão completa das tabelas 23 a 27 – correlação momento-produto de Pearson (Coeficiente r).....	144
G.1. Coeficiente de correlação de Pearson para Homens (N=180) e Mulheres (N=70).....	145
G.2. Tabela 24a – Coeficiente de correlação de Pearson para AJ (N=183) e AM (N=59).....	146
G.3. Tabela 25a – Coeficiente de correlação de Pearson para Brasileiros (n=134) e Argentinos (n=116).....	147
G.4. Tabela 26a – Coeficiente de correlação de Pearson para compradores (n=125) e vendedores (n=125).....	148
G.5. Tabela 27a – Coeficiente de correlação de Pearson para Compradores e Vendedores Brasileiros (N=68) e Argentinos(N=58)	149

RESUMO

O aumento da competitividade global tem incentivado a integração dos países em blocos econômicos. Em consequência, o fluxo comercial mundial tem aumentado e com isso o número de transações internacionais, como no caso do Mercosul. A investigação de diferenças culturais é um elemento importante na formulação de estratégias de negociação e marketing internacional. Se compreendermos as diferenças de valor pessoal e comportamento entre as nações, as negociações têm maior probabilidade de serem bem sucedidas.

A presente investigação é estruturada em três etapas: fundamentação teórica, o estudo realizado e as considerações finais. Na primeira etapa, o tema é abordado a partir do constructo valor-atitude-comportamento e de alguns elementos adjacentes como as crenças e a cultura dentro do contexto da negociação comercial. Na segunda etapa, é apresentado o estudo realizado, de natureza exploratória, que buscou identificar semelhanças e diferenças entre executivos brasileiros (N=134) e argentinos (N=116). Para tanto, utilizou-se um método com recursos quali-quantitativos. Visando a coleta de dados, os sujeitos da amostra (N=250) foram submetidos a uma negociação comercial simulada. Em seguida, foi aplicada a Escala de Valores de Rokeach (RVS), a fim de identificar a hierarquia de valores dos respectivos executivos. Apurou-se os resultados da negociação através dos lucros obtidos e os valores pessoais através das médias do grau de importância a eles atribuído. Finalmente, foi verificada a existência de correlação entre as preferências axiológicas dos negociadores e os resultados das negociações comerciais. Na terceira etapa, são feitas considerações acerca dos achados, indicando que o sexo e a idade não influenciaram o resultado da negociação em ambos países. Entretanto, outros fatores como o papel desempenhado pelo negociador (comprador ou vendedor), a cultura de pertinência e as respectivas motivações tiveram influência no resultado da negociação. Executivos brasileiros obtiveram lucros motivados principalmente pela satisfação de necessidades (*tolerância, autocontrole e prazer*) enquanto que executivos argentinos obtiveram lucros motivados por realização de objetivos (*um sentimento de realização, segurança nacional e liberal*). Por outro lado, os compradores brasileiros obtiveram os maiores lucros na negociação, seguido por compradores argentinos, vendedores argentinos e vendedores brasileiros. Por fim, são apresentados sugestões para a melhoria de investigações dessa natureza na área de Marketing Internacional.

ABSTRACT

The integration of countries in economical blocs has been incentivated by the increase of global competitiveness. In consequence, the worldwide commercial flow has increased and so has the number of international transactions such as the case of Mercosur. The investigation of cultural differences is an important element in the formulation of negotiations and international marketing strategies. If we understand the differences in terms of personal value and behavior among nations, there is a larger possibility to be well succeeded in negotiations. The present investigation is structured in three stages: the theoretical framework, the study itself, and the final considerations. In the first stage, the subject is approached from the value-attitude-behavior construct and some collateral elements such as the beliefs and the culture within the commercial negotiation context. In the second stage, it is presented the study itself, exploratory in nature, which attempted to identify similarities and differences between Brazilian (N=134) and Argentinian (N=116) executives. For this purpose, a method with quali-quantitative resources was applied. The sample subjects (N=250) were submitted to a simulated commercial negotiation. Next, the Rokeach Value Scale (RVS) was applied in order to identify the respective executives' value hierarchy. The negotiation results were obtained through the profits and the personal values through the mean of the degree of importance attributed to them. Finally, the existence of correlation between the negotiators's axiological preferences and the negotiation results was verified. In the third stage, considerations were made concerning the findings, indicating that sex and age do not influence the negotiation results in both countries. However, other factors such as the negotiator role (buyer or seller), the culture of belonging and the respective motivations influenced the negotiation results. Brazilian executive profits were mainly motivated by necessity fulfillment (*tolerance, self control and pleasure*) while Argentinian executives were motivated by objective achievement (*a sense of accomplishment, national security, and broadminded*). On the other hand, Brazilian buyers obtained higher profits in the negotiation than Argentinian buyers, followed by Argentinian sellers and Brazilian sellers. Finally, suggestions are presented to improve investigations of this nature in the International Marketing field.

INTRODUÇÃO

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

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

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

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

O fato fundamental a ser sublinhado nessa investigação é a crescente consciência sobre a necessidade de *relativizar*, de *polemizar*, de *compreender* os fatos sociais, por conseguinte as relações de negócios (e por extensão a economia), em lugar de explicá-los, tornado-os absolutos, gerais e uniformes, ou de objetivá-los tomando deles apenas suas características comuns e regulares. Dessa forma, este estudo tentará movimentar-se numa instância que engloba aspectos genéricos e particulares daquilo que denominamos cultura, definida como um domínio próprio do mundo humano, portanto um mundo de significações, de valores, um mundo de referências, que nasce da comunicação de universos de signos que permeiam também o universo das negociações comerciais. Assim sendo, a presente investigação, de natureza exploratória, buscou investigar aspectos axiológicos dos negociadores, aqui entendido por valores pessoais, e analisar os resultados por eles obtidos em uma negociação comercial simulada.

Roesch (1996) adverte que um problema pode ser definido tanto a partir da observação, como da teoria, ou ainda um método que se queira testar. No presente estudo, o problema foi contextualizado por observações e contribuições teóricas. No tocante à observação, nos últimos anos vem ocorrendo um acentuado crescimento do fluxo comercial entre o Brasil e a

Argentina. Esses dois países são os parceiros comerciais mais importantes do Mercosul. Desse fato, decorrem pelo menos dois aspectos essenciais. Primeiro, o aumento de transações comerciais entre países implica num aumento de relações interpessoais; segundo, o conhecimento de uma cultura diferente daquela em que vivemos pode aumentar as chances de sucesso numa relação pessoal ou comercial.

No tocante às contribuições teóricas, a revisão bibliográfica realizada alerta que o comportamento humano pode ser influenciado por crenças, atitudes e valores dos indivíduos pertencentes a determinada cultura. Dentro dessa ótica, surgiram algumas perguntas que deram origem a esse estudo:

- As negociações comerciais transculturais são influenciadas por valores pessoais de seus protagonistas ?
- Existem diferenças entre os sistemas de valores de executivos argentinos e brasileiros ?
- Se existem diferenças, estas influem no resultado das negociações comerciais ?

Como todos os acontecimentos têm uma história subjacente, antes de consolidarem-se como fatos, o interesse do autor por esse estudo vem intensificando-se principalmente nessa última década devido aos desafios decorrentes do mundo do trabalho, frente às negociações comerciais não só com estrangeiros no Brasil mas especialmente em negociações efetivadas no exterior.

O presente estudo justifica-se em duas dimensões: a motivacional e a pragmática. A primeira alerta acerca da possibilidade de diferenças entre os sistemas de valores de executivos brasileiros e argentinos como elemento importante na formulação de estratégias de negociação e marketing internacional.

Se compreendermos as diferenças de valor e comportamento entre nações, as negociações têm maior probabilidade de serem bem sucedidas. Portanto, identificar os valores dos negociadores e consumidores é fundamental para compreendermos o seu comportamento.

A segunda, de natureza pragmática, leva em consideração que a queda progressiva das barreiras alfandegárias multiplicou o comércio entre os países do Mercosul¹. Assim, para esse estudo foram escolhidos o Brasil e a Argentina por serem os dois maiores parceiros comerciais desse bloco econômico.

A Tabela 1 demonstra o aumento das transações bilaterais entre o Brasil e a Argentina nos quatro anos anteriores ao estabelecimento do Mercosul e os quatro anos posteriores à formação do referido bloco econômico.

TABELA 1 - Transações Comerciais Bilaterais Brasil – Argentina (1991 à 1998)

Comércio Brasil – Argentina (em US\$ bilhões)			
Período	Exportações Brasileiras	Importações Brasileiras	Corrente Comercial
Pré-Mercosul (1991 – 1994)	\$12,31	\$10,93	\$23,25
Pós-Mercosul (1995 – 1998*)	\$22,85	\$29,96	\$52,81

Fonte: Intal (Institute for the Integration of Latin American and the Caribbean) External Trade Database – acesso em 12/02/99 no site <http://bull.bull.com.uy/secretariamercosur/PAG70.HTM>, [PAG84.HTM](#) e [PAG85.HTM](#)

* Para 1998 fonte: Banco Central do Brasil apud Secretaria do Mercosul

De acordo com a citada tabela, o volume de exportações brasileiras para a Argentina praticamente dobrou entre o período pré-Mercosul² (1991-1994) e pós-Mercosul (1995-1998), ou seja, houve um salto das exportações brasileiras de US\$ 12,31 bilhões para US\$ 22,85 bilhões. Por outro lado, o volume de importações brasileiras da Argentina triplicou de US\$ 10,93 bilhões (1991-1994) para US\$ 29,96 bilhões (1995-1998). Em consequência dessa performance, a corrente comercial (importações somadas às exportações) entre o Brasil e a Argentina subiu de US\$ 23,25 bilhões para US\$ 52,81 (op. cit.), ou seja, um aumento de 127,14 %. Esse aumento de fluxo comercial entre as duas nações abre novas perspectivas para o estudo comportamental dos executivos no âmbito das transações comerciais transculturais.

¹ O Mercosul (Mercado Comum do Sul) foi estabelecido em 31/12/1994 através do Tratado de Assunção, assinado em 26/03/1991, que engloba os seguintes países: Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai.

² A terminologia *pré* e *pós* Mercosul refere-se, respectivamente, aos períodos anterior e posterior a efetivação do referido bloco econômico.

Essas considerações constituem a introdução da presente investigação, sistematizada em três partes. A primeira trata da fundamentação teórica. Nela, é abordado o tema da negociação, cujo escopo teórico contempla reflexões acerca de cultura, crenças, valores, e atitudes como tentativa de identificar, mensurar e relacionar aspectos idiossincráticos e comportamentais dos negociadores. Nesta parte, são apresentadas as contribuições teóricas de diversos pesquisadores mas, em especial, as de Milton Rokeach (1968, 1973) e de Lynn Kahle (Homer et al., 1988; Valette-Florence et al., 1991) , pela popularidade, validade e reconhecida confiabilidade de seus instrumentos de mensuração de valores pessoais em diversos estudos, conforme observado por Becker (1998).

A segunda parte refere-se ao estudo realizado. Inicialmente é feita a especificação do método, enfatizando as dimensões quali-quantitativas. A fase qualitativa explica os procedimentos para a composição da amostra e teste do instrumento de coleta de dados. O citado instrumento consiste num questionário cujo escopo foi a coleta de dados demográficos, comerciais e de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos. A fase quantitativa trata dos procedimentos referentes à coleta e tratamentos estatísticos. Em seguida, os dados coletados são sistematizados em tabelas e descritos, tendo em vista apresentar: a) a caracterização da amostra (dados demográficos); b) os resultados de uma negociação comercial simulada; c) os dados decorrentes da aplicação da Escala de Valores de Rokeach. Para fins de análise e discussão dos dados coletados, a amostra total foi subdividida em seis grupos, segundo as variáveis: experiência profissional, sexo, idade, pertinência cultural, status e este associado à cultura de pertinência dos negociadores.

A terceira parte contém conclusões e considerações relacionadas ao estudo realizado, fazendo alusões a fatores que podem influenciar a negociação comercial. Finalmente, são apresentadas as limitações do estudo, as implicações gerenciais e as sugestões para pesquisas futuras em investigações de natureza equivalente.

OBJETIVOS

O presente estudo apresenta os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Identificar semelhanças e diferenças entre executivos brasileiros e argentinos.

Objetivos Específicos

- Verificar a hierarquia de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos.
- Apurar os resultados de uma negociação comercial simulada.
- Verificar e a existência de correlação entre as preferências axiológicas dos negociadores e os resultados das negociações comerciais.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A existência do indivíduo e de sua liberdade de decisão e escolha é um dos pressupostos fundamentais da esfera do saber que conhecemos por ciência econômica. Desde os seus primórdios, nas considerações de Adam Smith (Samuelson et al., 1989), até os atuais e sofisticados modelos de inspiração neoclássica, o indivíduo se coloca como peça fundamental. Sem ele não há nem propensão à troca, nem preço de mercado, nem maximização sujeita a restrições, nem preferências reveladas, nem propensão a consumir e a poupar, nem decisões de investimento, nem demanda efetiva como ponto de oferta, nem antecipação racional de medidas de política econômica, nem progresso tecnológico, nem concorrência, nem crises, nem mercado.

Entretanto, os indivíduos organizam-se em grupos, compondo conjuntos de variadas culturas, ou seja, formas particulares encontradas pelo gênero humano para sobreviver em diferentes ambientes naturais. Cada povo acaba assim desenvolvendo *meios e modos* específicos de relação com as condições físicas, ambientais e maneiras diversas de evoluir, tendo em vista suas diferentes representações e valorizações (entre as expressões destas diferenças estão tradições, hábitos, costumes, idiomas e os limites destas formas de comunicação são vistos como fronteiras de gêneros de vida).

Uma concepção de “mercado” implica no confronto de relações de proximidade (que acolha as semelhanças e respeite as diferenças). A legitimação desse contexto coloca como estatuto a construção de formas de relacionamento e convivência que respeitem regras mínimas que simultaneamente garantam os limites de expressão das liberdades comportamentais, sem ferir a possibilidade de compartilhar de um terreno comum de interesses sociais e econômicos.

A onda de globalização das economias está levando os países a uma integração progressiva para um sistema econômico de interdependência mútua. Assim, a abertura econômica dos países está gerando uma urgente necessidade de compreensão e adaptação às constantes mudanças em questões abrangendo as áreas psicossocial, educacional, ambiental, financeira, comercial, industrial, ética, entre outras.

Dentro desse contexto, conhecer aspectos culturais (ex. crenças, valores, atitudes, etc.) pode não só viabilizar uma melhor compreensão do comportamento humano em negociações

comerciais mas propiciar diferentes percepções acerca da realidade num mundo que está buscando integração sob forma de acordos, alianças e parcerias para vencer os desafios do próximo milênio.

1.1. NEGOCIAÇÃO COMERCIAL

O presente estudo se propôs a investigar características de negociadores de duas nacionalidades distintas e suas possíveis influências nas negociações comerciais. A Figura 1 apresenta, sob forma de diagrama, o design do referido estudo.

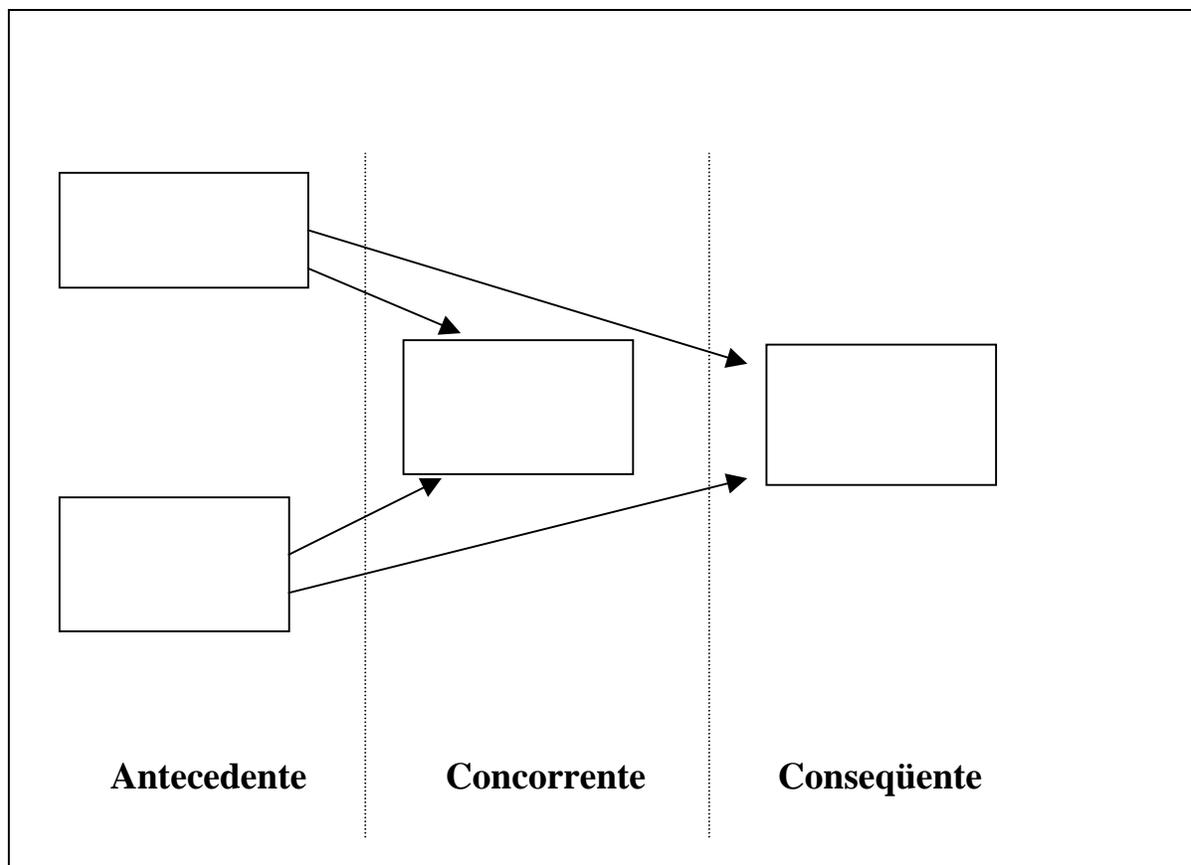


Fig. 1 - Modelo de Negociações Interorganizacionais (Graham, 1984)

Características do Negociador

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

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

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

Por outro lado, se o indivíduo for hábil no campo das relações interpessoais, pode modificar artificialmente a sua conduta (adotando uma conduta forçada) ou estilo natural para acomodar-se à situação ou ao *estilo* da outra parte, através de seu grau de *flexibilidade*. Assim, a forma de conduzir as relações interpessoais é um fator decisivo no sucesso das negociações. Para tanto, o bom negociador deverá saber demonstrar a necessária *flexibilidade* quando for preciso, tratando assim de respeitar o *estilo social* do outro negociador e satisfazer

suas necessidades básicas. Além disso, é fundamental que haja um clima de *confiança* onde ambas as partes percebam a negociação como uma relação *ganha-ganha*.

Dentre as características do negociador serão abordados os temas de cultura, crenças, valores, atitudes e comportamento.

Limitações Situacionais

Situações reais de negociação comercial englobam uma complexidade de variáveis passíveis de influenciar o resultado. Dentre essas variáveis, pode-se citar algumas de diversas naturezas: macroeconômica (conjuntura econômica, inflação, taxa de juros, conformidade com as leis, subsídios, etc.); microeconômica (situação financeira da pessoa física/jurídica, missão organizacional, planejamento estratégico, etc.); procedimento da negociação (conflito, intimidação, proteção, poder, etc.).

Em situações experimentais, pode-se manipular restrições situacionais como efeito experimental. Alguns exemplos dessas manipulações são a variação de informação disponível aos participantes, a variação de relações de força e matrizes de lucro, a variação de condições experimentais e assim por diante (Graham, 1984). Entretanto, o presente estudo, de natureza exploratória, não se assenta em propósitos experimentais, portanto não leva em conta a manipulação e o controle de variáveis, mas trata de compreender e explicar prováveis fatores intervenientes em negociações comerciais. Assim sendo, além dos valores, é importante considerar características pessoais dos executivos (sexo, idade, experiência profissional e cultura de pertinência) para verificar a possível influência no processo de negociação comercial.

Fatores relacionados ao processo

Durante o processo de negociação, cada parte empreende esforços no sentido de maximizar o seu ganho. Segundo Graham (1984), o resultado da negociação é ideal quando os negociadores chegam a um acordo sobre adoção de alternativas que maximizarão o ganho mútuo. Esse autor sugere quatro estágios representativos do processo de negociação:

1) sondagem sem tarefa; 2) troca de informações relacionadas à tarefa; 3) persuasão; 4) concessões e acordo. Nos dois primeiros estágios onde há troca de informação, os negociadores começam a conhecer-se e a formar impressões sobre as atitudes características de cada indivíduo. Graham (1984) sugere que os negociadores que encorajam o oponente a fornecer informações sobre suas preferências e necessidades obterão melhores resultados na negociação. Para esse autor, negociadores que são julgados confiáveis, poderosos e/ou atrativos por seus oponentes terão maior sucesso na negociação.

Resultado da Negociação

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

Segundo Rubin e Brown (1975, apud Graham 1984), centenas de experimentos de negociação conduzidos por psicólogos sociais utilizaram o lucro obtido pelos negociadores como instrumento de mensuração do desempenho. Conforme Graham (1984), os lucros (individual e coletivo) em simulações de negociação, foram utilizados como medidas dependentes em quatro estudos de marketing (Pruitt e Lewis 1975; Lewis e Fry 1977; Dwyer e Walker 1981; Graham 1981). Além desses, outros estudos utilizaram o lucro para medir o desempenho dos negociadores (Graham 1984; Jolibert et al. 1987).

A utilização do lucro tem um duplo papel; se por um lado ele permite apurar a performance dos negociadores, por outro lado o lucro exerce uma função simbólica, à medida que for considerado como uma possível via de acesso ao universo axiológico dos negociadores.

Conforme declara Usunier (1987), a influência do fator cultural tanto nas simulações de negociação quanto em situações reais, pode provocar o fracasso, mesmo que ambas as partes tenham uma compreensão mútua dos interesses e que, normalmente, esse fato as conduzisse a um acordo. O próximo tópico aborda a questão cultural como fator de possível influência na negociação comercial.

1.2. CULTURA

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

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

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

A partir de então, para Gomes (1996), a concepção de produção não pode mais ficar restrita a um universo simplista, reducionista do capitalismo, que consiste apenas na produção de mercadorias para um mercado, uma vez que a produção simbólica constitui em si mesma uma das dimensões do trabalho humano. Dessa forma, a totalidade das relações de produção, incluindo todas as relações entre seres humanos engajados na produção material, constituem a estrutura econômica da sociedade.

De acordo com Geertz (1978) cultura é a “teia” de significados tecida pelo homem. E esta “teia” tem uma “superfície enigmática” à qual devemos ter acesso. Segundo esse autor, procedimentos metodológicos convencionais tais como subordinar fenômenos a leis ou construir modelos teóricos e testá-los empiricamente não nos dão acesso à decifração de enigmas. Eles devem ser substituídos por outro tipo de procedimento que ele denomina “descrição densa”, cujo procedimento é derivativo da “ciência interpretativa”, através da qual busca-se sistematizar observações e “dados” delas decorrentes. Portanto, de acordo com este

ponto de vista, o que pode conduzir à compreensão dos fatos culturais é justamente a possibilidade de mergulharmos neste mundo de significações, de participarmos de sua dinâmica, visto ser essa condição insuperável, uma vez que não conseguimos tratar de cultura como algo completamente exterior a nós. Assim, para esse autor, trabalhar com a noção de cultura, é reconhecer verdadeiramente a condição de intérpretes submetidos às dinâmicas relacionais que a cultura (nossa e a dos outros) impõe.

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

Já, Todorov (1991), sugere a procura da “exotopia”, ou seja, a condição de não pertinência a uma cultura que, em lugar de ser um obstáculo é uma condição fundamental para a compreensão das “teias culturais”. Como uma vivência interior, esse processo não deve necessariamente advir de um deslocamento espacial, em busca de grupos inteiramente diferentes. A descoberta do *álter* (outro) não tem fronteiras preestabelecidas. Para isso é necessário reconhecer os valores pessoais e os *valores* das culturas às quais os indivíduos pertencem. É enfim, conseguir compreender *referências* que não fazem parte das referências de si, estabelecer diálogo entre elas e perceber que as referências de si não são tão relativas quanto às dos outros. Em outros termos, a exotopia é uma condição de exterioridade espacial, temporal e cultural, uma espécie de exílio de si mesmo que, para esse autor, é uma forma de acesso às diferentes manifestações culturais entre os seres humanos.

Ao abordar o conceito de cultura na presente investigação, duas dimensões devem ser consideradas: a nomotética e a idiográfica. Enquanto a primeira refere-se a aspectos

genéricos, a segunda considera os aspectos peculiares, sendo que ambas articulam-se através de “recortes” de amplitude variável.

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

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

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

1.3. CRENÇAS

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

Crenças, atitudes e valores são constructos que parecem estar logicamente interconectados, embora em alguns casos a “mesma” lógica sustente diferentes opiniões e distintos comportamentos. Portanto, a ação humana pode ser concebida como derivativa de uma “mixagem” lógica e psicológica. Assim, esse compósito constitui os fundamentos cognitivos de crenças e atitudes.

Para Bem (1973), existem “crenças primitivas que não exigem confirmação formal ou empírica independente e que não requerem justificação além de uma citação breve da experiência direta”. Essa fé na validade da experiência sensorial é uma crença primitiva responsável pela idéia de que nossos mundos perceptual e conceitual têm um certo grau de ordem e de estabilidade no tempo.

De acordo com o citado autor, as crenças primitivas subdividem-se em *crenças de ordem zero* e *crenças de primeira ordem*. As *crenças de ordem zero* são admitidas de tal forma que, em primeira mão, não estamos capacitados a notar que as mantemos; não nos apercebemos delas até sermos levados a lhes dar atenção. Como essas crenças são constantemente validadas pela experiência, em geral não percebemos que elas são suscetíveis de revisão, bem como de reconstrução. Dessa forma elas passam a constituir-se em axiomas “não conscientes” sobre os quais são erigidas nossas outras crenças.

Para o referido autor, devido ao fato de mantermos implicitamente *crenças de ordem zero* sobre a fidelidade de nossos sentidos, as crenças particulares que se baseiam em experiências sensoriais diretas parecem conter sua própria justificação, constituindo assim as *crenças de primeira ordem*. Diversamente das crenças de ordem zero, o indivíduo é em geral cômico de suas *crenças de primeira ordem* por que pode imaginar rapidamente alternativas para elas.

Muitas crenças primitivas que o ser humano possui estão assentadas na autoridade externa, fato que lastreia, na concepção kohlberiana, a “moral convencional”. Lawrence Kohlberg et al. (1972) destacou-se por suas investigações acerca do desenvolvimento da capacidade de

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

Para Bem (1973), os valores são fins, não meios, e o fato de serem desejáveis é uma suposição não consciente (crença de ordem zero) ou uma derivação direta da experiência da pessoa ou de alguma autoridade externa (crença de primeira ordem).

Embora mantenhamos todas as crenças primitivas durante a nossa vida, à medida que nos distanciamos da infância aprendemos a considerar nossas experiências sensoriais como potencialmente falíveis e também aprendemos a ser mais cautelosos ao acreditar nas autoridades externas. Assim, *reflexivamente* vamos tomando consciência da relatividade dos fatos, validando a discussão acerca da natureza e da importância dos elementos que integram a potencialmente evolutiva noção de mundo. Dessa forma, passamos a erigir *crenças do tipo superior* permitindo a passagem de uma “moral heterônoma” para uma “moral autônoma”, de acordo com Kohlberg et al. (1972).

À medida que entramos na adolescência, aprimoramos nossa capacidade de análise e discussão. Esse processo dinâmico de argumentar e decidir, segundo Piaget (1973), vai mudando de eixo (do egocentrismo ao sociocentrismo) ao longo da vida, possibilitando a descoberta do vasto universo de possibilidades. Tal dinâmica evolutiva é estimulada pela motivação, ambos nutrientes dos procedimentos heurísticos, propulsores das descobertas.

Pode-se esperar que as crenças de ordem superior sejam vulneráveis a desmentidos, visto que qualquer uma das premissas subjacentes pode ser destruída, anulada, rejeitada, substituída. Assim, o sistema de crenças é passível de reformulações.

Rokeach (1968) sugere outro conceito ao afirmar que as crenças das pessoas estão organizadas em sistemas arquitetônicos e possuem propriedades estruturais descritíveis e mensuráveis que, por sua vez, possuem conseqüências comportamentais observáveis. Para esse autor, as crenças são *inferências* feitas por um observador sobre estados de expectativas

básicas. Esse autor alerta que freqüentemente as crenças são afetadas por razões sociais e pessoais constrangedoras, conscientes e inconscientes que levam as pessoas a não relatar aos outros suas crenças. Estas encontram-se organizadas (não necessariamente de forma lógica) mas freqüentemente de alguma forma psicológica, visto que nem todas as crenças são igualmente importantes para o indivíduo. Rokeach parte de três suposições básicas: a) crenças variam ao longo de uma dimensão periférica central; b) quanto mais central for uma crença, tanto mais resistirá à mudança; c) quanto mais central for a crença que mudou, tanto mais difundidas serão as repercussões no resto do sistema.

Assim sendo, para esse autor, o sistema de crenças de um indivíduo é composto por cinco subgrupos de crenças, definidas em crenças do tipo A, B, C, D e E.

As **crenças do tipo A** são aquelas crenças primitivas, sustentadas em 100% pelo consenso social. São axiomas tidos como verdades e não sujeitos a controvérsias; por que acreditamos, cremos que todos acreditem nelas. São mais resistentes às mudanças do que outros tipos de crenças e é muito desconfortável para o indivíduo colocar as crenças do tipo A em questão.

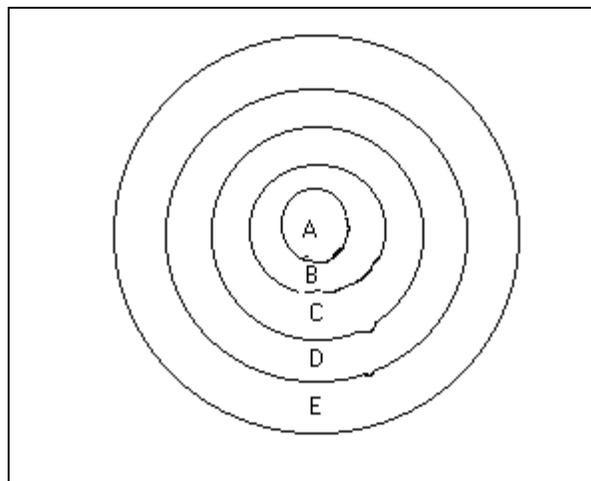
As **crenças do tipo B** também são primitivas e extremamente resistentes às mudanças. Entretanto, são oriundas de profunda experiência pessoal e por isso acreditamos nelas independente do que os outros pensam. São subdivididas em crenças positivas (B+), isto é, o que somos capazes e as crenças negativas (B-), ou seja, o que temos medo. As B+ representam a auto-imagem que guiam aspirações e ambições para nos tornarmos melhor, maior, mais sábio e mais nobres do que somos. As B- são as nossas fobias, neuroses, ansiedades sobre o autovalor, a auto-identidade e a autocompetência.

Por outro lado, as **crenças do tipo C** referem-se à autoridade, ou seja, em que autoridades devemos confiar ou não. É necessário verificar com pessoas ou grupos de referência (pais, professores, cientistas, crenças religiosas) o que é ou não verdade. Muitos fatos da realidade física e social têm interpretação alternativa, são contraditórios socialmente ou não são capazes de serem verificados ou experimentados pessoalmente. Assim, segundo esse autor, todos os homens precisam identificar-se com autoridades específicas (pessoas ou grupos de referência) para ajudá-los a decidir no que acreditar e no que não acreditar.

As crenças que derivam das autoridades com as quais nos identificamos denominam-se **crenças do tipo D**. Por exemplo, um católico devoto tem determinadas crenças, sobre o controle de natalidade e o divórcio, por que as obteve da autoridade religiosa na qual acredita.

Finalmente, as **crenças do tipo E**, também denominadas “sem consequência”; se forem modificadas, o sistema total de crenças não será alterado em nenhuma maneira significativa. Por exemplo, um sujeito pode acreditar que a numeração romana é mais bonita que a numeração arábica ou que viajar de avião é mais seguro do que viajar de navio, mas se for convencido a acreditar no contrário a mudança é sem consequência pois, segundo Rokeach, muito dificilmente o resto do sistema de crenças será afetado.

Para Rokeach, crenças que todos os homens compartilham entre si e que raramente entram em discussão ou caem em controvérsia, são profundamente mantidas e possivelmente mais resistentes à mudança como as crenças do tipo A. De acordo com o diagrama do sistema de crenças de um indivíduo (cf. fig. 2), por serem mais nucleares, as crenças do tipo A e B são mais resistentes à mudanças que as periféricas (D e E).



*Fig. 2 – Diagrama de crenças de um indivíduo
(Gastaldello, A. T., 1999), baseado em Rokeach (1968)*

A maioria de nossa crenças são por natureza avaliativas. Segundo Bem (1973) as crenças

avaliativas são indicadas como o “componente cognitivo” das atitudes por que podem atuar como base parcial para as nossas preferências. Entretanto, crenças avaliativas não são sinônimos de atitudes, embora possam determiná-las parcialmente.

O sistema de crenças de um indivíduo tem conteúdo e estrutura definidos. Serve para maximizar a auto-imagem positiva e minimizar a auto-imagem negativa. Rokeach (1968) postula que “toda a pessoa tem uma necessidade de conhecer-se a si própria e o seu mundo o tanto quanto possível e uma necessidade de não conhecer-se a si própria e o seu mundo o tanto quanto possível”. O sistema total de crenças de uma pessoa, com os cinco tipos de crenças enunciados, é designado para servir a ambos os fins de uma só vez. Um publicitário, quando faz uma propaganda sobre um determinado produto (ex. computador) concentra-se em crenças do *tipo D* (crenças derivadas – ex. garantia IBM, com microprocessador Intel) para dar informação e crenças do *tipo E* (sem consequência – ex. evite mercadorias clonadas, sem garantia) para enfrentar a concorrência.

1.4. VALORES PESSOAIS

O conceito de valores tem uma longa história na sociologia e antropologia cultural. Entretanto, foi a filosofia quem primeiro se preocupou em dar resposta a questões como: porquê o homem desenvolve valores, isto é, crenças e princípios que guiam suas ações. Ao longo do tempo foram tão intensas as reflexões filosóficas acerca de valores que constituem verdadeiros compêndios axiológicos.

O mundo humano é tecido de valores e a ciência que os estuda se denomina axiologia. A problemática sobre os valores encontra-se presente em situações quotidianas sobre a conduta de uma pessoa, a elegância de uma mulher, a justiça de uma sentença, etc.

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

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

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

Skinner (1971, apud Homer & Kahle, 1988) assume uma posição mais radical ao afirmar que os valores são meras palavras socializadoras ensinadas às crianças e não são relacionadas ao direcionamento de atitudes ou comportamentos. Esse autor defende a concepção que o comportamento é moldado e mantido por suas conseqüências e só poderá ser rotulado de valor o comportamento que for repetido devido às suas conseqüências positivas.

Outros autores (Carman, 1977; Williams, 1979 apud Homer et al., 1988) apresentaram argumentos teóricos sugerindo que os valores têm uma influência causal nos comportamentos subseqüentes. Carman (1977 apud Homer et al., 1988) desenvolveu um modelo propondo uma relação causal entre valores Terminais e valores Instrumentais e comportamentos de consumo. Para esse autor, os valores influenciam os comportamentos, tais quais modelos de exposição da mídia e de compras, ambos direta e indiretamente através de variáveis atitudinais interventoras (medidas como atividades, interesses e opiniões).

Da mesma forma, Williams (1979 apud Homer & Kahle, 1988) argumenta que valores explícitos e integralmente conceitualizados tornam-se critério para julgamento, preferência e escolha. Mesmo quando os valores são implícitos e não transparentes, eles funcionam “como se” fossem patamares para decisões comportamentais. Entretanto, a teoria de Williams exclui o componente atitudinal.

Muitos outros psicólogos optam por ignorar os valores porque “eles parecem ter confundido conceituar valor com fazer julgamentos de valores, o que é incompatível com a objetividade científica, com estudar objetivamente *como outras pessoas o fazem* - um fenômeno tão ameno ao estudo psicológico, à princípio, quanto outras formas de aprendizagem e escolha humana” (Levitin, 1973 apud Homer & Kahle, 1988).

Para Kahle (Homer et al., 1988) os valores são um tipo de cognição social que funciona para facilitar a adaptação do indivíduo ao meio. Valores não só explicam mas também influenciam o comportamento humano. “Valores são semelhantes às atitudes, no sentido que ambos são

abstrações de adaptações que surgem continuamente da assimilação, acomodação, organização e integração da informação ambiental com a finalidade de promover intercâmbios com o ambiente favorável à preservação do funcionamento otimizado” (Kahle, 1983 apud Homer et al., 1988). Sendo os valores o que há de mais abstrato nas cognições sociais, eles refletem as características mais básicas da adaptação. Essas abstrações servem como protótipos dos quais as atitudes e os comportamentos são manufaturados. “Cognições e, portanto, valores também guiam os indivíduos acerca de em quais situações entrar e o que fazer nessas situações” (Kahle, 1980 apud Homer et al., 1988). Dentro de determinada situação, a influência deve, teoricamente, fluir de valores abstratos para atitudes e para comportamentos específicos. Esta seqüência pode ser chamada hierarquia *valor - atitude - comportamento* (Homer et al., 1988).

Para Rokeach (1968, 1973), um valor é uma crença única que guia transcendentalmente as ações e julgamentos através de objetos e situações específicas. Esse autor afirma que, uma vez que um valor é internalizado, torna-se consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter atitudes com relação a objetos e situações relevantes, para a justificativa das ações e atitudes próprias de si e dos outros, para o julgamento moral de si e dos outros e para comparar-se com os outros. Portanto, internalizados em cada indivíduo, os valores vibram através dos gestos de cada um. Os valores não são meros rótulos que podem ser aplicados (ao acaso ou caprichosamente às situações), mas antes de tudo são registros das atitudes plenamente consideradas que sustentamos, segundo nossas crenças (diante daquelas situações). Rokeach (1973) identifica duas importantes funções servidas pelos valores: a de *padrões*, ou seja, aquela que orienta nossa conduta; a *motivacional*, que diz respeito ao componente que expressa nossos esforços no sentido de realizar um valor.

Bem (1973) defende idéias semelhantes às de Rokeach ao declarar que valor é uma preferência primitiva por, ou uma atitude positiva para com certos estados finais da existência (como igualdade, salvação, autorealização, liberdade) ou determinados modos amplos de conduta (como coragem, honestidade, amizade, castidade).

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

de valores semelhantes, nossas diferenças de opinião derivam do *grau de importância* que a elas atribuímos. É exatamente nesse aspecto que essa investigação se concentra, tentando buscar contribuições explicativas a partir dos estudos de Rokeach, uma vez que ele dedicou especial atenção à articulação dos valores entre si (sistema de valor).

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

Rokeach (1968, 1973) observou que os valores são organizados em estruturas e subestruturas hierárquicas. O conceito de sistema de valores sugere uma ordem por classificação de valores ao longo de um contínuo de importância. Frequentemente uma pessoa é confrontada com uma situação na qual ela não pode comportar-se de maneira congruente a todos os seus valores. A situação pode ativar dois ou mais valores em conflito com um outro. Por exemplo, uma pessoa pode ter que escolher entre comportar-se com compaixão ou com competência, mas não ambas; entre comportar-se com honestidade ou patriotismo. Da mesma forma, em determinada situação, uma pessoa poderá ter que escolher entre valores Terminais tais como um sentimento de autorealização e prestígio, entre salvação e uma vida confortável. Rokeach (1968) sugere que o sistema de valores de uma pessoa pode representar uma organização aprendida de regras para fazer escolhas e resolver conflitos entre dois ou mais modos de comportamento ou entre dois ou mais estados finais de existência. Conflitos de escolha provocam o que Festinger (1975) denomina de “dissonância cognitiva”.

Segundo Rokeach (1968), é possível que muitos fatores sociais restrinjam fortemente o número de variações de padrões de valores. Semelhanças culturais, sistema social, classe sócio-econômica, sexo, ocupação, formação, educação religiosa e orientação política são variáveis principais que podem moldar em modos semelhantes os sistemas de valores de grande número de pessoas. Enquanto fatores de personalidade aumentam as variações entre os sistemas de valores individuais, os fatores culturais, institucionais e sociais irão restringir tais variações para um número razoavelmente menor de dimensões.

Ao dizer que uma pessoa possui valores, pode-se referir tanto às suas crenças relativas a modos preferidos de conduta quanto a estados finais de existência. O presente trabalho faz alusão a esses valores denominando-os de *Instrumentais* e *Terminais*. Essa distinção entre *valores-meios* e *valores-fins* foi reconhecida por filósofos, antropólogos e psicólogos, dentre os quais Lovejoy (1950) e Hilliard (1950); Kluckhohn e Strodtbeck (1961); English e English (1958) apud Rokeach (1973). Entretanto, outros pesquisadores atribuíram mais ênfase num ou noutro tipo de valor. Assim, French e Kahn (1962), Kohlberg (1963), Piaget (1965) e Scott (1965) apud Rokeach (1973) concentraram-se principalmente em certos valores representando modos idealizados de conduta; Woodruff (1942), Morris (1956), Maslow (1959), Allport, Vernon e Lindzey (1960), Rosemberg (1960) e Smith (1969) apud Rokeach (1973) concentraram-se principalmente em certos valores representativos de modos finais de existência.

Essa distinção entre dois tipos de valores (Instrumentais e Terminais), segundo Rokeach (1973), é importante e não pode ser ignorada nem do ponto de vista teórico, nem das tentativas de mensuração de valores. Segundo esse autor, há duas razões para essa afirmativa. Em primeiro lugar, o número total de valores Instrumentais não é necessariamente o mesmo que o número total de valores Terminais. A segunda razão refere-se à existência de um relacionamento funcional entre valores Terminais e Instrumentais que não pode ser desconsiderada.

1.4.1. Valor Instrumental e Valor Terminal

Para Rokeach (1968), valores têm a ver com modos de conduta e estados finais de existência. Dizer que uma pessoa tem um valor é dizer que ela tem crença duradoura de que um modo específico de conduta ou de estado final da existência pessoal é socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estados finais de existência.

Rokeach (1968, 1973) sugere dois conjuntos de valores: *Instrumentais* e *Terminais*. *Valores Instrumentais* são modos preferidos de conduta ou modos de comportamento (ex. divertir-se, agir de forma independente, mostrar autoconfiança, etc.). Para esse autor, há dois tipos de valores Instrumentais: morais e de competência; comportar-se com honestidade e

responsabilidade leva o indivíduo a crer que está se comportando moralmente; enquanto comportar-se com lógica, inteligência e imaginação leva a crer ação com competência. Uma pessoa pode experimentar conflito entre dois valores morais (ex. comportar-se honestamente e com amabilidade), entre dois valores de competência (ex. imaginação e lógica), ou entre valor moral e de competência (ex. agir com polidez e oferecer crítica intelectual).

Valores Terminais, por outro lado, são estados de ser preferidos ou estados psicológicos amplos (ser feliz, estar em paz, ser bem-sucedido). De forma semelhante, há dois tipos de valores Terminais: pessoais e sociais, ou seja, valores Terminais podem ser autocentrados ou centrados na sociedade, intrapessoais (salvação, paz de espírito) ou interpessoais (paz mundial, fraternidade).

Rokeach (1973) alerta para o fato que atitudes e comportamentos de uma pessoa variam de acordo com as prioridades atribuídas aos valores pessoais e sociais. Assim sendo, um aumento de prioridade num valor social conduzirá a aumentos em outros valores sociais e decréscimos em valores pessoais; e, inversamente, um aumento num valor pessoal resultará em aumentos noutros valores pessoais e decréscimos em valores sociais.

Valores Instrumentais e Terminais (objetivos e necessidades) representam as conseqüências mais amplas e mais pessoais que os seres humanos tentam alcançar em suas vidas (Peter & Olson, 1994).

Valor Instrumental é uma crença única que sempre toma a seguinte forma: “Eu acredito que tal e tal modo de conduta (ex. : honestidade, coragem) é pessoalmente e socialmente preferível em todas as situações com respeito a todos os objetos”. Valor Terminal toma forma comparável: “ Acredito que tal e tal modo final de existência (ex.: salvação, um mundo cheio de paz) é pessoalmente e socialmente válido lutar por ele”.

Somente as palavras e frases que podem ser colocadas na primeira sentença referem-se a valores Instrumentais e da mesma forma as que couberem na segunda sentença são valores Terminais.

O conceito de valores pessoais está estritamente relacionado à cultura de pertinência do indivíduo. Assim sendo, conforme observado por English (1968 apud Rokeach, 1973), os valores pessoais são um produto social que tem sido transmitido de geração em geração

através de uma ou mais instituições sociais (família, escola, igreja, etc.). A essas instituições é atribuída a tarefa de especialização na revisão, manutenção, reforço e transmissão de subconjuntos selecionados de valores que configura cada sociedade.

Embora os valores Instrumentais e Terminais estejam vinculados, encontram-se organizados separadamente em sistemas hierárquicas relativamente duradouras ao longo de um contínuo de importância, suscetíveis à mensurabilidade.

1.4.2. Contribuições Teóricas Acerca da Mensuração de Valores Pessoais

A mensuração de valores pessoais tem ganhado importância como objeto de pesquisa desde a década de 60. Reynolds (1985 apud Valette-Florence, Grunert e Beatty, 1991) distingue duas orientações fundamentais ao estudo de valores: uma abordagem *macro* e outra *micro*. A primeira é baseada no desenvolvimento de uma classificação que permite agrupar os indivíduos em termos de valores diferentes. Esta aplicação, baseada numa população total, é o programa VALS (*Values and Life Style*) e foi desenvolvido pelo Stanford Research Institute (Mitchell, 1993 apud Valette-Florence, Grunert e Beatty, 1991). O sistema VALS é uma tipologia que divide os valores e estilos de vida dos respondentes em três categorias básicas e nove subcategorias. A hipótese principal desse sistema é que os sujeitos possam avaliar corretamente uma lista de valores que representem os seus modos de comportamento ou estados finais de existência. Embora o VALS seja amplamente utilizado por organizações de marketing, sua aplicação destina-se principalmente a empresas de produtos e consumidores (Engel, Blackwell e Miniard, 1990). Outras abordagens podem ser mais adequadas para a mensuração de valores pessoais. Dentre elas, destacam-se duas que serão apresentadas na seção seguinte: a) RVS - Rokeach Value Survey (Rokeach, 1973); b) LOV – List of Values (Kahle, 1983 apud Homer et al., 1988).

A abordagem *micro* é sustentada pela teoria psico-sociológica e utiliza métodos qualitativos para compreender as motivações primeiras dos consumidores. Segundo Valette-Florence, Grunert e Beatty (1991), este tipo de estudo evita a utilização de listas de valores preestabelecidas e foi originalmente aplicado a problemas de marketing por Dichter em 1960. Entretanto, prosseguem esses autores, as aplicações mais recentes apoiam-se sobre a teoria de

meios-fins (*means-end chain*) desenvolvida em 1982 por Gutman e desenvolvimentos metodológicos recentes propostos por Reynolds e Gutman em 1984 e 1988. A maior parte dos estudos transculturais, até então conduzidos, utilizaram uma abordagem *macro* na qual um dos principais interesses foi quantificar os indivíduos sob a forma de tipologia. O presente trabalho tem como um de seus objetivos, a apresentação dos resultados de um estudo comparativo entre argentinos e brasileiros com relação ao grau de importância por eles atribuído aos valores pessoais, segundo o instrumento de pesquisa proposto por Rokeach.

1.4.2.1. Contribuições de Rokeach - (RVS - Rokeach Value Survey)

É difícil conceber as diferenças entre culturas, gerações, classes sociais, ocupações, orientações políticas e religiosas, etc. sem levar em conta aspectos de valores do ser humano.

Para fazer perguntas e encontrar respostas relacionadas à temática da mensuração de valores pessoais, foram desenvolvidos vários métodos de pesquisa. Um método diz respeito às inferências feitas sobre os valores de uma pessoa a partir do seu comportamento em situações estruturadas. Esse método apresenta várias limitações: custa caro e consome muito tempo; não pode ser utilizado com grande número de pessoas; é difícil de ser interpretado e quantificado; a interpretação pode ser influenciada pelos valores pessoais do observador.

Uma outra abordagem consiste em solicitar a uma pessoa que fale com suas próprias palavras sobre os seus valores – uma simples abordagem fenomenológica. Esse método, por sua vez, possui inconvenientes de outra natureza: uma pessoa pode não ser capaz ou não estar disposta a falar sobre si ou ainda pode ser altamente seletiva na escolha de sua fala.

Para superar essas limitações, Rokeach (1973) apresentou um instrumento de pesquisa denominado RVS (Rokeach Value Survey). Consiste num instrumento de coleta de dados com duas listas de dezoito valores cada, sendo uma de valores Instrumentais e outra de valores Terminais. Segundo esse autor, um critério importante utilizado na escolha dos trinta e seis valores da RVS diz respeito a uma compreensão razoável e à aplicabilidade universal. Embora não se possa afirmar que este seja o caso, a questão permanece quanto ao fato da Pesquisa de Valores ser sensível o suficiente para identificar diferenças específicas

transculturais. Outro critério levado em conta na formulação desse instrumento de pesquisa foi evidenciar informações sobre valores que o respondente estaria disposto ou propenso a admitir que ele os tivesse, isto é, que ele não fosse abordado com termos negativos (ex. *covarde, irresponsável*) nem com termos tão positivos que pudessem dar a impressão de imodéstia ou presunção (ex. *brilhante, esperto*).

A Pesquisa de Valores de Rokeach é um teste projetado, à medida que busca obter respostas (classificações) que vêm de demandas internas do indivíduo, ao invés de características de estímulo externo. Resulta em medidas quantitativas separadas de valores e sistemas de valores. Pode ser aplicada tanto para testar hipóteses derivadas quanto utilizada de maneira puramente empírica para descrever semelhanças e diferenças entre dois grupos quaisquer de interesse do pesquisador (Rokeach, 1973).

Segundo Rokeach (1973), há vários motivos que levam uma pessoa a atribuir maior importância a um valor do que a outro. O indivíduo pode atribuir alta importância a um valor porque quer algo que não tem (ex. pessoas pobres podem dar grande importância a serem asseadas) ou porque já possuem algo e querem mais (ex. artistas atribuem um alto grau de importância a *um mundo de beleza* e professores a *um sentimento de realização*). Uma pessoa pode atribuir baixa importância a um valor, prossegue esse autor, porque ainda não atingiu maturidade suficiente para conhecê-lo ou apreciá-lo (ex. crianças podem atribuir um baixo grau de importância a *um sentimento de realização*) ou então porque já possuem determinado valor e aceitam esse fato com naturalidade (ex. pessoas afluentes podem dar baixa importância a serem *asseadas*) ou ainda porque nunca deu nem quer dar importância (ex. pessoas podem dar pouca importância a serem *intelectuais e imaginativos*). Assim, há razões alternativas pelas quais um indivíduo atribui alta ou baixa importância a determinado valor.

Segundo Homer e Kahle (1988), o método de mensuração de valores mais conhecido e aplicado pode ser atribuído a Rokeach (1973). Clawson e Vinson (1978 apud Homer & Kahle, 1988) criticam esse método por causar perda de informação devido a classificação por ordem, impossibilidade de conexão, dificuldade da longa tarefa de classificação e da relevância questionável de todos os valores da vida cotidiana.

Na tentativa de suprir essas limitações, Kahle (1988) apresentou como alternativa uma Lista de Valores simplificada denominada LOV (List of Values).

2.4.2.2. Contribuições de Kahle – (LOV – List of Values)

O instrumento de coleta LOV foi desenvolvido e testado pelo Centro de Pesquisas da Universidade do Michigan (Kahle, 1983; Veroff et al., 1981 apud Homer et al. 1988) e corresponde à uma lista de nove valores pessoais:

1. sentimento de pertinência
2. divertimento e alegria de viver
3. relações amigáveis com os outros
4. auto-realização
5. ser respeitado
6. necessidade de estímulo
7. sentimento de realização
8. segurança
9. auto-respeito

Alguns desses valores correspondem aos valores do RVS - instrumento de pesquisa de Rokeach (ex. *sentimento de realização* e *auto-respeito*) e outros são semelhantes (*segurança pessoal* versus *segurança nacional*). Várias dimensões importantes dos nove valores foram identificadas empiricamente por Kahle (1983) incluindo dimensões internas/externas e dimensões impessoais/pessoais (Homer & Kahle, 1988).

Para Beatty et al. (1985 apud Homer et al., 1988) a LOV têm preferência sobre outros métodos primeiramente por sua parcimônia e maior grau de relevância e influência na vida quotidiana. Em segundo lugar, por estar mais próxima da metodologia de Rokeach do que outras técnicas de mensuração (conforme Kahle, Beatty & Homer, 1986 apud Homer et al., 1988).

Valette-Florence et al. (1991) conduziram um estudo sobre a adesão de valores pessoais de estudantes e pais franceses e alemães através da escala de valores LOV. Os resultados dessa pesquisa sugerem que os valores sociais parecem ter mais importância na Alemanha do que na França onde, ao contrário, os valores individuais e hedônicos parecem ser privilegiados. Da mesma forma, foram encontradas tendências para o hedonismo nos dois países, uma orientação semelhante para a busca do desenvolvimento pessoal e um interesse menor concedido à noção de segurança.

Observa-se que essa lista é composta por nove valores sem nenhuma definição. O processo de coleta de dados mede unicamente a adesão aos diferentes valores, mensurados um a um. Segundo Valette-Florence et al. (1991), os nove valores foram desenvolvidos para cobrir as orientações pessoais em termos de valores Terminais que, ao contrário dos valores Instrumentais mais numerosos, refletem um número menos importante de dimensões, sejam elas internas ou externas. Para esse autor, o termo “valores pessoais” refere-se ao fato que esses valores são essencialmente orientados em torno da pessoa e de suas relações com o meio em oposição àquelas, como no inventário RVS, que referem-se à orientações mais sociais vinculadas, por exemplo, à *segurança nacional, ou um mundo de paz e beleza*. A mensuração desses nove valores pode ser efetuada por três métodos distintos: atribuição de um posto (ranking) segundo a importância; por anotação segundo uma escala de Likert; ou simplesmente por uma tarefa de seleção onde o respondente escolhe um ou mais valores que ele julga importante.

Para Becker (1998), os pesquisadores devem utilizar instrumentos que são validados e que foram utilizados com sucesso no passado. Ainda que haja numerosos instrumentos disponíveis, esse autor recomenda o RVS como a técnica de escolha e o LOV como uma alternativa aceitável. Esse autor prossegue, afirmando que o RVS tem sido utilizado em numerosos estudos de pesquisa, dos quais destacam-se: Apasu, Ichikawa e Graham (1987), Becker e Connor (1981), Horton (1991), Kamakura e Mazzon (1991) e Pitts e Woodside (1983). Na sua forma tradicional, o RVS requer que o sujeito classifique os valores por posto (ranking), segundo a ordem de importância de cada um dos dois conjuntos de valores (Terminais e Instrumentais) em termos das prioridades do sujeito. O argumento contra o RVS é a forma de classificação dos valores. O uso de escores de importância é mais simples e consome menos tempo, segundo esse autor, permitindo ainda análises estatísticas mais

sofisticadas. Entretanto, ambos os métodos de ranking e escore de importância têm sido amplamente utilizados e parecem ser válidos e confiáveis (Alwin e Krosnick, 1985, Munson e MacIntyre, 1979 apud Becker 1998). Por outro lado, a LOV é de fácil administração e análise. Tornou-se tão popular que foi desenvolvida e tem sido utilizada (Grunert, 1990 apud Becker, 1998) uma versão europeia denominada GLOV (German List of Values).

Outro instrumento bastante difundido é a operacionalização de Hofstede (1984 apud Becker, 1988) , que inclui quatro dimensões fundamentais de valores: distância do poder, evitar incertezas, individualismo e masculinidade. O instrumento de Hofstede enfoca basicamente valores de trabalho e tem sido amplamente utilizado no comportamento gerencial e organizacional mas raramente em propaganda e marketing. Por outro lado, pesquisas conduzidas por Lee (1981) e Hofstede & Bond (1988) apud Bigoness et al. (1996) demonstraram que enquanto o instrumento de Rokeach é eficaz para avaliar valores essenciais das sociedades ocidentais, pode omitir valores importantes das sociedades orientais (Bigoness e Blakely, 1996).

Considerando que as sociedades do presente estudo são ocidentais, o pesquisador ponderou que o instrumento de Rokeach seria apropriado para este estudo. Entretanto, levando em consideração as críticas feitas por Clawson e Vinson (1978 apud Homer & Kahle, 1988) com relação à classificação por ordem, optou-se por uma adaptação do instrumento que consistiu numa escala de 0 a 10, sendo 10 o maior grau de importância atribuído a determinado valor.

1.5. ATITUDE

1.5.1. Conceito

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

Segundo Krech et al. (1962 apud Rokeach, 1968), a ação não é determinada por uma única atitude, mas por uma quantidade de atitudes, desejos e condições.

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

Rokeach (1968) define atitude como “uma organização relativamente duradoura de crenças inter-relacionadas que descreve, avalia e defende a ação com relação ao objeto ou situação, sendo que cada crença possui componentes cognitivos, afetivos e comportamentais”. Cada uma dessas crenças é uma predisposição que quando ativada adequadamente, resulta em alguma resposta preferencial em relação ao objeto ou a situação de atitude ou em relação a manutenção ou preservação da atitude em si mesma. A mudança de atitude seria então decorrente de uma mudança de predisposição na organização ou na estrutura das crenças que, sustentadas por valores, alteram a natureza da atitude podendo ou não ser expressa sob a forma de comportamento (aqui entendido como manifestações exteriorizáveis e não só exteriorizadas da conduta humana). Para os behavioristas, esses componentes são aprendidos por meio de condicionamentos (Skinner, 1982), enquanto que para os construtivistas, são dinamizados através de adaptações progressivas (Piaget, 1973).

1.5.2. Diferenças entre Valor e Atitude

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

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

Diversas considerações levam Rokeach (1973) a enfatizar o conceito de valor frente ao conceito de atitude:

- o valor parece ser mais dinâmico, uma vez que ele tem um forte componente motivacional, tanto quanto os componentes cognitivos, afetivos e comportamentais;

- embora a atitude e o valor sejam ambos admitidos como determinantes do comportamento social, o valor é um determinante de atitude quanto de comportamento;
- ao admitir que uma pessoa possui consideravelmente menos valores que atitudes, então o conceito de valor fornece um instrumento analítico mais econômico para descrever e explicar as semelhanças e diferenças entre pessoas, grupos, nações e culturas.

Através dos resultados da pesquisa de valores, Rokeach (1973) demonstrou que *a cultura*, *a sociedade e a personalidade* são **os antecedentes principais** dos valores e que as *atitudes e o comportamento* são os **principais conseqüentes** (vide fig. 3)

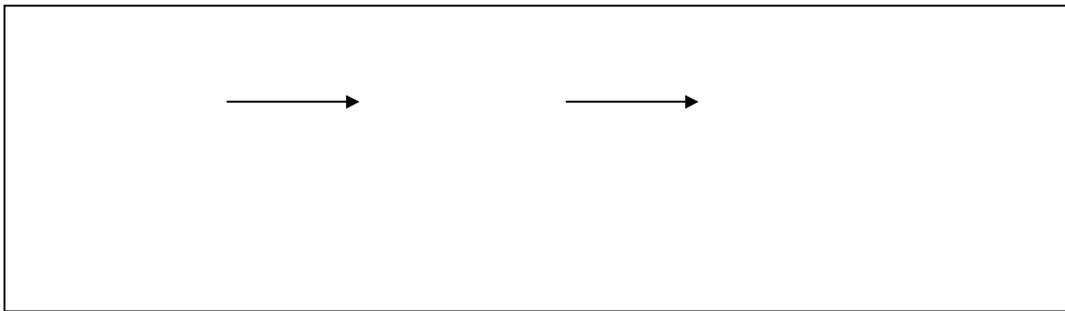


Fig. 3 - *Contínuo do Comportamento Humano* (Gastaldello, A. T. 1999), baseado em Rokeach (1973)

1.5.3. Personalidade

Personalidade, segundo Allport (1970), é um produto dinâmico resultante da interação de fatores bio-psico-sócio-culturais. Sendo um “*compósito continuum*” ela não pode ser concebida através da simples soma das partes que a compõem, mas antes de tudo é a ordenação dessas partes entre si que precisa ser considerada, uma vez que daí parece emergir o estilo de vida de cada indivíduo. Para esse autor, o estilo pessoal é uma forma de alcançar precisão e eficácia na auto-imagem e nas relações com os outros. Ele considera o estilo “selo da individualidade”, impresso no comportamento adaptativo, desenvolvendo-se gradualmente pela adoção de uma linha coerente de procedimento.

Estudando as diferenças individuais Anastasi (1965) observa a ocorrência de características comuns distribuídas na população. Segundo essa autora, embora as pessoas apresentem algumas características psicológicas básicas semelhantes (em virtude da herança biológica e da natureza sociocultural na qual se desenvolveram) sempre apresentam características

peculiares (idiosincrasias) que as diferenciam. Essa maneira pessoal e particular de ver e enfocar o mundo, leva o indivíduo a pensar, sentir e agir de acordo com padrões exclusivamente seus.

1.6. COMPORTAMENTO

1.6.1. Constructo Valor-Atitude-Comportamento

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

Para Rokeach (1968), crenças, atitudes e valores estão todos organizados juntos, para formar um sistema cognitivo funcionalmente integrado de modo que uma mudança em qualquer parte do sistema afetará as outras partes e culminará na mudança comportamental. Segundo esse autor, o valor é um determinante de atitude e comportamento porém, em estudos posteriores (Rokeach 1973) assume que nem todo o comportamento é guiado por valores, somente aquele que está relacionado com a manutenção e o reforço da auto-estima.

O comportamento será aqui definido como um contínuo onde, num extremo situa-se *um ato único* e no outro extremo *um conjunto de atos*. Assim sendo, seguir uma carreira profissional, obter uma titulação em determinada área acadêmica, ter um determinado estilo de vida ou obter um resultado de uma negociação são exemplos de comportamento que vão muito além de um ato específico.

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

Para Rokeach (1973), nem todos os valores irão predizer o comportamento humano, somente aqueles que forem substancialmente ou logicamente relacionados com determinado comportamento. Assim, valores políticos poderiam predizer comportamentos políticos, valores religiosos prediriam comportamentos religiosos e assim por diante. Entretanto, esse estudo busca responder a seguinte questão: É possível encontrar relações entre os valores dos executivos e o resultado das negociações comerciais ?

Através de um experimento de laboratório, Graham (1984) estudou os determinantes dos resultados de negociações comerciais nas culturas norte-americana e japonesa. O mais importante fator causal na negociação japonesa foi o status (comprador ou vendedor) do negociador. Segundo esse pesquisador, compradores japoneses consistentemente atingiram resultados mais elevados na negociação do que os vendedores japoneses. Em seguida, o estudo demonstrou que o primeiro fator causal nas negociações entre norte-americanos foi o conteúdo da informação da estratégia de negociação.

Jolibert et al. (1987) estudaram a influência da cultura e do poder sobre os resultados das negociações comerciais entre a França e o Brasil. Para esses autores, os valores pessoais refletem não só as características individuais mas também a pertinência cultural dos negociadores. Assim, foi verificado se dois indicadores (a cultura de pertinência e os valores pessoais), poderiam influenciar os resultados da negociação comercial (medidos pelo lucro individual e coletivo). Participaram do estudo 48 profissionais franceses e 50 profissionais brasileiros. Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados uma adaptação da Escala de Valores de Rokeach e uma simulação de negociação comercial desenvolvida por Pruitt e Lewis (1975 apud Jolibert et al., 1987). Os resultados obtidos sugerem que a pertinência à cultura brasileira ou francesa não influenciaram o resultado da negociação. Entretanto, o status (comprador ou vendedor) influenciou de forma estatisticamente significativa os resultados individuais, ou seja, os compradores obtiveram um lucro superior aos vendedores tanto na França quanto no Brasil. Quanto aos valores pessoais, verificou-se que quatro valores diferenciam principalmente a cultura brasileira da francesa: *uma vida confortável, um sentimento de realização, a ambição e a lógica*. Segundo os resultados dessa pesquisa, os brasileiros, muito mais do que os franceses, valorizam *uma vida confortável e um sentimento*

de realização. Ao contrário, os franceses são mais apegados à *ambição e à lógica* do que os brasileiros. O referido estudo demonstrou, através da ausência de significância estatística das regressões, que os valores pessoais não exerceram influência no resultado individual das negociações.

Homer e Kahle (1988) estudaram a relação entre valores, atitudes e comportamento no contexto específico de lojas de comida natural. Foi constatado que as pessoas que têm uma estrutura de valores com maior orientação interna (*auto-realização, divertimento e alegria de viver, sentimento de realização e auto-respeito*) e menor orientação externa (*sentimento de pertencer, ser respeitado e segurança*) gostam de comida natural mais do que as outras pessoas e que essas atitudes levam a comportamentos apropriados à estrutura.. Os resultados dessa pesquisa suportam a hipótese que valores têm dimensões internas e externas que influenciam as atitudes. Além disso, sustentam que as atitudes influenciam os comportamentos, como fase final da *hierarquia valor-atitude-comportamento*. Entretanto, Williams (1979 apud Homer e Kahle, 1988) salientou que formar hipóteses sobre a influência de valores no comportamento social, sob condições específicas, não é afirmar que todo o comportamento é meramente expressão de valores e não tem outros determinantes. Para esses investigadores, restam dúvidas que um único fator possa ser determinante do comportamento.

Segundo Becker (1998), esta posição também é ratificada por outros pesquisadores tais quais Cook e Sellitz (1964) Reich e Adcock (1976) Bubinsky et al (1997).

Becker e Connor (1982 apud Becker 1998) afirmam que a ligação entre valor-atitude-comportamento existe mas nem sempre é forte, devido à existência de outras variáveis situacionais. Por exemplo, Bubinsky et al. (1997 apud Becker 1988) investigaram um grupo de trabalhadores de determinada organização e descobriram que os valores tem um significativo impacto sobre o desempenho profissional, porém um baixo impacto no comprometimento organizacional dos trabalhadores. Esses autores sugerem que o comprometimento organizacional pode ser mais influenciado por variáveis externas ao indivíduo, tal como um programa de benefícios e a disponibilidade de empregos alternativos, do que características pessoais como os valores.

Para Reich e Adcock (1976), cada atitude contém um componente cognitivo, um afetivo (emocional) e uma tendência para atuar. Assim, é sugerido que os valores e as atitudes

possuem coerência intrapessoal e são persistentes ao longo do tempo. Ao afirmar que a relação entre esses conceitos e o comportamento é muito frágil, Reich e Adcock (1976) postulam que é difícil prever o comportamento específico pelo conhecimento que se tenha dos valores e atitudes de alguém. Para esses autores, é muito mais fácil prever, com base no comportamento intencional de alguém, qual é a sua atitude e quais os valores relevantes em relação ao objeto.

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

1.6.2. Ética da Conduta

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

De acordo com Singer (1994) um traço distintivo da ética consiste em que os juízos éticos são universalizáveis. A ética exige que extrapolemos o nosso ponto de vista pessoal e que nos voltemos para um ponto de vista semelhante ao do espectador imparcial que adota um ponto de vista universal. Para esse autor, a questão fundamental dos juízos éticos é orientar a prática

à luz de regras morais e não como fazem os utilitaristas, que avaliam suas ações mediante uma verificação do quanto elas favorecem os seus objetivos.

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

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

2. O ESTUDO REALIZADO

O presente estudo compreende três etapas. A primeira, refere-se ao método, contemplando aspectos quali-quantitativos dos dados. A segunda, ocupa-se da sistematização e apresentação dos dados coletados. A terceira, envolve uma análise e discussão dos resultados sistematizada em seis grupos, de acordo com as variáveis consideradas.

2.1. MÉTODO

Esta seção explicita o procedimento utilizado para a obtenção dos dados, caracterizado por uma fase qualitativa e outra quantitativa, objetivando identificar semelhanças e diferenças entre executivos brasileiros e argentinos. A primeira fase compreende a elaboração e o teste do instrumento de coleta de dados. A segunda, trata da composição da amostra, da aplicação do instrumento e dos procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados.

O instrumento visou, em primeiro lugar, coletar dados demográficos dos sujeitos da amostra. Em seguida, foi aplicada uma simulação de negociação comercial para apurar os resultados dos negociadores e acessar o universo axiológico dos mesmos. Para verificar a hierarquia de valores pessoais dos executivos, foi aplicado um inventário de 36 valores solicitando que os sujeitos da amostra atribuissem graus de importância a cada um dos valores. Após, foi verificada a existência de correlação entre os referidos graus de importância atribuídos aos valores pessoais e os resultados da simulação comercial.

2.1.1. Fase Qualitativa

2.1.1.1. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento para a coleta de dados foi composto de três partes, a saber:

Parte 1: Coleta de dados demográficos

Parte 2: Simulação de negociação comercial;

Parte 3: Utilização da Escala de Valores de Rokeach (RVS).

Os dados demográficos foram obtidos através da aplicação de questionários considerados para coletar informações visando caracterizar a composição da amostra.

A negociação comercial teve um duplo objetivo: a) como atividade lúdica na tentativa de acessar o sistema de valores dos indivíduos; b) como instrumento de apuração de resultado (lucro) da negociação simulada.

A Escala de Valores de Rokeach consiste em duas listas contendo dezoito valores em cada uma delas. Uma das listas refere-se aos *valores Instrumentais* (modos preferidos de conduta social) e a outra aos *valores Terminais* (estados preferidos de ser/estar). A referida escala foi aplicada para conhecer o grau de importância que cada indivíduo atribui aos valores nela contidos.

Cabe esclarecer que as partes 1 e 2 referentes aos dados demográficos e à negociação foram elaborados pelo pesquisador com base no estudo conduzido por Jolibert et al. (1987).

A parte 3 (Escala de Valores) foi originalmente elaborada em inglês por Milton Rokeach (1968) e, ao ser utilizada no citado estudo, foi traduzida e validada para o português e posteriormente traduzida para o espanhol (cf. ANEXO A), de acordo com os procedimentos mencionados a seguir.

2.1.1.2. Teste do Instrumento de Coleta de Dados

O questionário foi submetido a um teste de compreensão verbal visando a melhor utilização possível da Escala (RVS).

Para esse feito, a versão portuguesa do instrumento foi aplicada em alunos de um curso superior em Administração. Nessa etapa, o pesquisador observou, *in loco*, o processo de aplicação do instrumento a fim de diagnosticar a respectiva funcionalidade. Inadequações foram constatadas exigindo reformulações nas instruções.

1º Pré-Teste

Participaram do primeiro pré-teste 12 alunos universitários do Curso de Administração (8º semestre), sendo 6 do sexo masculino e 6 do sexo feminino. A aplicação do pré-teste ocorreu

em sala de aula e foi acompanhada pelo pesquisador durante um período de 35 minutos.

2º Pré-Teste

Dando seguimento ao processo de aprimoramento, o instrumento foi readequado para que, além da compreensão verbal, fosse medida a compreensão de escala. O segundo pré-teste ocorreu em outra turma de 24 alunos universitários do Curso de Administração, sendo 13 homens e 11 mulheres. O tempo de duração da aplicação foi semelhante ao primeiro. O instrumento foi reaplicado, levando em conta as seguintes modificações:

- Foram elaboradas instruções mais claras, acrescentando exemplos onde se fez necessário;
- Foram testadas duas escalas diferentes: Para os compradores foi aplicada a escala de 0 a 10 e para os vendedores de 1 a 7. Foi solicitado, em ambas as escalas, que os indivíduos atribuíssem um valor máximo de importância *somente a um dos valores* (aquele que mais representasse os seus modos de ser/agir); Observou-se que na escala de 0 a 10 os indivíduos distribuíram melhor os valores. Assim, optou-se por essa escala;

Eliminados os problemas de compreensão, julgou-se a versão do instrumento, em português, apta para aplicação.

Para o levantamento de dados na Argentina, o instrumento foi submetido a uma tradução para a versão em espanhol. No teste de compreensão verbal, foi utilizado o seguinte procedimento:

- ◆ Versão português-espanhol: elaborada por uma professora de espanhol (de nacionalidade chilena);
- ◆ Tradução do espanhol para o português, realizada por outra professora de espanhol (de nacionalidade argentina);
- ◆ Comparação e ajuste das versões em português e espanhol: feita pela citada professora argentina.

Com base nesses procedimentos, o instrumento foi considerado adequado para a coleta de dados no Brasil e na Argentina (cf. ANEXO B).

2.1.1.3. Teste de Fidedignidade da Escala de Valores de Rokeach

Para fins de confiabilidade do instrumento, a Escala de Valores de Rokeach foi submetida ao teste de Cronbach. Este teste indica a coerência interna do instrumento. Segundo Evrard et al. (1993), quando as questões têm um α próximo de 1, a escala, ou seja, o conjunto dos itens, tem uma boa coerência interna; “as questões que deveriam medir a mesma coisa medem, efetivamente, a mesma coisa”. Esse autor considera que, para um estudo de natureza exploratória, é desejável que o α situe-se entre 0,6 e 0,8. Os resultados do teste de Cronbach estão indicados no Quadro 1.

QUADRO 1 – Teste de Fidedignidade da Escala de Valores – *Alpha* (α) de Cronbach

Categorias	α de Cronbach	
	Valores Terminais	Valores Instrumentais
Amostra Total	0,8036	0,8003
Brasileiros	0,7955	0,7923
Argentinos	0,8126	0,8085

O quadro 1 demonstra, para a amostra total, um α de 0,8036 para o conjunto de valores Terminais e 0,8003 para o conjunto de valores Instrumentais. Assim, pode-se afirmar que o presente instrumento de coleta de dados é fidedigno, ou seja, apresenta consistência interna.

2.1.2. Fase Quantitativa

2.1.2.1. A Amostra

A amostra foi *intencional* quanto à nacionalidade dos sujeitos mas *aleatória* quanto à composição dos estratos (sexo, idade, status). Para fins desse estudo, foram selecionados 250 indivíduos que estavam cursando ou haviam concluído cursos de pós-graduação na área de Administração. A amostra foi composta por 134 brasileiros e 116 argentinos, distribuída em 12 categorias (cf. a Tabela 2).

TABELA 2 – Agrupamento e Categorização da Amostra

Grupo	Categoria
Nacionalidade	BRA = brasileiros ARG = argentinos
Status	COMP = compradores VEND = vendedores
Nacionalidade/Status	Cbr = compradores brasileiros Car = compradores argentinos Vbr = vendedores brasileiros Var = vendedores argentinos
Sexo	M = Masculino F = Feminino
Idade	AJ = Adulto Jovem (até 40 anos) AM = Adulto Médio (de 41 à 60 anos)

2.1.2.2. Coleta dos Dados

O levantamento de dados ocorreu de duas formas: aplicação de um mesmo questionário, sendo alguns em sala de aula e outros dentro de empresas. A maior parte da coleta de dados da pesquisa ocorreu em sala de aula de cursos de capacitação de executivos em nível de pós-graduação devido a facilidade de reunir um grande número de executivos em um único local. Outra etapa da coleta de dados foi realizada dentro de empresas devido a não ocorrência de cursos de pós-graduação no período em que os dados foram levantados. Em ambos os casos, o levantamento dos dados foi efetuado pelo pesquisador e por outras pessoas orientadas sob a supervisão deste. A pesquisa ocorreu em seis localidades distintas, sendo quatro no Brasil (Porto Alegre, Caxias do Sul e Lajeado, situadas no Estado do Rio Grande do Sul e Chapecó, situada no Estado de Santa Catarina) e duas na Argentina (Tandil e Mendoza).

A aplicação do questionário ocorreu da seguinte maneira:

1. Foi entregue aos indivíduos uma folha (Parte 1) solicitando que todas as instruções fossem lidas antes do preenchimento da mesma. Assim, uma das instruções ordenava que os mesmos formassem pares, assumindo aleatoriamente o status, ou seja, a posição de comprador ou vendedor na negociação que estaria por vir.

2. Definido o status, prosseguiu-se à negociação comercial simulada (Parte 2), onde foram entregues aos sujeitos as instruções de negociação que distinguiam-se segundo o status, além do questionário de valores de Rokeach (cf. ANEXO B).
3. Após o término, com duração média de 40 minutos, os questionários foram recolhidos e grampeados de acordo com as duplas que negociaram.

2.1.2.3. Procedimentos Estatísticos

Os dados coletados foram sistematizados em tabelas e gráficos.

O tratamento estatístico dos dados foi feito através dos *softwares* SPHINX®, SPSS® e EXCEL®. Para efeito de análise, os dados foram submetidos aos seguintes procedimentos:

- Tabulação Simples: frequência absoluta e percentual válido.
- Teste do Qui-quadrado (χ^2): utilizado para medir se há associação entre as variáveis demográficas sexo, idade, nacionalidade e status.
- Ordenamento de valores Terminais e Instrumentais segundo as médias: utilizado para classificar por ordem (*ranking*) a média de importância atribuída a cada valor pelas diferentes categorias consideradas.
- Teste de Análise de Variância (ANOVA): Utilizado para medir se há diferença de percepção nas médias atribuídas aos valores Terminais e Instrumentais pelos sujeitos da amostra.
- Ordenamento da frequência dos valores Terminais e Instrumentais, segundo o escore mais alto atribuído pelas diferentes categorias de sujeitos da amostra.
- Coeficiente de Correlação de Pearson: Utilizado para identificar a existência de correlação entre as matrizes de valores pessoais (graus de importância atribuídos aos valores) e o lucro individual (valores obtidos através da simulação de negociação comercial).

2.2. SISTEMATIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

2.2.1. Dados Demográficos

A presente seção contém as tabelas numeradas 3 a 9, referentes aos dados demográficos dos sujeitos da amostra. As referidas tabelas caracterizam os componentes da amostra através das variáveis: nacionalidade, sexo, status, idade, experiência profissional ex-domicílio³ e tempo de residência no local de atuação profissional. Para as tabelas numeradas 3 a 6, foi aplicado o Teste Qui-quadrado (χ^2) a fim de verificar a existência de dependência entre as variáveis consideradas. O nível de significância (p) do referido teste está localizado no canto inferior direito das citadas tabelas.

TABELA 3 – Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e sexo

Nacionalidade \ Sexo	AMOSTRA TOTAL					
	BRA		ARG		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Masculino	103	76,9	77	66,4	180	72
Feminino	31	23,1	39	33,6	70	28
Total	134	100	116	100	250	100

Fonte: Coleta de Dados

p = 0,0655

A Tabela 3 demonstra que, de uma forma geral, houve predominância do sexo masculino (72%) sendo que essa incidência foi maior entre os Brasileiros (76,9% homens) do que entre os Argentinos (66,4% homens). Entretanto, as variáveis nacionalidade e sexo da amostra total são independentes, ou seja, não há associação entre elas ($p \geq 0,05$).

³ Por experiência profissional ex-domicílio entende-se morar e trabalhar em outra localidade

TABELA 4 – Distribuição de freqüência quanto ao status e sexo

Status Sexo	AMOSTRA TOTAL					
	COMP		VEND		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Masculino	86	68,8	94	75,2	180	72
Feminino	39	31,2	31	24,8	70	28
Total	125	100	125	100	250	100

Fonte: Coleta de Dados

p = 0,2598

A tabela 4 mostra uma predominância do sexo masculino, tanto na categoria de vendedores (75,20%) quanto na de compradores (68,80 %). Quanto ao sexo feminino, houve predominância de mulheres compradoras (31,20 %) sobre mulheres vendedoras (24,80%). Entretanto, a variável status não está estatisticamente associada ao sexo ($p \geq 0,05$).

TABELA 5 – Distribuição de freqüência quanto ao status e à nacionalidade

Sexo Status/Nacionalidade	BRASILEIROS						ARGENTINOS					
	Cbr		Vbr		Total		Car		Var		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Masculino	51	76,1	52	77,6	103	76,9	35	60,3	42	72,4	77	66,4
Feminino	16	23,9	15	22,4	31	23,1	23	39,7	16	27,6	39	33,6
Total	67	100	67	100	134	100	58	100	58	100	116	100

Fonte: Coleta de Dados

Teste do Qui-quadrado para:

<u>Categorias x Sexo</u>	p
Cbr e Vbr	0,8377
Car e Var	0,8311
Car e Cbr	0,0576
Var e Vbr	0,5021
Cbr,Car,Vbr,Var (Femininos)	0,5380
Cbr,Car,Vbr,Var (Masculinis)	0,5895

Na tabela 5 observa-se que a categoria masculina de Compradores Brasileiros (76,1%) predominou sobre os argentinos (60,3%). Ao contrário, a categoria de Compradoras Argentinas (39,7%) predominou sobre as Brasileiras (23,9%). Embora os resultados percentuais apresentem diferenças, não há associação entre compradores de diferentes sexo e nacionalidade ($p \geq 0,05$).

Da mesma forma, a categoria masculina de vendedores apresentou relações inversas com a categoria feminina de vendedores quanto à nacionalidade. Em outros termos, a incidência de Vbr (77,6%) do sexo masculino foi maior que a categoria de Var (72,4%) do mesmo sexo, ao passo que, para o sexo feminino, a incidência de Var (27,6%) foi maior que Vbr (22,4%). Apesar desta diferença percentual, não há associação entre vendedores de diferentes sexo e nacionalidade ($p \geq 0,05$). Concluiu-se que, embora as categoria de Compradoras e Vendedoras

Argentinas tenham sido percentualmente maiores (39,7% e 27,6% respectivamente) que a categoria correspondente de nacionalidade brasileira (23,9 % e 22,4%), não há associação entre essas variáveis ($p \geq 0,05$). Da mesma forma, não há associação entre compradores e vendedores do sexo masculino e de nacionalidades diferentes ($p \geq 0,05$).

Entretanto, esses dados não revelam resultados surpreendentes por dois motivos: a) são conseqüentes da predominância masculina no universo da amostra; b) conforme já explicitado no item 2.1.2.1, a escolha de ser comprador ou vendedor foi aleatória, isto é, coube à cada dupla decidir o papel a desempenhar.

O ANEXO C mostra a distribuição de freqüência da nacionalidade, sexo e status (Tabelas 3, 4 e 5 sintetizadas em uma única tabela).

TABELA 6 – Distribuição de frequência quanto à idade e à nacionalidade

IDADE	BRASILEIROS						ARGENTINOS						AMOSTRA TOTAL				Total	
	Cbr		Vbr		Total		Car		Var		Total		Comp		Vend		Fr	%
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
≤ 25	4	6,0	1	1,4	5	3,7	5	8,6	4	7,0	9	7,9	9	7,2	5	4	14	5,6
26 - 30	10	14,9	13	19,4	23	17,2	18	31,1	15	26,3	33	28,7	28	22,4	28	22,4	56	22,4
31 - 35	15	22,4	21	31,3	36	26,9	12	20,7	12	21,1	24	20,8	27	21,6	33	26,4	60	24
36 - 40	19	28,4	18	26,9	37	27,6	11	19,0	8	14,0	19	16,5	30	24	26	20,8	56	22,4
41 - 45	13	19,4	8	12,0	21	15,7	2	3,4	5	8,8	7	6,1	15	12	13	10,4	28	11,2
46 - 50	5	7,46	6	9,0	11	8,2	8	13,8	8	14,0	16	13,9	13	10,4	14	11,2	27	10,80
> 50	1	1,4	0	0	1	0,7	2	3,4	5	8,8	7	6,1	3	2,4	5	4	8	3,2
Total	67	100	67	100	134	100	58	100	57	100	115	100	125	100	124	100	249	100

Fonte: Coleta de Dados

Teste do Qui-quadrado para:

<u>Categoria x idade</u> ⁴	p
Comp e Vend	0,8550
Cbr e Vbr	0,3161
Car e Var	0,1836

⁴ Nota: De acordo com Mosquera (1978) a idade adulta é subdividida em três categorias: a) Adulto Jovem (de 25 a 40 anos); b) Adulto Médio (de 41 a 65 anos); Adulto Avançado (de 66 anos em diante). Foi aplicada a Prova do Qui-quadrado reagrupando a amostra em duas faixas etárias: Adulto Jovem (25-40 anos) e Adulto Médio (41 a 65 anos).

A Tabela 6 expõe a frequência absoluta e percentual da idade da população (N = 250) distribuídos em 7 faixas etárias. Constatou-se que 74,4 % dos executivos são Adultos Jovens. A maioria relativa (24%) encontrou-se situado na faixa de idade entre 31-35 anos, seguido pelas faixas 26-30 anos de idade e 36-40 anos de idade, ambos com idêntico percentual de 22,4%. A amostra não apresenta associação ($p \geq 0,05$) entre as seguintes variáveis: nacionalidade brasileira e idade; nacionalidade argentina e idade; status e idade.

A distribuição dos indivíduos pertencentes ao universo da pesquisa quanto à localidade (cidades/regiões) em que residem e tiveram experiência profissional, encontra-se especificada no ANEXO D.

TABELA 7 – Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e à experiência profissional ex-domicílio

Nacionalidade Experiência profissional ex-domicílio	BRASILEIROS		ARGENTINOS		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Sim	86	64,2	50	43,1	136	54,4
Não	48	35,8	66	56,9	114	45,6
TOTAL	134	100	116	100	250	100

Fonte: Coleta de Dados

Os dados da Tabela 7 revelam que 54,4 % do total dos entrevistados já teve experiência profissional em outra localidade, além daquela em que reside atualmente. Esse índice é mais acentuado nos Brasileiros (64,2 %) do que nos Argentinos (43,1 %).

TABELA 8 – Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e ao tempo de residência no local de atuação profissional

Nacionalidade Tempo de residência (em anos)	BRASILEIROS		ARGENTINOS		OTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
< 10	55	41,0	28	24,1	83	33,2
10 – 19	27	20,2	19	16,4	46	18,4
20 – 29	22	16,4	25	21,5	47	18,8
30 – 38	23	17,2	22	19,0	45	18
> 38	7	5,2	22	19,0	29	11,6
TOTAL	134	100	116	100	250	100

Fonte: Coleta de Dados

Através da Tabela 8, pode-se constatar que 33,2 % do total da amostra reside no local atual há menos de dez anos. Para os Brasileiros, esse percentual é de 41 % enquanto que para os Argentinos fica em 24,1 %.

Por outro lado, observou-se uma distribuição sem grandes oscilações tanto para os Brasileiros quanto para os Argentinos no que tange às faixas de tempo expressas em anos (10-19, 20-29 e 30-38). Entretanto, notou-se uma diferença acentuada de fixação na localidade, para a faixa de tempo de residência acima de 38 anos. Somente 5,2 % dos Brasileiros reside há mais de 38 anos no local atual, enquanto 19 % dos Argentinos continuam a residir no local atual.

TABELA 9 – Distribuição de freqüência quanto à nacionalidade e ao tempo de experiência ex-domicílio

Nacionalidade Experiência (em anos)		BRASILEIROS		ARGENTINOS		TOTAL	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%
1ª localidade	< 05	40	48,2	40	81,6	90	68,2
	05 – 11	34	41,0	5	10,2	29	22,0
	12 – 16	6	7,2	1	2,1	7	5,3
	> 16	3	3,6	3	6,1	6	4,5
	TOTAL	83	100	49	100	132	100
		Fr	%	Fr	%	Fr	%
2ª localidade	< 04	31	66,0	17	70,8	49	69,0
	04 – 08	7	14,9	6	25	12	16,9
	09 – 13	4	8,5	0	0	4	5,6
	> 13	5	10,6	1	4,2	6	8,5
	TOTAL	47	100	24	100	71	100

Fonte: Coleta de Dados

A citada tabela mantém estrita relação com a Tabela 7 porque as freqüências e percentuais consistem em desdobramentos da categoria “SIM”.

Na primeira localidade de experiência profissional, 81,6 % dos Argentinos permaneceram por um período inferior há 5 anos, ao passo que somente 48,2% dos Brasileiros permaneceram por igual período. Ao tratar-se da segunda localidade, a maioria dos Argentinos (70,8 %) continua a permanecer menos de quatro anos na segunda localidade enquanto que o percentual de Brasileiros aumenta para 66,0 %.

2.2.2. Dados Decorrentes da Negociação Comercial Simulada

A Tabela 10 sintetiza os resultados obtidos na simulação da negociação comercial. Ocorreu um fato interessante referente aos brasileiros: 20 indivíduos não responderam, o que afetou o resultado total. Em virtude desse fato, a análise da negociação foi feita com base na população que respondeu o questionário, doravante denominado “N1”.

TABELA 10 – Resultados da negociação (lucros) expressos em unidades monetárias (\$)

Categorias	Lucro total (x \$1.000)	Lucro médio (\$)	d.p.	N	N1	sem respostas
BRA	1.661	14.570	4.396	134	114	20
ARG	1.684	14.517	4.688	116	116	0
COMP	1.818	15.808 **	4.289	125	115	10
VEND	1.527	13.278 **	4.438	125	115	10
Cbr	960,5	16.850 **	3.546	67	57	10
Car	857,5	14.784 **	4.721	58	58	0
Vbr	700,5	12.289 **	3.979	67	57	10
Var	826,5	14.250 **	4.680	58	58	0
AJ	2.517	14.549	4.608	192	173	19
AM	828	14.526	4.349	58	57	1
H	2.477	14.570	4.609	180	170	10
M	868	14.467	4.360	70	60	10

Fonte: Coleta de Dados

Onde: d.p.= desvio padrão; N = população; N1 = N – sem respostas.

Obs.: Para efeito de comparação dos resultados, assumiu-se uma paridade cambial entre o dólar e o real (US\$ 1,00 = R\$ 1,00).

** Significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)

Como pode ser constatado na Tabela 10, os Compradores obtiveram um desempenho superior ao dos Vendedores, apurando um lucro médio de 15.808 e 13.278, respectivamente. A diferença de lucro entre as referidas categorias é estatisticamente significativa ($F \leq 0,05$).

Quanto à comparação de resultado entre nacionalidades distintas, observou-se que o lucro dos Argentinos (14.517) foi próximo ao dos Brasileiros (14.570), sendo que, tanto a dupla brasileira quanto a dupla argentina obtiveram resultados a favor do Comprador.

Quanto ao desempenho da dupla brasileira, houve diferença de lucro estatisticamente significativa ($F \leq 0,05$), onde, Compradores Brasileiros lucraram 16.850 contra 12.289 dos Vendedores Brasileiros. Por outro lado, não houve diferença estatisticamente significativa para a dupla argentina, sendo que os Compradores Argentinos realizaram uma média de lucro de 14.784 contra 14.250 dos Vendedores.

Com relação ao desempenho dos Vendedores pode-se afirmar que o lucro médio argentino (14.250) foi superior ao dos Brasileiros (12.289), corroborado por uma significância estatística $\leq 0,05$. Já, ao comparar-se lucros médios dos Compradores, o desempenho dos Brasileiros (16.850) foi superior ao dos Argentinos (14.784), igualmente sustentado por uma significância estatística $\leq 0,05$.

A Tabela 11 sintetiza o desempenho das doze categorias consideradas.

TABELA 11 – Síntese Comparativa dos Resultados da Negociação por Lucro Médio

Comparação de lucro médio entre as categorias			F		(A) Diferença de lucro médio individual (\$)	(B) Lucro médio em %	(C) N1	Diferença total (\$) (A x C)
COMP	>	VEND	0,00	**	2.530	19,1	115	290.950
BRA	>	ARG	0,93		53	0,01	116	6.148
Cbr	>	Vbr	0,00	**	4.561	37,1	57	259.977
Car	>	Var	0,54		534	3,8	58	30.972
Vbr	<	Var	0,02	**	1.961	16,0	58	113.738
Cbr	>	Car	0,01	**	2.066	14,0	57	117.762
AJ	>	AM	0,88		23	0,01	173	3.979
H	>	M	0,95		3	0,01	170	510

Fonte: Coleta de Dados

(B) Os valores contidos nesta coluna foram calculados dividindo-se o lucro médio da categoria que mais lucrou pelo lucro da categoria em comparação.

(C) Para as comparações Vbr x Var e Cbr X Car, houve diferença de um caso em ambas as categorias. Assumiu-se como N1 a população para a qual o lucro médio foi o maior.

****Diferenças significativas ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)**

Conforme pode ser observado na Tabela 11, as diferenças estatísticas mais significantes ($F \leq 0,05$) de lucro médio ocorreram nas categorias referentes ao status e a este associado à cultura de pertinência. Os sujeitos que desempenharam o papel de Comprador lucraram, em média, 19,1% a mais que os sujeitos que desempenharam o papel de Vendedor. A dupla de negociadores brasileiros obteve um resultado bastante desequilibrado com relação a dupla argentina. Enquanto os Cbr obtiveram um lucro médio 37,1 % superior aos Vbr, os Car lucraram em média 3,8% a mais que os Var.

Os dados da Tabela 11 indicam outras diferenças significantes ($F \leq 0,05$) quanto à comparação de compradores e vendedores de nacionalidades diferentes. Os Cbr obtiveram um lucro médio 14 % superior aos Car. Entretanto, os Var obtiveram um lucro médio 16% superior aos Vbr. Levando em consideração essas disparidades, no item 2.3 desse estudo, será feita uma discussão em torno do status e da nacionalidade dos negociadores.

2.2.3. Dados Decorrentes da Aplicação da Escala de Valores de Rokeach

2.2.3.1. Média e Posto (*ranking*) dos Escores da Escala de Valores

Esta seção contém a síntese que expressa a classificação dos valores por ordem de importância atribuída pelos sujeitos da amostra. É necessário esclarecer que a classificação por ranking é obtida a partir da média aritmética dos escores atribuídos aos valores e que isto revela apenas uma face do dado *estatístico* que não pode ser interpretado isoladamente. A síntese das médias e o ranking de todos os 36 valores (18 Instrumentais e 18 Terminais) obtidos pelos sujeitos está contida no ANEXO E.

TABELA 12.1 - Média dos graus de importância atribuídos pelos sujeitos da amostra total aos Valores Terminais com respectivos postos (ranking)

Valores Terminais	Média GERAL	N válidos	rank
Segurança familiar	8,7	244	1
Felicidade	8,7	246	2
Sabedoria	8,5	247	3
Liberdade	8,4	248	4
Um sent. de realização	8,3	247	5
Harmonia interior	8,2	245	6
Auto-respeito	8,2	242	7
Amizade verdadeira	8,1	244	8
Uma vida confortável	8,0	247	9
Amor maduro	7,9	245	10
Um mundo de paz	7,6	247	11
Prazer	7,5	247	12
Igualdade	7,3	246	13
Reconhecimento social	7,2	246	14
Uma vida excitante	7,1	246	15
Um mundo de beleza	6,7	246	16
Segurança nacional	6,2	246	17
Salvação	6,2	242	18

Fonte: Coleta de Dados

Nota: Embora alguns valores sejam aparentemente iguais, possuem ranking diferentes devido ao arredondamento das médias, sendo o mesmo critério válido para outras tabelas.

A Tabela 12.1, de uma forma geral, demonstra que os valores Terminais *segurança familiar*, *felicidade* e *sabedoria* foram eleitos como os *mais* importantes pela amostra total e os valores

um mundo de beleza, salvação e segurança nacional foram considerados os de menor importância.

TABELA 12.2 – Média dos graus de importância atribuídos pelos sujeitos da amostra total aos Valores Instrumentais com respectivos postos (ranking)

Valores Instrumentais	Média GERAL	N válidos	rank
Honesto	9,1	244	1
Responsável	8,8	241	2
Capaz	8,5	242	3
Asseado	8,1	245	4
Corajoso	8,0	244	5
Intelectual	8,0	245	6
Ambicioso	7,9	242	7
Independente	7,9	242	8
Polido	7,8	243	9
Imaginativo	7,8	244	10
Lógico	7,8	244	11
Auto-controlado	7,6	244	12
Liberal	7,6	246	13
Animado	7,5	245	14
Prestativo	7,5	246	15
Amoroso	7,5	241	16
Tolerante	7,4	244	17
Obediente	5,8	242	18

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 12.2 mostra que os valores Instrumentais *honesto*, *responsável* e *capaz* receberam maior importância pelos sujeitos da amostra total, assim como os valores considerados de menor importância foram: *amoroso*, *tolerante* e *obediente*.

Valores segundo o SEXO

Conforme dados contidos na Tabela 3, a amostra total é composta por 72 % de homens e 28% de mulheres.

TABELA 13.1 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Terminais pelos sujeitos da amostra total segundo o sexo, com respectivo ranking

Valores Terminais	Homens		Mulheres		F
	média	rank	média	rank	
Segurança familiar	8,7	1	8,8	2	0,75
Felicidade	8,6	2	8,8	1	0,13
Sabedoria	8,5	3	8,7	3	0,08 *
Liberdade	8,3	4	8,7	5	0,03 **
Auto-respeito	8,2	5	8,3	7	0,33
Um sent. de realização	8,2	7	8,7	4	0,00 *
Harmonia interior	8,2	6	8,4	6	0,09 *
Amizade verdadeira	8,1	8	8,2	8	0,63
Uma vida confortável	8,0	9	8,1	9	0,70
Amor maduro	7,8	10	8,0	11	0,54
Prazer	7,4	11	7,6	12	0,37
Um mundo de paz	7,4	12	8,1	10	0,00 **
Igualdade	7,3	13	7,5	13	0,47
Reconhecimento social	7,1	14	7,4	14	0,24
Uma vida excitante	7,1	15	7,3	15	0,36
Um mundo de beleza	6,6	16	7,1	16	0,03 **
Salvação	6,1	17	6,6	18	0,13
Segurança nacional	6,0	18	6,8	17	0,00 **

* *significante ao nível 0,10 ($F \leq 0,10$)*

** *significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)*

Fonte: Coleta de Dados

Ao considerar a Tabela 13.1, os três valores Terminais mais importantes foram os mesmos para ambos os sexos, variando apenas a ordenação a eles atribuída. Os homens atribuíram maior importância à *segurança familiar, felicidade e sabedoria*. As mulheres, por sua vez, priorizaram os mesmos valores diferindo apenas na ordenação. Houve diferença de percepção entre os sexos com relação a sete valores Terminais. As diferenças são mais significantes ($F \leq 0,05$) para os valores: *um mundo de paz, segurança nacional, um mundo de beleza e liberdade*. Os valores *sabedoria, um sentimento de realização e harmonia interior* foram significantes ao nível $\leq 0,10$. Todos os citados valores receberam, em média, maior importância pelo sexo feminino

TABELA 13.2 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Instrumentais pelos sujeitos da amostra total segundo o sexo, com respectivo ranking

Valores Instrumentais	Homens		Mulheres		F
	média	rank	média	rank	
Honesto	9,1	1	9,0	1	0,38
Responsável	8,8	2	9,0	2	0,09 *
Capaz	8,5	3	8,6	3	0,40
Corajoso	8,0	4	8,3	6	0,06 *
Asseado	7,9	5	8,5	4	0,00 **
Lógico	7,9	6	7,4	16	0,03 **
Intelectual	7,9	7	8,1	7	0,19
Ambicioso	7,9	8	7,9	9	0,84
Polido	7,8	9	7,9	8	0,38
Imaginativo	7,7	10	7,9	10	0,40
Independente	7,7	11	8,3	5	0,00 **
Auto-controlado	7,7	12	7,5	14	0,32
Prestativo	7,5	13	7,4	15	0,65
Liberal	7,5	14	7,8	11	0,13
Animado	7,5	15	7,8	12	0,09 *
Amoroso	7,4	16	7,6	13	0,35
Tolerante	7,3	17	7,4	17	0,83
Obediente	5,8	18	5,7	18	0,94

* *significante ao nível 0,10 ($F \leq 0,10$)*

** *significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)*

Fonte: Coleta de Dados

No que diz respeito a valores Instrumentais, a Tabela 13.2 demonstra que houve identidade de nomeação e ordenação para os três valores mais importantes: *honesto*, *responsável* e *capaz*. Percebeu-se uma grande diferença na ordenação do valor *lógico* ($F \leq 0,05$) que representou maior importância para o sexo masculino enquanto ao valor *independente* ($F \leq 0,01$) foi atribuída maior importância pelo sexo feminino. Outros valores foram percebidos de forma diferente por ambos os sexos e a estes foi atribuído, em média, maior grau de importância pelo sexo feminino: *responsável* ($F \leq 0,10$), *corajoso* ($F \leq 0,10$), *asseado* ($F \leq 0,01$) e *animado* ($F \leq 0,10$).

Valores segundo a IDADE

Para fins de sistematização dos dados referentes à idade dos sujeitos que integram o presente estudo, foram utilizadas duas subcategorias assim denominadas: Adulto Jovem (AJ) com idade de 25 a 40 anos e Adulto Médio (AM) de 41 a 65 anos, expressos na Tabela 14.

TABELA 14 - Idade dos Sujeitos da Amostra

IDADE	<i>Fr</i>	% Válido
Adulto Jovem	192	77,1
Adulto Médio	57	22,9
TOTAL	249	100

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 14 revela uma acentuada predominância de adultos jovens (77,1%).

TABELA 15.1 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Terminais por Adultos Jovens (AJ) e Adultos Médios (AM) com respectivos postos (ranking)

Valores Terminais	AJ (25-40 anos)		AM (41-65 anos)		F
	média	rank	média	Rank	
Felicidade	8,7	1	8,5	3	0,14
Segurança familiar	8,7	2	8,9	1	0,33
Sabedoria	8,5	3	8,7	2	0,30
Liberdade	8,4	4	8,4	4	0,92
Um sent. De realização	8,3	5	8,3	5	0,94
Harmonia interior	8,2	6	8,2	6	0,96
Auto-respeito	8,2	7	8,2	7	0,94
Amizade verdadeira	8,1	8	8,0	9	0,47
Uma vida confortável	8,0	9	8,1	8	0,51
Amor maduro	7,9	10	7,9	10	0,88
Um mundo de paz	7,5	11	7,8	11	0,36
Prazer	7,5	12	7,4	13	0,79
Igualdade	7,2	13	7,7	12	0,10 *
Uma vida excitante	7,2	14	6,8	16	0,17
Reconhecimento social	7,2	15	7,1	14	0,86
Um mundo de beleza	6,6	16	7,1	15	0,05 **
Salvação	6,2	17	6,2	18	0,95
Segurança nacional	6,1	18	6,5	17	0,20

* *significante ao nível 0,10 ($F \leq 0,10$)*

** *significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)*

Fonte: Coleta de Dados

Quanto aos valores Terminais, a Tabela 15.1 demonstra que o Adulto Jovem elencou com prioridade os seguintes: *felicidade, segurança familiar e sabedoria*, ao passo que a ordem de importância foi alterada para o Adulto Médio, ou seja: *segurança familiar, sabedoria e felicidade*. Houve duas diferenças na percepção de valores Terminais entre as referidas faixas etárias, isto é, os AM atribuíram maior importância à *igualdade* ($F \leq 0,10$) e *um mundo de beleza* ($F \leq 0,05$).

TABELA 15.2 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Instrumentais por Adultos Jovens (AJ) e Adultos Médios (AM) com respectivos postos (ranking)

Valores Terminais	AJ (25-40 anos)		AM (41-65 anos)		F
	média	rank	média	rank	
Honesto	9,0	1	9,1	1	0,64
Responsável	8,8	2	8,9	2	0,65
Capaz	8,5	3	8,4	3	0,39
Asseado	8,0	4	8,3	4	0,19
Corajoso	8,0	5	8,3	5	0,08 *
Ambicioso	8,0	6	7,6	12	0,18
Intelectual	8,0	7	7,9	8	0,73
Polido	7,9	8	7,6	13	0,18
Independente	7,8	9	8,1	6	0,26
Imaginativo	7,8	10	7,8	9	0,90
Lógico	7,7	11	8,0	7	0,29
Auto-controlado	7,6	12	7,8	10	0,44
Liberal	7,6	13	7,5	16	0,84
Animado	7,6	14	7,4	17	0,40
Prestativo	7,5	15	7,6	14	0,68
Amoroso	7,4	16	7,7	11	0,22
Tolerante	7,3	17	7,6	15	0,28
Obediente	5,7	18	5,8	18	0,75

* *significante ao nível 0,10 ($F \leq 0,10$)*

Fonte: Coleta de Dados

Por outro lado, a Tabela 15.2 revela dois aspectos sobre os valores Instrumentais: a) simetria tanto na nomeação quanto na ordenação dos três primeiros valores, isto é: *honesto, responsável e capaz*; b) assimetrias na percepção do valor *corajoso* ($F \leq 0,10$), representando, em média, maior importância para os AM.

Valores segundo a NACIONALIDADE

Os dados da Tabela 16 refletem o grau de importância atribuído aos valores pelos Brasileiros e Argentinos. Através desta tabela, percebe-se que há semelhanças e diferenças de percepção entre os sistemas de valores de brasileiros e argentinos.

TABELA 16.1 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Terminais por Brasileiros e Argentinos com respectivos postos (ranking)

Valores Terminais	BRA		ARG		F
	média	rank	média	rank	
Felicidade	8,8	1	8,6	2	0,20
Segurança familiar	8,8	2	8,7	1	0,89
Sabedoria	8,6	3	8,5	4	0,54
Um sent. de realização	8,4	4	8,2	5	0,11
Harmonia interior	8,3	5	8,1	6	0,20
Auto-respeito	8,3	6	8,1	7	0,18
Liberdade	8,3	7	8,6	3	0,08 *
Uma vida confortável	8,2	8	7,8	9	0,00 **
Amizade verdadeira	8,2	9	8,1	8	0,57
Amor maduro	8,0	10	7,7	10	0,10 *
Um mundo de paz	7,7	11	7,5	11	0,36
Prazer	7,6	12	7,4	12	0,22
Igualdade	7,6	13	7,0	13	0,02 **
Reconhecimento social	7,5	14	6,8	15	0,00 **
Uma vida excitante	7,2	15	7,0	14	0,26
Um mundo de beleza	6,7	16	6,8	16	0,86
Segurança nacional	6,1	17	6,3	18	0,40
Salvação	6,0	18	6,5	17	0,11

* *significante ao nível 0,10 ($F \leq 0,10$)*

** *significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)*

Fonte: Coleta de Dados

Conforme a Tabela 16.1, para os Brasileiros, os três valores Terminais mais importantes são: *felicidade, segurança familiar e sabedoria*, e para os Argentinos são: *segurança familiar, felicidade e liberdade*. Embora ocorreu similaridade na classificação dos valores, houve diferença de percepção para cinco valores Terminais: *liberdade* ($F \leq 0,10$), *uma vida confortável* ($F \leq 0,01$), *amor maduro* ($F \leq 0,10$), *igualdade* ($F \leq 0,05$) e *reconhecimento social* ($F \leq 0,01$). Com exceção do valor *liberdade*, os Brasileiros atribuíram, em média, maior importância a todos os valores Terminais percebidos de forma diferente pelas referidas nacionalidades.

TABELA 16.2 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Instrumentais por Brasileiros e Argentinos com respectivos postos (ranking)

Valores Instrumentais	BRA		ARG		F
	média	rank	média	rank	
Honesto	9,1	1	9,0	1	0,74
Responsável	8,7	2	8,9	2	0,16
Capaz	8,5	3	8,5	3	0,78
Corajoso	8,2	4	7,8	7	0,00 **
Lógico	8,1	5	7,3	17	0,00 **
Ambicioso	8,0	6	7,8	9	0,36
Independente	8,0	7	7,8	8	0,27
Asseado	7,9	8	8,0	4	0,21
Intelectual	7,9	9	8,0	5	0,91
Imaginativo	7,8	10	7,7	10	0,58
Polido	7,7	11	7,9	6	0,29
Prestativo	7,7	12	7,3	16	0,07 *
Animado	7,6	13	7,5	13	0,33
Auto-controlado	7,6	14	7,7	11	0,65
Amoroso	7,6	15	7,4	15	0,28
Liberal	7,4	16	7,6	12	0,76
Tolerante	7,4	17	7,4	14	0,97
Obediente	5,7	18	5,8	17	0,85

* *significante ao nível 0,10 ($F \leq 0,10$)*

** *significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)*

Fonte: Coleta de Dados

Quanto aos valores Instrumentais, a Tabela 16.2 demonstra que houve identidade quanto à nominação dos três valores mais importantes para ambas as nacionalidades, isto é: *honesto*, *responsável* e *capaz*. Percebe-se discrepância na percepção dos valores *corajoso*, *lógico* ($F \leq 0,01$) e *prestativo* ($F \leq 0,10$) aos quais os Brasileiros atribuíram, em média, maior grau de importância, além de estarem ordenados como preferidos na hierarquia de valores dos Brasileiros.

Valores segundo o STATUS

TABELA 17.1 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Terminais por Compradores e Vendedores com o respectivo ranking

Valores Terminais	COMP		VEND		F
	média	rank	média	rank	
Segurança familiar	8,8	1	8,7	2	0,60
Felicidade	8,7	2	8,7	3	0,88
Liberdade	8,5	3	8,3	4	0,15
Um sent. de realização	8,4	4	8,2	6	0,27
Sabedoria	8,3	5	8,7	1	0,00 **
Harmonia interior	8,3	6	8,2	7	0,54
Auto-respeito	8,2	7	8,3	5	0,45
Uma vida confortável	8,1	8	7,9	9	0,36
Amizade verdadeira	8,1	9	8,1	8	0,80
Amor maduro	7,9	10	7,8	10	0,48
Prazer	7,5	11	7,5	12	0,84
Um mundo de paz	7,4	12	7,7	11	0,15
Igualdade	7,2	13	7,4	13	0,39
Reconhecimento social	7,2	14	7,1	14	0,70
Uma vida excitante	7,1	15	7,1	15	1,00
Um mundo de beleza	6,6	16	6,9	16	0,26
Segurança nacional	6,3	17	6,2	18	0,74
Salvação	6,0	18	6,4	17	0,34

** *significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)*

Fonte: Coleta de Dados

De uma forma geral, a Tabela 17.1 indica que os valores Terminais foram classificados de forma semelhante quanto à sua importância, com exceção do valor *sabedoria*. Os Vendedores, além de perceberem este valor de forma significativamente diferente ($F \leq 0,01$) dos Compradores, atribuíram-lhe, em média, maior grau de importância.

TABELA 17.2 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Instrumentais por Compradores e Vendedores com o respectivo ranking

Valores Instrumentais	COMP		VEND		F
	média	rank	média	rank	
Honesto	9,1	1	9,0	1	0,71
Responsável	8,8	2	8,8	2	0,67
Capaz	8,5	3	8,5	3	0,82
Corajoso	8,2	4	7,9	8	0,02 **
Independente	8,1	5	7,7	12	0,05 **
Asseado	8,0	6	8,2	4	0,34
Intelectual	7,9	7	8,0	5	0,96
Ambicioso	7,8	8	7,9	6	0,58
Imaginativo	7,8	9	7,8	9	0,65
Lógico	7,7	10	7,8	10	0,91
Polido	7,7	11	7,9	7	0,17
Liberal	7,6	12	7,5	14	0,71
Auto-controlado	7,5	13	7,7	11	0,45
Prestativo	7,5	14	7,5	15	0,89
Amoroso	7,5	15	7,4	17	0,62
Animado	7,4	16	7,7	13	0,14
Tolerante	7,3	17	7,4	16	0,38
Obediente	5,6	18	5,9	18	0,46

* *significante ao nível 0,10 ($F \leq 0,10$)*

** *significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)*

Fonte: Coleta de Dados

De acordo com a Tabela 17.2, os três valores Instrumentais classificados com maior ordem de importância para Compradores e Vendedores foram: *honesto*, *responsável* e *capaz*. Houve diferença de percepção quanto aos valores *corajoso* e *independente* ($F \leq 0,02$ e $F \leq 0,05$, respectivamente), aos quais os Compradores atribuíram, em média, maior grau de importância.

Valores segundo o STATUS/NACIONALIDADE

A Tabela 18.1 demonstra a classificação dos valores por ordem de importância obtida a partir das categorias de compradores e vendedores, segundo as respectivas nacionalidades.

TABELA 18.1 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Terminais por status/nacionalidade com respectivo posto (ranking)

Valores Terminais	Cbr		Vbr		Car		Var		F
	média	rank	média	rank	média	rank	média	rank	
Segurança familiar	8,8	1	8,7	3	8,8	1	8,7	2	0,67
Felicidade	8,8	2	8,8	1	8,6	3	8,6	3	0,70
Liberdade	8,5	3	8,1	9	8,6	2	8,5	4	0,61
Sabedoria	8,4	4	8,7	2	8,2	6	8,8	1	0,66
Um sent. de realização	8,4	5	8,4	4 **	8,4	4	8,0	8	0,00
Harmonia interior	8,3	6	8,3	5	8,3	5	8,0	7	0,12
Uma vida confortável	8,3	7	8,2	8	7,9	10	7,7	9	0,39
Auto-respeito	8,3	8	8,3	6	8,0	8	8,2	5	0,50
Amizade verdadeira	8,1	9	8,2	7	8,1	7	8,1	6	0,34
Amor maduro	8,0	10	8,1	10	7,9	9	7,5	10	0,37
Reconhecimento social	7,7	11	7,3	14	6,7	16	6,9	15	0,17
Prazer	7,6	12	7,6	13	7,3	12	7,4	12	0,46
Um mundo de paz	7,4	13	7,9	11	7,4	11	7,5	11	0,45
Igualdade	7,4	14	7,8	12	7,1	13	7,0	13	0,11
Uma vida excitante	7,3	15	7,2	15	7,0	14	7,0	14	0,96
Um mundo de beleza	6,5	16	6,9	16	6,7	15	6,8	16	0,14
Segurança nacional	6,1	17	6,2	18	6,5	18	6,2	18	0,99
Salvação	5,6	18	6,4	17	6,6	17	6,4	17	0,39

** *significante ao nível 0,05 ($F \leq 0,05$)*

Fonte: Coleta de Dados

De acordo com a Tabela 18.1, os valores Terminais de maior importância para Compradores Brasileiros foram: *segurança familiar, felicidade e liberdade* e para os vendedores brasileiros foram *felicidade, sabedoria, segurança familiar*. Os Vendedores Brasileiros percebem o valor *um sentimento de realização* de forma significativamente diferente ($F \leq 0,01$) das outras categorias comparadas, embora as médias de grau de importância e o ranking não demonstrem essa divergência.

Com relação à dupla argentina, destacou-se maior prioridade para os valores *segurança familiar, liberdade, felicidade* para os Compradores Argentinos e *sabedoria, segurança familiar, felicidade* para os Var.

As discrepâncias de percepção de valores Terminais entre as referidas categorias diz respeito ao valor *liberdade*, tendo maior importância para os Compradores Brasileiros.

Os Compradores Brasileiros atribuíram maior importância ao valor *reconhecimento social* do que Compradores Argentinos embora este valor Terminal não apresente divergências de percepção para as referidas nacionalidades.

TABELA 18.2 – Média dos graus de importância atribuídos aos Valores Instrumentais por status/nacionalidade com respectivo posto (ranking)

Valores Instrumentais	Cbr		Vbr		Car		Var		F
	média	rank	média	rank	média	rank	média	Rank	
Honesto	9,1	1	9,0	1	9,0	1	9,1	1	0,47
Responsável	8,7	2	8,8	2	8,9	2	8,9	2	0,64
Capaz	8,5	3	8,5	3	8,5	3	8,5	3	0,92
Corajoso	8,3 **	4	8,2 **	5	8,1	4	7,5	12	0,04
Independente	8,2 **	5	7,8 **	12	7,9	6	7,6	11	0,05
Asseado	8,1	6	8,2	4	7,8	7	8,1	4	0,91
Lógico	8,1 *	7	8,2 *	6	7,4	16	7,3	15	0,09
Ambicioso	8,0	8	7,9	9	7,6	10	8,0	6	1,00
Intelectual	7,9	9	8,0	7	8,0	5	7,9	8	0,22
Liberal	7,7	10	7,4	17	7,5	11	7,7	9	0,84
Imaginativo	7,7	11	7,9	8	7,8	8	7,7	10	0,68
Auto-controlado	7,7	12	7,5	15	7,4	14	8,0	7	0,63
Amoroso	7,6	13	7,5	14	7,4	13	7,3	16	0,75
Polido	7,6	14	7,8	10	7,8	9	8,0	5	0,16
Prestativo	7,6	15	7,7	13	7,5	12	7,2	17	0,63
Animado	7,4	16	7,8	11	7,4	15	7,5	14	0,14
Tolerante	7,3	17	7,4	16	7,2	17	7,5	13	0,90
Obediente	5,7	18	5,8	18	5,6	18	6,0	18	0,91

* *significante ao nível 0,10 (F ≤ 0,10)*

** *significante ao nível 0,05 (F ≤ 0,05)*

Fonte: Coleta de Dados

Com relação aos valores Instrumentais, a Tabela 18.2 demonstra que tanto os Compradores quanto os Vendedores Brasileiros atribuíram maior importância aos valores *honesto, responsável e capaz*. A dupla brasileira percebe três valores de forma significativamente diferente da dupla argentina: *corajoso* ($F \leq 0,05$), *independente* ($F \leq 0,05$) e *lógico* ($F \leq 0,10$).

Os três valores Instrumentais mais importantes para a dupla argentina coincidiram com aqueles da dupla brasileira, ou seja, *honesto, responsável e capaz*. Para esta dupla de negociadores, não houve diferença estatisticamente significativa na percepção de valores com relação às categorias comparadas.

Em síntese, os valores Terminais *segurança familiar, sabedoria e felicidade* oscilaram entre os mais importantes ao passo que os valores Instrumentais *honesto, responsável e capaz* predominaram em termos de importância para as categorias consideradas.

Quadro 2 - Comparação de Valores Terminais e Valores Instrumentais de maior e menor importância segundo as médias de escores atribuído pelas categorias da amostra

Categoria	VALORES			
	Mais Importantes		Menos Importantes	
	Terminais	Instrumentais	Terminais	Instrumentais
BRA	Felicidade	Honesto	Salvação	Obediente
ARG	Seg. Familiar	Honesto	Seg. Nacional	Obediente
COMP	Seg. Familiar	Honesto	Salvação	Obediente
VEND	Sabedoria	Honesto	Seg. Nacional	Obediente
Cbr	Seg. Familiar	Honesto	Salvação	Obediente
Car	Seg. Familiar	Honesto	Seg. Nacional	Obediente
Vbr	Felicidade	Honesto	Seg. Nacional	Obediente
Var	Sabedoria	Honesto	Seg. Nacional	Obediente
AJ	Felicidade	Honesto	Seg. Nacional	Obediente
AM	Seg. Familiar	Honesto	Salvação	Obediente
Homens	Seg. Familiar	Honesto	Seg. Nacional	Obediente
Mulheres	Felicidade	Honesto	Salvação	Obediente

Fonte: Coleta de Dados

O Quadro 2 demonstra os valores Instrumentais e Terminais de maior e menor importância para as diferentes categorias segundo, a nacionalidade, o status, a idade e o sexo. Dentre os valores Terminais de menor importância, oscilaram a *salvação e a segurança nacional* enquanto foi unânime a atribuição de menor importância ao valor Instrumental *obediente*.

2.2.3.2. Frequência (% válido) de Distribuição do Maior Grau de Importância (Escore 10) Atribuído aos Valores Terminais e Instrumentais

A frequência da distribuição e percentual válido para todas referidas categorias encontra-se no ANEXO F. A presente seção é composta por 7 tabelas (enumeradas de 19 a 24) contendo o percentual válido e o respectivo posto (ranking) do escore mais alto (escala 0-10) atribuído aos valores Terminais e Instrumentais segundo as categorias de sujeitos da amostra assim discriminadas:

TABELA 19 – Tabela de frequência (% válido) do valor considerado mais importante (Escore 10) segundo a categoria

Categoria	Valores Terminais	%	Valores Instrumentais	%
BRA	Seg. familiar e Sent. de realização	15,2	Honesto	30,6
ARG	Segurança familiar	20,7	Honesto	30,3
COMP	Segurança familiar	19,2	Honesto	30,4
VEND	Segurança familiar	16,3	Honesto	30,2
Cbr	Segurança familiar	19,7	Honesto	30,0
Car	Segurança familiar	18,5	Honesto	30,9
Vbr	Felicidade e Sent. de realização	13,6	Honesto	31,1
Var	Segurança familiar	23,2	Honesto	29,6
AJ	Segurança familiar	17,5	Honesto	28,2
AM	Segurança familiar	18,6	Honesto	38,2
Homens	Segurança familiar	19,7	Honesto	33,3
Mulheres	Um sent. de realização	20,3	Honesto e Ambicioso	18,5

Fonte: Coleta de Dados

De uma forma geral, a Tabela 19 demonstra que a *segurança familiar* foi o valor terminal que recebeu o maior grau de importância para a maioria das categorias, com exceção dos Vendedores Brasileiros e das Mulheres que consideraram a *felicidade* e um *sentimento de realização* como os valores mais importantes. Entretanto, pode-se dizer que todas as categorias encontram-se bastante divididas com relação ao valor mais importante pois, conforme a referida tabela, a frequência (%) de distribuição que atribui maior importância aos valores Terminais oscilou de 13,6 à 23,2 % na composição das categorias consideradas. Quanto aos valores Instrumentais, foi unânime a preferência pelo valor *honesto*. É oportuno fazer algumas considerações quanto à oscilação da frequência (%) para as referidas categorias. A frequência (%) foi bastante estável, permanecendo aproximadamente em 30% para as categorias de Brasileiros, Argentinos, Compradores e Vendedores. As duas maiores oscilações ocorreram entre Adultos Jovens (28,2%) e Adultos Médios (38,2%) e entre Homens (33,3%) e Mulheres (18,5 %), sendo que esta última categoria também optou pelo valor *ambicioso*.

TABELA 20.1 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Homens e Mulheres aos valores Terminais com o respectivo ranking.

Valores Terminais	HOMENS		MULHERES	
	n = 173		n = 69	
	%	ranking	%	ranking
Segurança Familiar	19,7	1	13,0	3
Felicidade	14,5	2	14,5	2
Um Sentimento De Realização	11,6	3	20,3	1
Uma Vida Confortável	11,0	3	2,9	9
Liberdade	9,8	4	8,7	5
Sabedoria	9,2	5	11,6	4
Um Mundo De Paz	5,8	6	7,2	6
Harmonia Interior	5,2	7	5,8	7
Uma Vida Excitante	4,0	8	1,4	10
Prazer	2,3	9	0,0	11
Igualdade	1,7	10	5,8	7
Salvação	1,7	10	1,4	10
Auto-respeito	1,2	11	2,9	9
Amor Maduro	0,6	12	4,3	8
Um Mundo De Beleza	0,6	12	0,0	11
Reconhecimento Social	0,6	12	0,0	11
Amizade Verdadeira	0,6	12	0,0	11
Segurança Nacional	0,0	13	0,0	11
	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 20 mostra que o valor terminal de maior importância para 19,7% dos Homens é a *segurança familiar* enquanto que para 20,3% das Mulheres é *um sentimento de realização*.

TABELA 20.2 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Homens e Mulheres aos valores Instrumentais com o respectivo ranking.

Valores Instrumentais	HOMENS		MULHERES	
	n = 174		n = 65	
	%	ranking	%	ranking
Honesto	33,3	1	18,5	1
Ambicioso	17,2	2	18,5	1
Responsável	10,3	3	15,4	2
Capaz	8,0	4	12,3	3
Imaginativo	8,0	4	3,1	7
Lógico	5,2	5	0,0	9
Auto-controlado	4,0	6	4,6	6
Independente	3,4	7	10,8	4
Intelectual	2,9	8	3,1	7
Liberal	1,7	9	3,1	7
Animado	1,7	9	1,5	8
Prestativo	1,7	9	1,5	8
Corajoso	1,1	10	6,2	5
Amoroso	0,6	11	0,0	9
Polido	0,6	11	0,0	9
Asseado	0,0	12	1,5	8
Tolerante	0,0	12	0,0	9
Obediente	0,0	12	0,0	9
	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Por outro lado, a Tabela 20.2 demonstra que a maioria relativa de Homens (33,3%) bem como de Mulheres (18,5%) consideram o valor instrumental *honesto* o de maior importância. O valor *ambicioso* é considerado por 18,5% de Mulheres com o mesmo grau de importância ao valor *honesto* enquanto que, para 17,2% de Homens, ser *ambicioso* está em 2º lugar.

TABELA 21.1 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Adultos Jovens e Adultos Médios aos valores Terminais

Valores Terminais	Adultos Jovens		Adultos Médios	
	n = 183		n = 59	
	%	ranking	%	ranking
Segurança familiar	17,5	1	18,6	1
Felicidade	14,2	2	15,3	2
Um sentimento de realização	14,2	2	13,6	3
Sabedoria	9,3	3	11,9	4
Liberdade	8,2	4	13,6	3
Uma vida confortável	8,2	4	10,2	5
Harmonia interior	6,0	5	3,4	7
Um mundo de paz	5,5	6	8,5	6
Uma vida excitante	3,8	7	1,7	8
Igualdade	3,8	7	0,0	9
Amor maduro	2,2	8	0,0	9
Salvação	2,2	8	0,0	9
Auto-respeito	2,2	8	0,0	9
Prazer	1,6	9	1,7	8
Reconhecimento social	0,5	10	0,0	9
Amizade verdadeira	0,5	10	0,0	9
Um mundo de beleza	0,0	11	1,7	8
Segurança nacional	0,0	11	0,0	9
	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 21.1 mostra que tanto para os Adultos Jovens quanto para os Adultos Médios, a *segurança familiar e a felicidade* são os valores Terminais mais importantes, apesar de 14,2% dos AJ atribuírem a mesma importância (2º lugar) tanto à *felicidade* quanto a *um sentimento de realização*.

TABELA 21.2 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Adultos Jovens e Adultos Médios aos valores Instrumentais

Valores Instrumentais	Adultos Jovens		Adultos Médios	
	n = 174		n = 55	
	%	ranking	%	ranking
Honesto	28,2	1	38,2	1
Ambicioso	20,1	2	12,7	3
Responsável	11,5	3	14,5	2
Capaz	9,8	4	9,1	4
Independente	5,2	5	3,6	7
Imaginativo	5,2	5	0,0	9
Auto-controlado	4,0	6	5,5	6
Lógico	2,9	7	7,3	5
Intelectual	2,9	7	3,6	7
Corajoso	2,9	7	1,8	8
Liberal	2,3	8	1,8	8
Animado	2,3	8	0,0	9
Prestativo	1,7	9	0,0	9
Asseado	0,6	10	0,0	9
Polido	0,6	11	0,0	9
Amoroso	0,0	12	1,8	8
Tolerante	0,0	12	0,0	9
Obediente	0,0	12	0,0	9
	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 21.2 mostra que um maior percentual de Adultos Médios valoriza ser *honesto* (38,2%) e *responsável* (14,5%) do que os Adultos Jovens (28,2% e 11,5% respectivamente) ao passo que mais Adultos Jovens (20,2%) do que Adultos Médios (12,7%) atribuem maior importância ao valor *ambicioso*.

TABELA 22.1 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Brasileiros e Argentinos aos valores Terminais e respectivo ranking

Valores Terminais	BRA		ARG	
	n = 132		n = 111	
	%	ranking	%	ranking
Segurança Familiar	15,2	1	20,7	1
Um Sentimento De Realização	15,2	1	12,6	3
Felicidade	14,4	2	14,4	2
Uma Vida Confortável	13,6	3	3,6	7
Liberdade	9,1	4	9,9	4
Sabedoria	7,6	5	12,6	3
Harmonia Interior	5,3	6	5,4	5
Igualdade	4,5	7	0,9	9
Um Mundo De Paz	3,0	8	9,9	4
Amor Maduro	3,0	8	0,0	10
Auto-respeito	3,0	8	0,0	10
Uma Vida Excitante	2,3	9	4,5	6
Prazer	2,3	10	0,9	9
Salvação	1,5	11	1,8	8
Um Mundo De Beleza	0,0	12	0,9	9
Reconhecimento Social	0,0	12	0,9	9
Amizade Verdadeira	0,0	12	0,9	9
Segurança Nacional	0,0	12	0,0	10
	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Quanto aos valores Terminais, a Tabela 22.1 mostra que 20,7% de Argentinos atribuem o mais elevado grau de importância à *segurança familiar*, enquanto 15,2 % dos Brasileiros considerou *segurança familiar* tão importante quanto *um sentimento de realização*.

TABELA 22.2 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Brasileiros e Argentinos aos valores Instrumentais e respectivo ranking

Valores Instrumentais	BRA		ARG	
	n = 121		n = 109	
	%	ranking	%	ranking
Honesto	30,6	1	30,3	1
Ambicioso	19,8	2	16,5	2
Responsável	9,9	3	13,8	3
Capaz	8,3	4	11,9	4
Lógico	5,8	5	1,8	8
Auto-controlado	4,1	6	4,6	6
Corajoso	4,1	6	0,9	9
Imaginativo	3,3	7	4,6	6
Intelectual	3,3	7	2,8	7
Animado	3,3	7	0,0	10
Prestativo	3,3	7	0,0	10
Independente	1,7	8	8,3	5
Liberal	1,7	8	2,8	7
Asseado	0,8	9	0,0	10
Amoroso	0,0	10	0,9	9
Polido	0,0	10	0,9	9
Tolerante	0,0	10	0,0	10
Obediente	0,0	10	0,0	10
	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 22.2 mostra que tanto Brasileiros quanto Argentinos consideram ser *honesto, ambicioso, responsável e capaz* (com idêntica ordenação) como os valores Instrumentais de maior importância. A presente constatação é indicativa de um provável “ideário” comum (pelo menos em aspectos indicativos de performance profissional).

TABELA 23.1 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Compradores e Vendedores aos Valores Terminais com o respectivo ranking

Valores Terminais	COMP		VEND	
	n = 120		n = 123	
	%	ranking	%	ranking
Segurança Familiar	19,2	1	16,3	1
Um Sentimento De Realização	15,8	2	12,2	4
Felicidade	15,8	2	13,0	3
Liberdade	12,5	4	6,5	7
Uma Vida Confortável	9,2	5	8,9	5
Sabedoria	5,0	6	14,6	2
Harmonia Interior	5,0	6	5,7	8
Um Mundo De Paz	4,2	7	8,1	6
Uma Vida Excitante	3,3	8	3,3	10
Amor Maduro	2,5	9	0,8	13
Salvação	2,5	9	0,8	13
Igualdade	1,7	10	4,1	9
Prazer	1,7	10	1,6	12
Auto-respeito	0,8	11	2,4	11
Reconhecimento Social	0,8	11	0,0	14
Um Mundo De Beleza	0,0	12	0,8	13
Amizade Verdadeira	0,0	12	0,8	13
Segurança Nacional	0,0	12	0,0	14
	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 23.1 mostra que 19,2% dos Compradores e 16,3% dos Vendedores identificam-se somente quanto ao valor mais importante: *segurança familiar*. Enquanto 31,6% dos Compradores atribuem a mesma importância (2º lugar) a *um sentimento de realização* e *felicidade*, 14,6% dos vendedores consideram a *sabedoria* em 2º lugar de importância.

TABELA 23.2 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Compradores e Vendedores aos Valores Instrumentais com o respectivo ranking

Valores Instrumentais	COMP		VEND	
	n = 115		n = 116	
	%	ranking	%	ranking
Honesto	30,4	1	30,2	1
Ambicioso	19,1	2	17,2	2
Responsável	10,4	3	13,8	3
Capaz	7,0	4	12,9	4
Auto-controlado	3,5	8	5,2	5
Independente	6,1	5	3,4	6
Lógico	4,3	7	3,4	6
Intelectual	2,6	9	3,4	6
Imaginativo	5,2	6	2,6	7
Corajoso	2,6	9	2,6	7
Liberal	2,6	9	1,7	8
Animado	1,7	10	1,7	8
Prestativo	2,6	9	0,9	9
Asseado	0,0	13	0,9	9
Amoroso	0,9	11	0,0	10
Polido	0,9	12	0,0	10
Tolerante	0,0	13	0,0	10
Obediente	0,0	13	0,0	10
	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 23.2 mostra que tanto Compradores quanto Vendedores atribuem a maior (e mesma) ordem de importância aos seguintes valores Instrumentais: *honesto*, *ambicioso*, *responsável* e *capaz*. A incidência de optantes por dois desses citados valores (*responsável*: 13,8% e *capaz*: 12,9%) é maior nos Vendedores do que nos Compradores, sugerindo que funções de caráter de “ativa investida” sejam peculiares em estratégias de marketing.

TABELA 24.1 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (score 10) atribuído por Cbr, Car, Vbr e Var aos valores Terminais com o respectivo ranking

Valores Terminais	Cbr		Car		Vbr		Var	
	n = 66		n = 54		n = 66		n = 56	
	%	ranking	%	ranking	%	ranking	%	ranking
Segurança Familiar	19,7	1	18,5	1	10,6	2	23,2	1
Sabedoria	4,5	6	5,6	6	10,6	2	19,6	2
Felicidade	15,2	3	16,7	2	13,6	1	12,5	3
Um Sent. de Realização	16,7	2	14,8	3	13,6	1	10,7	4
Um Mundo de Paz	0,0	9	9,3	5	6,1	4	10,7	4
Liberdade	12,1	5	13,0	4	6,1	4	7,1	5
Harmonia Interior	4,5	6	5,6	6	6,1	4	5,4	6
Uma Vida Excitante	1,5	8	5,6	6	3,0	6	3,6	7
Uma Vida Confortável	13,6	4	3,7	7	13,6	1	1,8	8
Salvação	3,0	7	1,9	8	0,0	8	1,8	8
Um Mundo de Beleza	0,0	9	0,0	9	0,0	8	1,8	8
Amizade Verdadeira	0,0	9	0,0	9	0,0	8	1,8	8
Igualdade	1,5	8	1,9	8	7,6	3	0,0	9
Auto-respeito	1,5	8	0,0	9	4,5	5	0,0	9
Prazer	1,5	8	1,9	8	3,0	6	0,0	9
Amor Maduro	4,5	6	0,0	9	1,5	7	0,0	9
Reconhecimento Social	0,0	9	1,9	8	0,0	8	0,0	9
Segurança Nacional	0,0	9	0,0	9	0,0	8	0,0	9
	100,0		100,0		100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Da Tabela 24.1 destacam-se as seguintes informações quanto aos valores Terminais:

Comprador Brasileiro X Vendedor Brasileiro

Enquanto 19,7% dos Compradores Brasileiros atribuem maior importância à *segurança familiar*, apenas 10,6 % dos Vendedores Brasileiros atribuem igual importância tanto a este valor quanto à *sabedoria*. Para um igual percentual de Vendedores Brasileiros (13,6%), as maiores prioridades de valores são: *um sentimento de realização*, *felicidade*, e *uma vida confortável*, ao passo que estes valores estão classificados em 2º, 3º e 4º lugares para os Compradores Brasileiros.

Comprador Argentino X Vendedor Argentino

A *segurança familiar* é prioritária (1º lugar) para 18,5% dos Compradores Argentinos e 23,2% dos Vendedores Argentinos. A *felicidade, um sentimento de realização e a liberdade* são valores mais presentes para 44,5% dos Compradores Argentinos e 30,3% dos Vendedores Argentinos. A *sabedoria* rege a preferência de 19,6% dos Vendedores Argentinos e apenas 5,6% dos Compradores Argentinos.

Comprador Brasileiro X Comprador Argentino

A maioria dos Compradores Brasileiros (19,7%) e dos Compradores Argentinos (18,5%) prioriza a *segurança familiar*. Ambas as categorias atribuem relativa importância ao valor *sabedoria* (4,5% e 5,6%). Nenhum Comprador Brasileiro prioriza *um mundo de paz* enquanto este valor é de máxima importância para 9,3% dos Compradores Argentinos.

Vendedor Brasileiro x Vendedor Argentino

Para as referidas categorias, 40,8% dos Vendedores Brasileiros dividem-se equitativamente (13,6%) em preferência máxima por: *felicidade, um sentimento de realização e uma vida confortável* ao passo que 42,8% dos Vendedores Argentinos priorizam a *segurança familiar* (23,2%) e a *sabedoria* (19,6%). A *igualdade, o auto respeito e o prazer* ocupam as 3ª, 5ª e 6ª posições para 15,1% dos Vendedores Brasileiros enquanto nenhum Vendedor Argentino prioriza esses valores.

TABELA 24.2 – Percentual válido de distribuição do maior grau de importância (escore 10) atribuído por Cbr, Car, Vbr e Var aos valores Instrumentais com o respectivo ranking

Valores Instrumentais	Cbr		Car		Vbr		Var	
	n = 60		n = 55		n = 61		n = 54	
	%	ranking	%	ranking	%	ranking	%	ranking
Honesto	30,0	1	30,9	1	31,1	1	29,6	1
Ambicioso	21,7	2	16,4	2	18,0	2	16,7	3
Responsável	10,0	3	10,9	3	9,8	4	18,5	2
Lógico	6,7	4	1,8	7	4,9	5	1,9	7
Auto-controlado	5,0	5	1,8	7	3,3	6	7,4	5
Prestativo	5,0	5	0,0	8	1,6	7	0,0	8
Capaz	3,3	6	10,9	3	13,1	3	11,1	4
Independente	3,3	6	9,1	4	0,0	8	7,4	5
Intelectual	3,3	6	1,8	7	3,3	6	3,7	6
Imaginativo	3,3	6	7,3	5	3,3	6	1,9	7
Corajoso	3,3	6	1,8	7	4,9	5	0,0	8
Animado	3,3	6	0,0	8	3,3	6	0,0	8
Liberal	1,7	7	3,6	6	1,6	7	1,9	7
Asseado	0,0	8	0,0	8	1,6	7	0,0	8
Amoroso	0,0	8	1,8	7	0,0	8	0,0	8
Polido	0,0	8	1,8	7	0,0	8	0,0	8
Tolerante	0,0	8	0,0	8	0,0	8	0,0	8
Obediente	0,0	8	0,0	8	0,0	8	0,0	8
	100,0		100,0		100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Quanto aos valores Instrumentais, a Tabela 24.2 indica as seguintes informações:

Comprador Brasileiro X Vendedor Brasileiro

Para essa dupla de negociadores, os valores *honesto*, *ambicioso* e *responsável* representam a prioridade de 61,7% dos Compradores Brasileiros e 58,9% dos Vendedores Brasileiros. Uma distinção importante é que 13,1% dos Vendedores Brasileiros prioriza o ser *capaz* ao passo que somente 3,3% dos Compradores Brasileiros atribui o mais alto grau a este valor.

Comprador Argentino X Vendedor Argentino

Há uma maior incidência de Vendedores Argentinos (64,8%) que priorizam os valores *honesto, ambicioso e responsável* do que os Compradores Argentinos (58,2%). Ser *imaginativo* é mais importante para Compradores Argentinos (7,3%) do que para Vendedores Argentinos (1,9%).

Comprador Brasileiro X Comprador Argentino

Os valores *honesto, ambicioso e responsável* são mais importantes para 61,7% dos Compradores Brasileiros e 58,2% dos Compradores Argentinos. Os dados demonstram que enquanto 8,3% dos Compradores Brasileiros priorizam valores como *prestativo e animado*, nenhum Comprador Argentino atribui o escore máximo a esses valores.

Vendedor Brasileiro x Vendedor Argentino

Os valores *honesto e ambicioso* são prioridades para 49,10% dos Vendedores Brasileiros e 46,3% dos Vendedores Argentinos. Há uma acentuada diferença no valor *responsável*, ou seja, 18,5% dos Vendedores Argentinos contra 9,8% dos Vendedores Brasileiros atribui maior importância a esse valor. Os valores *corajoso, animado, prestativo e asseado* respondem pela preferência de 11,4% dos Vendedores Brasileiros e 0% dos Vendedores Argentinos. Por outro lado, 7,4% dos Vendedores Argentinos priorizam o valor *independente* enquanto nenhum Vendedor Brasileiro atribuiu importância máxima a esse valor.

2.2.3.3. Correlação de Pearson entre Valores Pessoais dos Negociadores e os Resultados da Negociação Comercial Simulada

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da correlação de Pearson (*coeficiente r*). Esse procedimento foi utilizado para verificar a existência de correlação entre o lucro individual das já citadas categorias de negociadores e os graus de importância por eles atribuídos aos 36 valores da Escala de Rokeach.

As Tabelas 23 a 27 apresentam resultados parciais, ou seja, somente as variáveis estatisticamente significantes para, pelo menos, uma das categorias. As referidas tabelas encontram-se em versão completa (os 36 valores) no ANEXO G.

TABELA 25 - Coeficiente de correlação de Pearson para Homens (N=180) e Mulheres (N=70)

Valores	de Correlação		Coeficientes
	Homens	Mulheres	
Segurança familiar	0,157 **	0,098	
Amor maduro	0,154 **	-0,119	
Segurança nacional	0,133 *	0,020	
Sabedoria	-0,167 **	-0,047	

* significante ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significante ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significante ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 25 compara as correlações estatisticamente significantes entre as preferências axiológicas de Homens e Mulheres da amostra total e os respectivos lucros individuais. Para os Homens, os valores *segurança familiar* e *amor maduro* apresentaram considerável significância estatística ($p < 0,05$), sendo que o valor *segurança nacional* resultou em baixa correlação ($p < 0,10$). O valor *sabedoria* aparece novamente com uma significativa correlação negativa ($p < 0,05$).

Para as Mulheres, não houve correlação estatisticamente significativa entre valores e lucros individuais. Esses dados sugerem que as expectativas individuais e sociais em torno da *segurança familiar* e do *amor maduro* são mais intensas sobre sexo masculino. Quanto à *segurança nacional*, talvez uma explicação seja o fato dos indivíduos integrarem nações que

recém saíram de ditaduras militares. A expectativa social historicamente cobrou zelo pela *segurança nacional* muito mais de homens do que mulheres.

TABELA 26 - Coeficiente de correlação de Pearson para Adultos Jovens (N=192) e Adultos Médios (N=57)

Valores	Correlação	
	Adultos Jovens	Adultos Médios
Segurança familiar	0,178 **	0,008
Harmonia interior	-0,061	0,251 *
Amor maduro	0,020	0,330 **
Segurança nacional	0,049	0,306 **
Amizade verdadeira	-0,009	0,407 ***
Sabedoria	-0,153 **	-0,094
Tolerante	-0,004	0,237 *
Prestativo	-0,002	0,419 ***
Independente	0,063	0,247 *
Lógico	-0,171 *	0,034
Amoroso	-0,011	0,356 ***
Obediente	-0,038	0,265 *
Auto-controlado	0,128 *	-0,042

* significante ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significante ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significante ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 26 compara a correlação dos lucros individuais dos sujeitos segundo a faixa etária da população da amostra total e as suas preferências axiológicas. Dentre os Adultos Jovens, houve uma significativa correlação entre os maiores lucros e a *segurança familiar* e uma baixa correlação entre o valor *auto-controlado* e os lucros. Por outro lado, o valor *sabedoria* apresentou uma significativa correlação negativa, ou seja, quanto maior o lucro obtido, menos importância foi atribuída a esse valor ou vice-versa. O valor *lógico* apresentou correlação negativa porém com baixa significância estatística para a referida categoria. Quanto aos Adultos Médios, três valores apresentaram alta correlação com os maiores lucros individuais obtidos por essa categoria: *amizade verdadeira*, *prestativo* e *amoroso*. Outros valores apresentam relativa significância estatística ($p < 0,05$); *amor maduro* e *segurança nacional*. Para os valores *harmonia interior*, *tolerante*, *independente* e *obediente* há baixa significância estatística ($p < 0,10$). Esta comparação indica pelo menos dois dados interessantes: a) Os lucros individuais obtidos por Adultos Jovens e Adultos Médios estão correlacionados de forma diferente quanto aos sistemas de valores das referidas faixas etárias, ou seja, valores

correlacionados com altos lucros são diferentes para AJ e AM; b) os três valores que mais se correlacionam com os altos lucros individuais dos AM (*amizade verdadeira, prestativo e amoroso*) estão correlacionados de forma negativa para os AJ, apesar de não apresentarem significância estatística. Essas constatações sugerem que, à medida que o processo de maturidade vai se consolidando, o indivíduo passa a perceber a importância de considerar valores que expressem sentimentos heterocentrados.

TABELA 27 - Coeficiente de correlação de Pearson para Brasileiros (N=134) e Argentinos (N=116)

Valores	Coeficientes de	
	Correlação Brasileiros	Argentinos
Segurança familiar	0,109	0,171 *
Sabedoria	-0,068	-0,194 *
Ambicioso	-0,176 *	0,084
Tolerante	0,196 **	-0,056
Auto-controlado	0,168 *	0,006

* significante ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significante ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significante ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 27 demonstra os coeficientes de correlação com significância estatística entre valores pessoais e lucros individuais segundo a nacionalidade. Para os Brasileiros, o valor *tolerante* está consideravelmente correlacionado ($p < 0,05$) com o lucro individual, ou seja, brasileiros que obtiveram altos lucros atribuíram alta importância a este valor. Os valores *auto-controlado* e *ambicioso* foram estatisticamente significantes ($p < 0,10$) sendo que o último apresentou correlação negativa com o lucro individual.

Com relação aos Argentinos o valor *segurança familiar* apresentou correlação positiva com o lucro individual e a *sabedoria* correlação negativa, sendo ambos significantes ao mesmo nível ($p < 0,10$).

TABELA 28 - Coeficiente de correlação de Pearson para Compradores (N=125) e Vendedores (N=125)

Valores	Coeficientes de	
	Comprador	Vendedor
Segurança familiar	0,122	0,164 *
Amor maduro	0,178 *	-0,009
Sabedoria	-0,030	-0,179 *
Prestativo	0,177 *	-0,025
Amoroso	0,201 **	-0,078
Auto-controlado	0,007	0,207 **

* significante ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significante ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significante ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 28 apresenta os coeficientes de correlação entre os valores e o lucro individual segundo o status. Para os Compradores, o valor *amoroso* apresenta significativa correlação ($p < 0,05$) com o lucro individual e os valores *prestativo e amor maduro* baixa correlação ($p < 0,10$).

Os Vendedores que mais lucraram atribuíram mais importância ao valor *auto-controlado* ($p < 0,05$). Os valores *segurança familiar e sabedoria* apresentaram baixa significância estatística ($p < 0,10$), sendo que o último foi negativamente correlacionado com o lucro individual.

TABELA 29 - Coeficiente de correlação de Pearson para Compradores e Vendedores Brasileiros (N=67), Compradores e Vendedores Argentinos (N=58)

Valores	Correlação		Coeficientes de	
	Cbr	Vbr	Car	Var
Um sent. de realização	-0,077	-0,164	0,264 **	-0,039
Harmonia interior	0,249 *	0,024	-0,007	-0,108
Amor maduro	0,259 *	-0,113	0,134	0,118
Segurança nacional	0,106	0,026	0,063	0,265 **
Prazer	0,348 ***	0,106	0,058	0,167
Auto-respeito	0,113	0,026	-0,222 *	0,066
Sabedoria	0,154	-0,106	-0,142	-0,258 *
Ambicioso	-0,208	-0,249 *	0,147	0,020
Liberal	0,150	-0,138	0,105	0,266 **
Capaz	0,084	-0,041	0,073	0,256 *
Tolerante	0,268 **	0,211	-0,040	-0,062
Prestativo	0,080	0,074	0,226 *	-0,044
Independente	0,166	-0,212	0,022	0,250*
Lógico	-0,045	-0,209	-0,259 *	-0,032
Amoroso	0,082	0,018	0,253 *	-0,104
Obediente	0,019	0,097	-0,142	0,244*
Auto-controlado	-0,127	0,416 **	0,061	-0,040

* significante ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significante ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significante ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 29 apresenta os coeficientes de correlação para os valores que obtiveram significância estatística, quando correlacionados com o lucro individual dos negociadores segundo o status/nacionalidade.

Compradores Brasileiros

O valor *prazer* apresenta alta correlação ($p < 0,01$) com o lucro individual obtido pelos negociadores desta categoria. Em seguida, estão correlacionados positivamente com o lucro individual os valores *tolerante* ($p < 0,05$), *harmonia interior e amor maduro* ($p < 0,10$).

Vendedores Brasileiros

Esta categoria de negociadores apresenta o valor *auto-controlado* ($p < 0,05$) positivamente correlacionado com o lucro e *a ambição* ($p < 0,10$) negativamente correlacionada, ou seja, Vendedores Brasileiros que mais lucraram foram os menos ambiciosos.

Compradores Argentinos

Para os Compradores Argentinos, *um sentimento de realização* esteve significativamente correlacionado ao lucro individual ($p < 0,05$) e quatro outros valores foram pouco significantes ($p < 0,10$): *prestativo e amoroso* foram positivamente correlacionados ao lucro; *lógico e auto-respeito* foram negativamente correlacionados.

Vendedores Argentinos

Para esta categoria de negociadores, dois valores foram significativamente correlacionados ao lucro ($p < 0,05$): *segurança nacional e liberal*. Outros quatro valores tiveram baixa significância ($p < 0,10$) associada ao lucro individual: *capaz, independente, obediente e sabedoria*, sendo que este último foi correlacionado de forma negativa.

2.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.3.1. O Fator Experiência Profissional

Os dados referentes à experiência profissional ex-domicílio e ao tempo de residência no local de atuação profissional sugerem que os executivos brasileiros têm mais mobilidade que os argentinos. Na amostra considerada, a maioria dos Brasileiros (41%) reside no local de atuação profissional há menos de dez anos, enquanto a maioria dos Argentinos (38%) reside no local atual há mais de trinta anos. Essa característica mais sedentária da comunidade executiva argentina é corroborada por outros dados, tais como: em experiências profissionais ocorridas em outras localidades, a maioria dos Argentinos tendem a permanecer pouco tempo, ou seja, 81,6% dos executivos permaneceu menos de 5 anos numa primeira experiência e 70,8 % permaneceram menos de 4 anos em uma segunda experiência.

Para a classe executiva brasileira, o fator mobilidade é reforçado por uma taxa superior de permanência numa 1ª localidade, onde 89,2% deles permaneceu até 11 anos e numa 2ª localidade onde 80,9% deles permaneceu até 8 anos, sugerindo uma relativa duração de permanência que pode tanto ser atribuída aos indivíduos como às organizações às quais os profissionais estão vinculados, como também pode ser obra do acaso, acidentalmente expressa na amostra investigada.

Persistindo na busca de explicação dessa flutuação de permanência profissional, é provável que os Brasileiros apresentem maior mobilidade devido à dimensão geográfica do país, à diversidade de oportunidades profissionais em diferentes localidades aliada ao aspecto difuso dos pólos industriais ou a aspectos aliados à própria cultura. Entretanto, essas questões mereceriam uma investigação mais cuidadosa em futuros estudos.

É necessário destacar a frequência da experiência profissional internacional detectada na amostra total, onde 6% dos indivíduos (15) possuem experiência internacional (morar e trabalhar no exterior), dos quais, 13% (2) são Brasileiros e 87% (13) são Argentinos. Não houve incidência de Brasileiros com experiência ex-domicílio na Argentina e apenas 1,7% (2) de Argentinos residiu e trabalhou no Brasil. Essa constatação sugere uma debilidade da amostra no contexto transcultural, apesar de que o conhecimento e a experiência decorrentes

da “imersão cultural” em outra(s) cultura(s) não garante necessariamente a decodificação plena dos enigmas culturais. Portanto, sensibilidade e respeito às diferenças são fundamentais na construção de canais de negociação que extrapolam em magnitude e complexidade tanto a recepção como a emissão de mensagens.

2.3.2. O Fator Sexo

Quanto à composição da amostra, constatou-se acentuada predominância de sujeitos masculinos (72%). Esse dado sugere que a presença da mulher executiva no mercado de trabalho, embora crescente, ainda é tímida. Na Argentina, essa presença é levemente mais acentuada (27,6%) do que no Brasil (22,4%). Embora os dados indiquem que as mulheres tendem a exercer o papel de compradoras ao invés de vendedoras tanto na Argentina (MCar = 39,7 %; MVar = 27,6%) quanto no Brasil (MCbr = 23,9%; MVbr = 22,4%), não há confirmação estatística para essa observação. Entretanto, cabe perguntar se a cultura argentina dá mais oportunidades às mulheres no mundo executivo ou será que as mulheres argentinas são menos tímidas no que tange à abertura de mais espaço nessa esfera de atuação? Essas questões precisam ser decifradas em investigações futuras.

Quanto à hierarquia de valores segundo o sexo dos sujeitos da amostra, podem-se fazer algumas inferências a partir da análise dos dados:

Os homens têm como primeiro objetivo de vida a *segurança familiar*, como tradicionalmente as expectativas sociais lhe impõem. Para as mulheres, a *segurança familiar* vem em 2º lugar, após a *felicidade* que aparece aqui aliada a um *sentimento de realização*, visto que esse valor recebeu maior importância pela maioria delas (20,3%). Os Homens citam, em sua maioria (19,7%), a *segurança familiar* como o valor mais importante. Essa constatação pode refletir um desejo que o Homem tem para consigo de um padrão de vida que garanta a segurança dos que lhe são caros. Assim, dois elementos podem estar a serviço deste objetivo: a busca incessante por uma estabilidade profissional e familiar; a flexibilidade para fazer concessões a fim de garantir o fluxo normal dos empreendimentos nos quais encontra-se envolvido. Os quatro valores Terminais que tiveram mais significativa ($F \leq 0,05$) divergência de percepção entre Homens e Mulheres foram: *um mundo de paz*, *segurança nacional*, *um mundo de beleza e liberdade*. As Mulheres atribuíram médias mais altas para esses valores do que os Homens.

Os três primeiros valores, segundo as denotações atribuídas por Rokeach, são indicativos de proteção (livre de guerras, conflitos e proteção contra ataques) e preservação (beleza da natureza e da arte), refletindo preferências por estados finais de existência sócio-centrados. O quarto valor é auto-centrado e tem a denotação de independência e livre escolha que pode estar aliado a crescente busca do sexo feminino por igualdade social e pela eliminação de discriminação perante o sexo oposto.

Quanto aos valores Instrumentais, os Homens e as Mulheres apresentaram diferenças de percepção estatisticamente significativa ao nível $\leq 0,05$ para: *asseado*, *independente e lógico*. O sexo feminino apontou as maiores médias para os dois primeiros valores que apresentam denotações de limpeza, fidedignidade e confiança levando a crer que as mulheres têm preferências por valores morais. O valor *lógico* (consistente, racional) é um indicativo de preferência por valores de competência e recebeu maior média por parte dos Homens.

Pelo menos quatro valores do sexo masculino têm significância estatística quando correlacionados ao lucro: *segurança familiar* ($r = 0,157$, $p < 0,05$); *amor maduro* ($r = 0,154$, $p < 0,05$), *sabedoria* ($r = -0,167$, $p < 0,05$) e *segurança nacional* ($r = 0,133$, $p < 0,10$). Ao tratar-se do sexo feminino, nenhum valor teve correlação estatisticamente significativa com o lucro.

Esses achados podem refletir as expectativas sociais no que diz respeito ao desempenho de três papéis que, historicamente, têm sido atribuídos ao sexo masculino: chefiar e prover meios de sustento à família (*segurança familiar*), exercer intimidade sexual e espiritual (*amor maduro*), cumprir o serviço militar obrigatório e defender a nação em caso de ataque (*segurança nacional*). Um fato interessante foi a correlação negativa do valor *sabedoria* para os Homens, o que sugere uma relação inversa com o lucro. Esse dado apresenta resultados contraditórios por que a ele foi atribuída a 3ª maior importância (média) embora tenha sido citado como mais importante por apenas 9,2% dos Homens.

Não houve diferença estatisticamente significante quanto ao lucro médio obtido por Homens (\$14.570) e Mulheres (\$14.467). Isso sugere que Homens e Mulheres são equivalentemente competentes em negociações comerciais. Outros fatores externos poderiam influenciar o resultado da negociação mas no presente estudo, iguais condições foram dadas a ambos os sexos.

2.3.3. O Fator Idade

A amostra total foi caracterizada por uma predominância (77,1%) de executivos classificados como Adultos Jovens (até 40 anos). A idade média dos sujeitos da amostra é de 34,9 anos sendo que a maior incidência ocorreu na faixa etária 31-35 anos (24 %). A idade média de Brasileiros (35,2) e de Argentinos (34,6) sugere um perfil de executivo predominantemente jovem, fazendo cursos de aperfeiçoamento, no mundo dos negócios referentes a essas duas culturas. Isso tem implicações no sistema de valores, conforme a Tabelas 15 demonstra, mas o fato de pertencer a diferentes segmentos etários não influenciou de forma significativa o resultado das negociações comerciais. Segundo a referida Tabela, os valores Terminais *um mundo de beleza* (beleza da natureza e da arte) e a *igualdade* (fraternidade, oportunidades iguais) indicam diferenças significativas ($F \leq 0,05$ e $\leq 0,10$, respectivamente) de percepção entre AJ e AM. O valor Instrumental *corajoso* foi percebido de forma diferente com significância estatística ao nível $F \leq 0,10$ pelas citadas categorias etárias, sendo que o AM atribuiu-lhe maior média que o AJ.

Essas diferenças podem ser justificadas pelo fato que, à medida que o sujeito amadurece, pode aumentar ou divergir a sua percepção com relação a determinados valores.

Entretanto, essas diferenças são relativizadas quando os dados são analisados sob o ângulo do valor mais importante para as referidas categorias. O valor ambicioso é o mais importante para 20,1% dos AJ e 12,7% dos AM. Entretanto, somente 0,6% dos AJ atribuíram maior preferência ao valor *polido* e 1,8 % dos AM ao valor *amoroso*. Dessa constatação decorre a necessidade de relativizar a importância dessas constatações. Outro fato relevante entre as citadas categorias diz respeito a maior preferência dos AM pelo valor *honesto* (38,2%) e *responsável* (14,5%) ao passo que os AJ optaram pelos respectivos valores em 28,2% e 11,5%. Essa constatação pode ser explicada pela maturidade que o executivo supostamente desenvolve à medida que adquire mais experiência de vida pessoal e profissional. Conforme o já mencionado, o fato do executivo ser mais jovem ou menos jovem não determinou o resultado da negociação. O lucro médio do AJ (\$14.549) não diferenciou-se significativamente do AM (\$14.526).

Os valores que mais se correlacionam com o lucro individual de ambas as categorias diferem em nomeação, quantidade e significância estatística. AJ que mais lucraram atribuíram alto valor à *segurança familiar* ($r=0,178$, $p<0,05$), *sabedoria* ($r= -0,153$, $p<0,05$), *lógico* ($r=-0,171$, $p<0,10$) e *auto-controlado* ($r=0,128$, $p<0,10$). Entretanto, nove valores tiveram correlação estatisticamente significativa com os lucros individuais de AM. Reteremos apenas os três valores de mais alta significância estatística: *amizade verdadeira* ($r=0,407$, $p<0,01$); *prestativo* ($r =0,419$, $p<0,01$) e *amoroso* ($r=0,356$, $p<0,01$). Esses achados sugerem que os sujeitos de idade mais avançada atribuem mais importância a valores humanísticos, heterocentros e portanto as negociações poderiam colocar em evidência princípios éticos de distributividade equilibrada de ganhos/lucros como produto final obtido pelos protagonistas direta ou indiretamente envolvidos nas referidas negociações.

2.3.4. O Fator Status

A diferença de status entre os negociadores teve mais influência no resultado da negociação do que fatores demográficos como o sexo e a idade. O mesmo não pode ser dito da cultura pois se assim o fosse, compradores e vendedores de ambas as nacionalidades teriam obtido resultados semelhantes. Portanto, é bem provável que a cultura, associada ao status do negociador, tenha influenciado o lucro da negociação. Este assunto será discutido mais adiante. A presente seção se propõe a comparar as categorias de Compradores e Vendedores quanto as orientações axiológicas e resultados na negociação.

Quanto à média do grau de importância, há três diferenças de percepção de valores estatisticamente significativas entre Compradores e Vendedores. Pode-se notar uma acentuada diferença no valor *sabedoria* ($F\leq 0,01$) que está classificado em 1º lugar para os Vendedores ($\mu=8,7$) e em 5º lugar para os Compradores ($\mu=8,3$). As diferenças de valores Instrumentais dizem respeito aos valores *corajoso* ($F\leq 0,05$) e *independente* ($F\leq 0,05$). Em ambos os casos os Compradores ($\mu=8,2$, $\text{rank}=4^\circ$ e $\mu=8,1$, $\text{rank}=5^\circ$) atribuíram maior importância, em média, do que os Vendedores ($\mu=7,9$, $\text{rank}=8^\circ$ e $\mu=7,7$, $\text{rank}=12^\circ$), respectivamente.

Quanto ao maior grau de importância atribuído aos valores, 12,5% dos Compradores optou pela *liberdade* ($\text{rank}=4^\circ$) enquanto 6,5% dos Vendedores preferiram este valor ($\text{rank}=7^\circ$). Novamente, a *sabedoria* foi preferida por 14,6% dos Vendedores ($\text{rank}=2^\circ$) e por 5% dos

Compradores (rank=6º). Para os valores Instrumentais, não houve diferenças marcantes que mereçam menção.

Quanto ao lucro médio individual, houve diferença estatisticamente significativa ($F \leq 0,01$) a favor dos Compradores, ou seja, enquanto esses lucraram \$15.808, os Vendedores obtiveram lucro de \$13.278, o que indica uma diferença de 19,1%. Essa constatação vai de encontro a, pelo menos, dois estudos citados anteriormente (Jolibert et al., 1987; Graham 1984) que ressaltam o poder de barganha mais forte a favor do Comprador.

A correlação entre valores e lucro individual demonstra significância estatística para três valores dos Compradores (*amor maduro, prestativo e amoroso*) e outros três para os Vendedores (*segurança familiar, sabedoria e auto-controlado*). A distinção será feita somente para os que apresentam significância estatística ao nível 0,05 pois a diferença de status será tratada na próxima seção quando esta variável será associada à nacionalidade. Os Compradores que mais lucraram atribuíram elevada importância ao valor *amoroso* ($r=0,201$) e os maiores lucros dos Vendedores estiveram positivamente correlacionados ao valor *auto-controlado* ($r=0,207$).

Em síntese, provavelmente o espírito audacioso (coragem e independência) dos Compradores seja um elemento que auxilie a explicar a diferença de lucro obtida a favor deles, embora a escolha do status tenha sido aleatória, conforme já mencionado.

2.3.5. O Fator Cultural

Esta seção tentará responder às seguintes perguntas:

- O fato do sujeito pertencer a uma cultura diferente da sua pode influenciar o resultado de uma negociação comercial ?
- Há diferenças de valores entre executivos brasileiros e argentinos ? O que distingue uma cultura da outra ?
- Brasileiros obtêm melhores desempenhos do que Argentinos nas negociações comerciais ?

As citadas questões refletem o âmago da presente investigação que tentou identificar alguns elementos para auxiliar na compreensão das mesmas. Através de um estudo já mencionado em uma seção anterior ao presente estudo, Jolibert et al. (1987) notaram que dois valores Terminais, portanto objetivos de vida que mais distinguem os Brasileiros de Franceses, são *uma vida confortável e um sentimento de realização*.

Para o estudo de valores referentes à cultura brasileira, Tamayo (1993) conduziu entrevistas junto a educadores, ministros e sacerdotes, e identificou quatro valores que parecem ser peculiares à cultura brasileira. Dois são Instrumentais: *esperto* (driblar os obstáculos para conseguir o que se quer) e *sonhador* (ter sempre uma visão otimista do futuro). Os outros dois são Terminais: *vaidade* (preocupação e cuidado com a própria aparência) e *trabalho* (modo digno de ganhar a vida). Os entrevistados sugeriram que o *trabalho* fosse incluído ao estudo pelas peculiaridades que ele apresenta na cultura brasileira. De fato, considerações acerca das crescentes taxas de desemprego, da baixa qualificação de mão-de-obra em alguns setores e regiões do país, da instabilidade econômica vivida nos últimos 20 anos, do clima de recessão anunciado para 1999 fazem do *trabalho* um modo de vida bastante peculiar no Brasil. Erickson (1978 apud Barylko 1996) alerta para os perigos de considerar o trabalho como o valor primordial do qual depende a dignidade humana do indivíduo pois, segundo esse autor, há um risco de conversão para o conformismo e de “tornar-se escravo irreflexivo de sua tecnologia e daqueles que se encontram em situação de explorá-la”. Entretanto, neste estudo, os valores sugeridos por Tamayo (1993) não foram considerados mas poderão fazer parte de futuras pesquisas.

As diferenças que caracterizam a hierarquia de valores de Brasileiros e Argentinos são mais numerosas no que se refere a valores Terminais, expressando portanto, preferências por modos preferidos de existência. Brasileiros atribuíram maiores médias a quatro dos cinco valores percebidos de forma estatisticamente diferente por ambas as culturas: *uma vida confortável e reconhecimento social* ($F \leq 0,01$), *igualdade* ($F \leq 0,05$) e *amor maduro* ($F \leq 0,10$). Argentinos atribuíram maior média ao valor *liberdade* ($F \leq 0,10$). Essas diferenças parecem ressaltar um caráter individualista de ambas as culturas visto que os valores acima citados são principalmente de natureza egóica. Essa afirmação é sustentada pelas denotações que

Rokeach atribui aos citados valores que, respectivamente, são: uma vida próspera, respeito, admiração, fraternidade, oportunidades iguais, intimidade sexual e espiritual.

Quanto aos valores Instrumentais, há três deles que apontam diferenças de percepção estatisticamente significantes entre as referidas culturas: *corajoso* e *lógico* ($F \leq 0,01$), *prestativo* ($F \leq 0,10$).

O ranking de valores aponta que os Brasileiros atribuíram, em média, maiores graus de importância aos valores *corajoso*, *lógico* e *prestativo* enquanto os Argentinos obtiveram escores mais elevados para os valores *asseado*, *intelectual*, *polido* e *liberal* do que os Brasileiros. Como essa tendência foi expressa na amostra, não há qualquer pretensão desse estudo à generalização. Uma análise sob o ângulo dos valores que receberam maior importância (escore 10) revela diferenças de outra natureza: os 15,2% Brasileiros valorizaram mais que os Argentinos *um sentimento de realização* (rank=1°), 13,6% *uma vida confortável* (rank=3°) e 4,5% *a igualdade* (rank=7°). Por outro lado, 20,7% dos Argentinos valorizaram mais que os Brasileiros *a segurança familiar* (rank=1°), 12,6% *a sabedoria* (rank=3°) e 9,9% *um mundo de paz* (rank=4°). Para os Brasileiros, apesar da *segurança familiar* ocupar a 1ª posição juntamente ao valor *um sentimento de realização*, a preferência foi expressa por 15,2% da população. A *felicidade* obteve igual percentual de optantes (14,4%) e idêntico ranking (2° lugar) para ambas as nacionalidades. A interpretação dos valores Instrumentais quanto ao “escore 10” ficou prejudicada porque somente 89 % dos Brasileiros e 94% dos Argentinos responderam de acordo com o solicitado.

A pertinência à cultura, por si só, parece não influenciar os resultados da negociação comercial. Executivos brasileiros obtiveram um lucro médio de \$14.570, sem diferença significativa ($F=0,93$) quanto ao lucro dos executivos argentinos (\$14.517).

Três valores Instrumentais foram estatisticamente significantes quando correlacionados aos lucros individuais obtidos pelos executivos brasileiros: *tolerante* ($r=0,196$, $p < 0,05$); *auto-controlado* ($r=0,168$, $p < 0,10$) e *ambicioso* ($r=-0,176$, $p < 0,10$). Ser *tolerante* (estar disposto a perdoar os outros) e *auto-controlado* (contido, com autodomínio) pode ter implicações positivas e negativas no contexto comercial. Dentro de um clima de incerteza econômica, social e política como é aquele em que o brasileiro está imerso, a disposição ao perdão e ao autocontrole pode ser uma ferramenta de negociação que flexibiliza e viabiliza as relações comerciais como por exemplo, renegociar dívidas, tolerar atrasos de entrega de mercadorias, negociar devoluções, etc. Por outro lado, ser *tolerante* pode ter implicações nem sempre de

natureza louvável, principalmente quando levado ao extremo. Por exemplo, quando ocorre a reincidência de eventos não previstos (sempre atrasar as entregas e quitação de dívidas, tolerar ciclicamente a má qualidade de produtos e serviços, etc.). O valor *ambicioso* no sentido de trabalhador incansável, com aspirações, pode estar aliado ao sentido dado por Tamayo (1993) ao valor *trabalho*, lembrando que esse autor define-o como um modo digno de vida. A correlação negativa do valor *ambicioso* com o lucro poderia sugerir que o executivo brasileiro que mais lucra é o que menos trabalha e menos aspirações tem. Seria essa uma constatação generalizável ?

Os valores elencados pelos executivos argentinos que, correlacionados ao lucro individual, tiveram significância estatística foram a *segurança familiar* ($r=0,171$, $p<0,10$) e a *sabedoria* ($r=-0,194$, $p<0,10$). Embora a significância desses valores seja baixa sob o ponto de vista estatístico, não causa surpresa o fato que a *segurança familiar* pudesse estar correlacionada ao lucro. Entretanto, há contradições no que se refere à *sabedoria* por apresentar correlação negativa com o lucro, quando esse valor foi, em média de grau de importância, o 4º colocado ($\mu^{\circ}=8,5$). Supostamente, os 12,6% dos Argentinos que elencaram esse valor como o mais importante foram os que menos lucraram nas negociações. Mais uma vez, essas constatações apelam para a necessidade de interpretar os dados sob todos os ângulos possíveis e relativizar o que se diz a respeito deles, devido às suas múltiplas interfaces.

2.3.6. O Fator Status Associado à Cultura

Com a finalidade de analisar os negociadores segundo a cultura e o status, esta seção fará dois tipos de abordagem: uma intracultural e outra intercultural. A abordagem intracultural fará comparações entre compradores e vendedores de uma mesma nação e a intercultural analisará compradores e vendedores de nacionalidades diferentes.

• μ = média aritmética

2.3.6.1. Abordagem Intracultural

Compradores Brasileiros (Cbr) x Vendedores Brasileiros (Vbr)

Quanto à média do grau de importância atribuída aos valores Terminais, os Vendedores Brasileiros diferenciaram-se significativamente do grupo de negociadores quanto a percepção do valor *um sentimento de realização* ($F \leq 0,01$) no sentido de realizar contribuição duradoura. As diferenças são mais numerosas quando comparam-se às médias atribuídas aos valores Instrumentais. Compradores Brasileiros e Vendedores Brasileiros percebem de forma significativamente distinta do resto do grupo os valores *corajoso* ($F \leq 0,05$), *lógico* ($F \leq 0,05$) e *independente* ($F \leq 0,10$), no sentido de: prontidão a defesa de seus valores; consistência e racionalidade; auto-confiança e auto-suficiência, respectivamente. Cabe aqui questionar-se sobre a contradição dos resultados, ou seja, se ambos os negociadores distinguem-se dos demais pela forma como percebem os mesmos valores Instrumentais, qual o(s) outro(s) elemento(s) que poderiam ter influenciado o lucro? Uma possível resposta a esta questão pode ser elaborada pela correlação de Pearson, cujos resultados serão abordados mais adiante.

Quando o parâmetro de comparação é o valor mais importante, os 19,7% dos Compradores Brasileiros priorizaram a *segurança familiar* (rank=1º) e 16,7% *um sentimento de realização* (rank=2º) ao passo que para 13,6% dos Vendedores Brasileiros, os valores mais importantes são *um sentimento de realização* (rank=1º), para 13,6% *um mundo de paz* (rank=1º), para 10,6% a *sabedoria* (rank=2º) e para 10,6% a *segurança familiar* (rank=2º).

A posição mais fortalecida do comprador é mais uma vez corroborada pelos lucros médios obtidos por essa categoria. Os Compradores Brasileiros obtiveram um lucro médio de \$16.850 com significativa diferença ($F \leq 0,01$) dos Vendedores Brasileiros que lucraram \$12.289, indicando uma diferença de 37,1% a favor dos Compradores. Foi a maior disparidade percentual observada entre as categorias comparadas. Estariam esses resultados sugerindo uma relação comercial capitaneada por um padrão de comportamento *ganha-perde* no contexto brasileiro ?

De volta à tentativa de identificar os elementos influenciadores do lucro, para os Compradores Brasileiros, quatro valores estiveram correlacionados ao lucro individual com significância

estatística: *prazer* ($r=0,348$, $p<0,01$), *tolerante* ($r=0,268$, $p<0,05$), *harmonia interior* ($r=0,249$, $p<0,10$) e *amor maduro* ($p<0,10$) como prováveis indicativos de uma tendência hedonística.

Para os Vendedores Brasileiros, dois valores estiveram significativamente correlacionados ao lucro individual: *auto-controlado* ($r=-0,127$, $p<0,05$) e *ambicioso* ($r=-0,249$, $p<0,10$), sugerindo que prudência aliada ao desejo de vencer são, para eles, ingredientes de sucesso profissional.

Compradores Argentinos (Car) x Vendedores Argentinos (Vbr)

Quanto às médias atribuídas aos valores Terminais, não houve diferença significativa na percepção de valores Terminais e Instrumentais entre a dupla argentina.

Quanto aos valores Terminais mais importantes para ambas as categorias, destacou-se a *segurança familiar* para 18,5% dos Compradores Argentinos e para 23,2% dos Vendedores de mesma nacionalidade, seguido pela *sabedoria*, que ocupou o 2º lugar para 19,6% dos Vendedores Argentinos e o 6º lugar para 10,6% dos Compradores Argentinos.

O resultado da negociação comercial foi bem mais equilibrado para esta dupla de negociadores. Compradores Argentinos obtiveram um lucro médio de \$14.784 e os Vendedores Argentinos \$14.250. Neste caso não houve uma diferença estatisticamente significativa entre os lucros médios ($F=0,54$), apontando apenas uma diferença percentual de 3,8 a favor dos Car. Estaria este resultado sugerindo que há uma leve propensão a um relacionamento comercial do tipo ganha-ganha na Argentina ?

Para os Car, cinco valores estiveram significativamente correlacionados ao lucro individual: *um sentimento de realização* ($r=0,264$, $p<0,05$), *amoroso* ($r=0,253$, $p<0,10$), *lógico* ($r=-,259$, $p<0,10$), *prestativo* ($r=0,226$, $p<0,10$) e *sabedoria* ($r=-0,258$, $p<0,10$), sugerindo que a afabilidade é um importante elemento para um resultado marcado por ganhos equitativos de ambas as partes.

Para os Var, quatro valores correlacionaram-se de forma estatisticamente significativa com o lucro individual: *segurança nacional* ($r=0,265$, $p<0,05$), *liberal* ($r=0,266$, $p<0,05$), *capaz* ($r=0,256$, $p<0,10$) e *sabedoria* ($r=-0,258$, $p<0,10$).

2.3.6.2. Abordagem Intercultural

Compradores Brasileiros (Cbr) x Compradores Argentinos (Car)

Quanto aos valores Terminais mais importantes, há duas distinções a serem feitas: a) 9,3% dos Compradores Argentinos atribuíram maior importância a *um mundo de paz* (livre de guerras e conflitos) enquanto nenhum Comprador Brasileiro percebeu importância máxima nesse valor. Essa constatação pode estar vinculada ao fato dos Argentinos terem experiências amargas nesse sentido (ex. sucessivos golpes militares em 1930, 1943, 1955, 1962, 1966, 1970, 1971, 1976 e 1981 efetivando regimes anti-democráticos; e o conflito das Malvinas em 1982, entre outros) ; b) 13,6% dos Compradores Brasileiros escolheram *uma vida confortável* como o seu objetivo mais importante de vida enquanto os Compradores Argentinos obtiveram 3,7% de representatividade para esse item. A diferença de lucro médio obtido por ambas as categorias é estatisticamente significativa ($F \leq 0,01$) e aponta para uma diferença de 14 % a favor dos Compradores Brasileiros.

Vendedores Brasileiros (Vbr) x Vendedores Argentinos (Var)

Quanto aos valores Terminais mais importantes, três deles mais distinguem as referidas categorias, isto é, 23,2% dos Vendedores Argentinos deram preferência à *segurança familiar* e 19,6% deles à *sabedoria* enquanto 13,6% dos Vendedores Brasileiros optaram por uma *vida confortável*, tal qual os Compradores Brasileiros. Isso pode ser um indicativo de que lutar por *uma vida confortável* seja um dos principais objetivos dos Brasileiros, considerando as dificuldades impostas por uma austera realidade sócio-econômica onde a ordem do dia, para a maioria da população, é a sobrevivência pessoal, familiar, profissional e social.

Quanto aos valores Instrumentais, os 18,5% dos Vendedores Argentinos destacam maior preferência pela *responsabilidade* (rank=2º) e 7,4% pela *independência* (rank=5º) ao passo que os 9,8% dos Vendedores Brasileiros atribuíram maior importância ao primeiro valor (rank=4º) e nenhum elencou o último como mais importante. Estes dados sugerem que os Vendedores Argentinos apresentam uma forte consciência de dever mas também valorizam a autonomia no processo de negociação.

O lucro médio obtido por Vendedores Argentinos foi superior ao obtido por Vendedores Brasileiros em 16%, demonstrando ser estatisticamente diferente ($F \leq 0,05$). Cabe lembrar que o lucro da negociação foi resultante de uma interação intracultural e portanto não há relação causal à comparação de resultados entre vendedores de nacionalidades distintas. Entretanto, a comparação é um exercício importante na medida em que busca elementos velados que podem ter possíveis explicações para as diferenças constatadas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

3.1. Cultura dos Negociadores

O enfoque dado ao presente estudo foi o efeito das orientações axiológicas dos negociadores de diferentes culturas em negociações comerciais.

Se utilizarmos a definição de Peter e Olson (1994) segundo a qual *valores Terminais* expressam *objetivos* e *valores Instrumentais* expressam *necessidades*, uma primeira distinção pode ser feita entre executivos brasileiros e argentinos: os resultados da negociação comercial são obtidos por diferentes motivações, ou seja, executivos brasileiros obtiveram lucros motivados principalmente pela satisfação de necessidades (ser *tolerante*, *auto-controlado* e obter *prazer*) enquanto executivos argentinos obtiveram lucros motivados principalmente pela realização de objetivos (obter *um sentimento de realização*, *segurança nacional* e ser *liberal*).

Se analisarmos os sentidos dados a esses valores, observamos que os executivos brasileiros demonstraram mais disposição para perdoar os outros (*tolerante*), em serem contidos, com autodomínio (*autocontrole*) e terem orientação hedonística por levar uma vida agradável e calma (*prazer*), ao passo que os Argentinos preferiram realizar-se pela busca de uma contribuição duradoura (*um sentimento de realização*), protegerem-se contra ataques (*segurança nacional*) e terem uma mentalidade aberta (*liberal*). Dessa forma, dificilmente poderia se imaginar uma resolução de conflitos comerciais por meios beligerantes, uma vez que o lucro dos Brasileiros esteve correlacionado a valores hedonísticos e pacíficos enquanto o dos Argentinos a valores de realização, protecionistas e liberais. Embora esse estudo não tenha simulado negociações interculturais, os dados indicaram que os Brasileiros têm tendência a obter melhores resultados nas compras e os Argentinos nas vendas.

Quanto à abstenção de respostas no questionário, é necessário frisar que houve uma maior incidência de negligência (expressa por absenteísmo de respostas e respostas equivocadas) por parte dos Brasileiros. Cita-se o caso dos lucros individuais onde ocorreram 20 respostas em branco ou inválidas por parte dos Brasileiros. Esse fato poderia estar vinculado à existência de dificuldades de interpretação dos sujeitos ou seriam os Brasileiros menos atentos que os Argentinos às instruções e aos detalhes? Poderia a falta de compreensão ser camuflada por

uma suposta “esperteza” (ou “jeitinho”) do Brasileiro ? Esse evento poderia expor uma peculiaridade da cultura quanto à falta de atenção, fragmentação perceptual ou até desrespeito às normas ? Faltam evidências para fazer diagnósticos precisos que aqui são substituídos apenas por conjecturas , que poderão ser tematizadas em investigações futuras.

3.2. Outras Características dos Negociadores

De uma forma geral, as características individuais dos negociadores (sexo e idade) tiveram menos impacto no resultado da negociação comercial do que o papel por eles desempenhado (status). Assim, as diferenças quanto ao sexo ou ao segmento etário não demonstraram influenciar o resultado da negociação comercial no presente estudo. Outro fator considerado foi a experiência dos profissionais, embora não tenha sido tratada sob forma de categoria assim como no caso do sexo, da idade, da nacionalidade, do status e status/nacionalidade.

3.3. Diferenças entre Compradores e Vendedores

Esse estudo primou por um importante achado sobre a influência cultural na negociação, sugerindo que não só o status (comprador ou vendedor) mas também a cultura do negociador possam influenciar o desempenho comercial. Compradores obtiveram resultados significativamente superiores aos vendedores na cultura brasileira, mas não na cultura argentina. Embora o jogo da negociação tenha sido o mesmo para ambas as culturas, além dos Compradores Brasileiros terem obtido melhores resultados que os Compradores Argentinos, da mesma forma, os Vendedores Argentinos obtiveram lucros superiores aos Vendedores Brasileiros. Portanto, esse resultado está de acordo com o valor a *igualdade* que é percebido de forma significativamente distinta ($F \leq 0,05$) por ambas as culturas, havendo 4,5% dos Brasileiros e 0,9% dos Argentinos que optaram pelo escore máximo a esse valor. Isso sugere que outros fatores, além das preferências axiológicas, podem ser determinantes da performance comercial.

3.4. Outras Considerações

Esse estudo foi baseado na premissa de que o conhecimento intra e inter cultural aumenta as chances de sucesso nas negociações comerciais. Dessa forma, foram apresentados dados

comerciais (o lucro individual e coletivo) obtidos a partir de uma negociação comercial simulada e dados axiológicos (valores) obtidos através da aplicação de uma Escala de Valores. Permanece em aberto a questão da representatividade desses instrumentos em situações reais.

Não raro, quando se aborda a questão cultural, depara-se com a constatação de estereótipos dos quais surgem os preconceitos que por sua vez nutrem as discriminações responsáveis pelos posicionamentos excludentes do tecido social. É possível que as culturas argentina e brasileira não estejam imunes das mazelas disseminadas pelos estereótipos.

Quanto aos valores, já foi mencionado e cabe lembrar que há vários motivos pelos quais um indivíduo pode atribuir maior ou menor importância a um valor. Disso decorre a necessidade não somente de conhecer uma cultura sobre outros ângulos (história, mitos, crenças, aspectos ético-morais, etc.) mas também levar em conta aspectos situacionais (ex. políticos, sócio-econômicos, etc.) para fazer inferências comportamentais. Por outro lado, é possível que esses aspectos se manifestem através dos valores pessoais dos indivíduos, fornecendo indicativos da qualidade de vida de uma sociedade. Parafraseando Rokeach (1973), “um indicador social é mais do que simplesmente mensurar uma variável social. É, na verdade, uma medida de onde nos encontramos comparados com alguma concepção teórica de onde deveríamos estar”. Nesse sentido, é de fundamental importância irmos em busca de um ideário (de valores, econômico, político e ético-moral) que vá de encontro à realização da ordem social com o objetivo de satisfazer as necessidades humanas, habilitando a atingir crescentes patamares de qualidade de vida.

3.5. Implicações Gerenciais

Sob o ponto de vista gerencial, para que serve um estudo sobre as semelhanças, diferenças e influências de valores pessoais em negociações comerciais de executivos de duas nacionalidades distintas ? Quais são as implicações desses achados ? Um estudo dessa natureza tem muitas aplicações não somente para estrategistas e negociadores internacionais mas para aqueles de mesma nacionalidade, que buscam maiores informações culturais sobre a Argentina e o Brasil como fonte de auxílio:

- ◆ Na formulação de estratégias mercadológicas para a internacionalização de empresas buscando a comercialização de bens e/ou serviços; na penetração, segmentação ou desenvolvimento de novos mercados;
- ◆ Na formulação de estratégias de negociação para a obtenção de financiamentos, contratos tecnológicos, de administração (fiscal, de propriedade, de controle), bem como na contratação de recursos humanos;
- ◆ Na aproximação de empresas do setor público ou privado, seja esta caracterizada como *joint venture*, fusão, aquisição parcial ou total;
- ◆ Na forma de complementaridade entre Vendedores Argentinos e Compradores Brasileiros para atuarem no mercado internacional.

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

3.6. Limitações do Estudo

O presente estudo possui várias limitações. No que diz respeito à dimensão lingüística, ou seja, mais precisamente ao aspecto semântico: a denotação atribuída por Rokeach (1968) aos valores contidos na Escala por ele constituída (através de léxicos explicativos) não elimina a variabilidade conotativa, ou seja, não é possível garantir uniformidade quanto ao sentido nem quanto ao significado que os sujeitos atribuem aos valores contidos na referida Escala. Entretanto, cabe lembrar que a Escala de Valores apresentou alta consistência interna no teste de fidedignidade tanto para a amostra total (α de Cronbach=0,8036 e 0,8003 para os valores Terminais e Instrumentais, respectivamente) quanto para Brasileiros (α de Cronbach=0,7955 e 0,7923 para os valores Terminais e Instrumentais, respectivamente) e Argentinos (α de Cronbach=0,8126 e 0,8085 para os valores Terminais e Instrumentais, respectivamente).

É necessário frisar as limitações do design da pesquisa. Conforme Graham (1984) notou, apesar do jogo de negociação de Kelly (1966) ter sido utilizado aqui e em outros estudos, há uma problemática quanto à sua representatividade em negociações comerciais reais. Essa limitação foi constatada com antecedência. Entretanto, considerando o escopo da pesquisa, os

recursos disponíveis e o desconhecimento de outro instrumento que pudesse suprir essas deficiências, essa limitação foi inevitável.

Uma outra limitação a ser salientada é a variação de sistemas de valores que pode haver dentro de uma cultura devido à existência de diferentes segmentos constitutivos de cada sociedade, ou seja, indivíduos de uma mesma nação podem ter diferentes orientações políticas, religiosas, sócio-econômicas, étnicas, etc. O presente estudo foi conduzido em duas cidades argentinas (Tandil e Mendoza) e quatro cidades brasileiras (Porto Alegre, Caxias do Sul, Chapecó e Lageado), sendo que os executivos brasileiros residem em 42 cidades distintas e os pares argentinos em 10 cidades diferentes. Essa informação é importante na medida em que considera o fato que variáveis regionais (cultura, costumes, crenças, valores) possam influenciar o comportamento humano do indivíduo assim como a carência de experiência profissional internacional em ambas as culturas, sendo mais acentuada nos sujeitos da amostra brasileira. Assim sendo, essas diferenças podem implicar em diferentes sistemas de valores, conforme assinalado por Rokeach (1973) e, possivelmente, influenciar os resultados da negociação comercial. Entretanto, essa hipótese precisa ser tematizada em investigações futuras.

3.7. Sugestões para Pesquisas Futuras

O presente estudo buscou identificar orientações axiológicas para explicar a performance de executivos na negociação comercial. Além das sugestões de pesquisa já mencionadas na seção anterior, podem se levar em conta pelo menos os seguintes aspectos para a melhoria de investigações de natureza equivalente em oportunidades futuras:

- A inclusão de outros aspectos característicos dos negociadores (forma de abordagem na negociação, táticas/estratégias utilizadas na negociação, percepção do tempo, etc.) ;

A utilização de um instrumento que melhor represente e compare a performance do negociador com situações reais, levando em conta: a) aspectos de relacionamento entre os compradores e vendedores (ex. histórico e duração do relacionamento, poder de barganha dos protagonistas); b) outros elementos que caracterizam negociações comerciais (barreiras legais, comerciais, aspectos logísticos, etc.);

ANEXOS

ANEXO A – Lista da Escala de Valores de Rokeach (RVS, 1973) contendo Valores Terminais e Instrumentais em Inglês- Português- Espanhol

VALORES TERMINAIS (Estados finais preferidos de ser)

	<u>INGLÊS</u>	<u>PORTUGUÊS</u>	<u>ESPAÑHOL</u>
1	A COMFORTABLE LIFE (a prosperous life)	UMA VIDA CONFORTÁVEL (uma vida próspera)	UNA VIDA CÓMODA (una vida próspera)
2	AN EXCITING LIFE (a stimulating, active life)	UMA VIDA EXCITANTE (uma vida estimulante, ativa)	UNA VIDA EXCITANTE (una vida estimulante y activa)
3	A SENSE OF ACCOMPLISHMENT (lasting contribution)	UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO (contribuição duradoura)	UN SENTIMIENTO DE REALIZACIÓN (contribución duradera)
4	A WORLD AT PEACE (free of war and conflict)	UM MUNDO DE PAZ (livre de guerras e conflitos)	UN MUNDO DE PAZ (libre de guerra y conflictos)
5	A WORLD OF BEAUTY (beauty of nature and the earth)	UM MUNDO DE BELEZA (beleza da natureza e da arte)	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza de la naturaleza)
6	EQUALITY (brotherhood, equal opportunity for all)	IGUALDADE (fraternidade, oportunidades iguais)	IGUALDAD (fraternidad, oportunidades iguales)
7	FAMILY SECURITY (taking care of loved ones)	SEGURANÇA FAMILIAR (cuidando dos que lhe são caros)	SEGURIDAD FAMILIAR (cuidando a los que ama)
8	FREEDOM (independence, free choice)	LIBERDADE (independência, livre escolha)	LIBERTAD (independencia, elegir libremente)
9	HAPPYNESS (contentedness)	FELICIDADE (contentamento, satisfação)	FELICIDAD (alegría, satisfacción)
10	INNER HARMONY (freedom from inner conflict)	HARMONIA INTERIOR (livre de conflitos interiores)	HARMONIA INTERIOR (libre de conflictos interiores)
11	MATURE LOVE (sexual and spiritual intimacy)	AMOR MADURO (intimidade sexual e espiritual)	AMOR MADURO (intimidad sexual y espiritual)
12	NATIONAL SECURITY (protection from attack)	SEGURANÇA NACIONAL (proteção contra ataques)	SEGURIDAD NACIONAL (protección contra ataques)
13	PLEASURE (an enjoyable, leisurely life)	PRAZER (uma vida agradável, calma)	PLACER (una vida agradable y calma)
14	SALVATION (saved, eternal life)	SALVAÇÃO (uma vida eterna, salva)	SALVACIÓN (una vida eterna salvada)
15	SELF-RESPECT (self-esteem)	AUTO-RESPEITO (auto-estima)	AUTORESPETO (autoestima)
16	SOCIAL RECOGNITION (respect, admiration)	RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, admiração)	RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto y admiración)
17	TRUE FRIENDSHIP (close companionship)	AMIZADE VERDADEIRA (camaradagem íntima)	AMISTAD VERDADERA (camaradería)
18	WISDOM (a mature understanding of life)	SABEDORIA (uma compreensão adulta da vida)	SABIDURÍA (una comprensión adulta de la vida)

VALORES INSTRUMENTAIS (Modos preferidos de conduta)

	<u>INGLÊS</u>	<u>PORTUGUÊS</u>	<u>ESPAÑHOL</u>
1	AMBITIOUS (hard working, aspiring)	AMBICIOSO (trabalhador incansável, com aspirações)	AMBICIOSO (trabajador incansable, con aspiraciones)
2	BROADMINDED (open-minded)	LIBERAL (mentalidade aberta)	LIBERAL (mentalidad abierta)
3	CAPABLE (competente, effective)	CAPAZ (competente, eficiente)	CAPAZ (competente y eficiente)
4	CHEERFUL (lighthearted, joyful)	ANIMADO (alegre, jovial)	ANIMADO (alegre jovial)
5	CLEAN (neat, tidy)	ASSEADO (limpo, arrumado)	ASEADO (limpio arreglado)
6	CORAGEOUS (standing up for your beliefs)	CORAJOSO (pronto a defender seus valores)	CORAJOSO (rápido defensor de sus valores)
7	FORGIVING (willing to pardon others)	TOLERANTE (disposto a perdoar outros)	TOLERANTE (dispuesto a perdonar a los otros)
8	HELPFUL (working for the welfare of others)	PRESTATIVO (trabalhando para o bem estar de outrem)	ATENTO (trabajando para el bien de los otros)
9	HONEST (sincere, truthful)	HONESTO (sincero, verdadeiro)	HONESTO (sincero, verdadero)
10	IMAGINATIVE (daring, creative)	IMAGINATIVO (ousado, criativo)	IMAGINATIVO (osado, criativo)
11	INDEPENDENT (self-reliant, self sufficient)	INDEPENDENTE (auto-confiante, auto-suficiente)	INDEPENDIENTE (autoconfiante, autosuficiente)
12	INTELLECTUAL (intelligent, reflective)	INTELLECTUAL (inteligente, pensativo)	INTELLECTUAL (inteligente, pensativo)
13	LOGICAL (consistent, rational)	LÓGICO (consistente, racional)	LÓGICO (metódico, racional)
14	LOVING (affectionate, tender)	AMOROSO (afetuoso, carinhoso)	AMOROSO (afectuoso, carinoso)
15	OBEDIENT (dutiful, respectful)	OBEDIENTE (submisso, respeitoso)	OBEDIENTE (sumiso, respetuoso)
16	POLITE (corteous, well-mannered)	POLIDO (cortês, educado)	EDUCADO (cortés, sociable)
	RESPONSIBLE (dependable, reliable)	RESPONSÁVEL (fidedigno, de confiança)	RESPONSABLE (digno de confianza)
17	SELF-CONTROLLED (restrained, self-disciplined)	AUTO-CONTROLADO (contido, com auto-domínio)	AUTOCONTROLADO (controlado, con autodominio)

ANEXO B – Instrumento de Coleta de Dados nas Versões Português e Espanhol

Versão em Português

Instruções

Você está recebendo um questionário através do qual será avaliada a sua capacidade como negociador. Para tanto, o questionário será dividido em três partes a serem respondidas da seguinte maneira:

Parte 1 – Individual; Parte 2 – Em dupla; Parte 3 – Individual

É muito importante que você responda as perguntas com a maior seriedade possível.

- Escolha uma pessoa e forme uma dupla, procurando separar-se dos demais.
- Decidam entre a dupla quem fará o papel de COMPRADOR e o de VENDEDOR
- Solicitem o questionário, segundo o papel desempenhado (Comprador ou Vendedor).
- Após o recebimento do questionário, responda-o.

PARTE 1 - Dados de Identificação do Negociador

1) Status do negociador:

a. () Comprador b. () Vendedor

2) Nome (só as iniciais): _____

3) Idade: _____ 4) Sexo: _____ 5) Nacionalidade: _____

6) Em que cidade/região vive atualmente ? _____

7) Há quanto tempo reside nesta cidade/região? _____ anos.

8) Já teve experiência de trabalho em outra localidade ou no exterior ?

a. () Sim b. () Não

9) Se afirmativo, onde e por quanto tempo ?

Local 1: _____ País: _____ Tempo: _____

Local 2: _____ País: _____ Tempo: _____

❖ Não mostre os dados da página seguinte ao seu oponente ! Vire a página e leia as instruções.

PARTE II – Negociação Comercial

Instruções para o Vendedor

Suponha que você seja gerente comercial da ELETRON IMPORTS Ltda., um grande atacadista importador de produtos eletrônicos, localizado no sul do Brasil. Você está face a uma importante negociação comercial com as LOJAS ARNO Ltda., uma grande rede de varejo em produtos eletrodomésticos e eletro-eletrônicos situada no sul do Brasil.

O seu objetivo é concretizar um pacote de vendas de três produtos distintos: microcomputadores (150 un.), telefones celulares digitais (400 un.) e impressoras à jato-de-tinta (200 un.). As quantidades não são negociáveis, *só os preços para cada produto*.

Para tanto, lhe será fornecida uma lista com 9 níveis de preço para cada produto, sendo que cada nível será representado por uma letra (letras “A” à “I”). Assim sendo, a escolha de um nível de preço (*letra*) implicará num respectivo resultado (lucro ou prejuízo) para determinado produto, o qual está indicado na Tabela 1 anexa (vide Matriz de Lucros do Vendedor).

Como pode constatar, a letra “A” representa a *situação menos favorável*, onde seu lucro seria R\$ 0,00 para cada um dos três produtos. Por outro lado, a letra “I” representa a *situação mais desejável* onde seus lucros seriam maximizados resultando em R\$ 28.000,00. Obviamente, o ideal é que você, na posição de vendedor, maximize o seu lucro, vendendo o produto pelo seu mais alto preço.

Entretanto, na negociação que você está prestes a realizar, sugere-se que você seja flexível à ponto de considerar uma possível variação de preços. Por isso, poderá ser conveniente escolher uma letra diferente (níveis de preço) para cada produto negociado. Dessa maneira, sua resposta para o exercício a seguir será composto de 3 letras.

Por exemplo, vendemos microcomputadores pelo preço “B”, telefones celulares digitais pelo preço “E” e impressoras pelo preço “G”.

❖ Não mostre os dados da página seguinte ao seu oponente. Vire a página e comece a negociação. Boa sorte !

PARTE II – Negociação Comercial

Na Tabela 1, negocie um nível de preço (letra) para cada produto. Coloque as suas respostas no local adequado, abaixo da Tabela 1.

- TABELA 1 -

MATRIZ DE LUCROS DO VENDEDOR

Níveis de Preços	Micro computador	Telefone celular digital	Impressora à jato-de-tinta
A	000	000	000
B	1.000	500	2.000
C	2.000	1.000	4.000
D	3.000	1.500	6.000
E	4.000	2.000	8.000
F	5.000	2.500	10.000
G	6.000	3.000	12.000
H	7.000	3.050	14.000
I	8.000	4.000	16.000



- ❖ Quando terminar a negociação, você responderá um questionário individualmente. Vire a página e leia as instruções.

PARTE II – Negociação Comercial

Instruções para o Comprador

Suponha que você seja gerente de suprimentos das LOJAS ARNO Ltda., uma grande rede de varejo em produtos eletrodomésticos e eletro-eletrônicos situada no sul do Brasil. Você está face a uma importante negociação comercial com a ELETRON IMPORTS Ltda., um grande atacadista importador de produtos eletrônicos localizado no sul do Brasil.

O seu objetivo é concretizar uma compra envolvendo um pacote de três produtos distintos: microcomputadores (150 un.), telefones celulares digitais (400 un.) e impressoras à jato-de-tinta (200 un.). As quantidades não são negociáveis, *só os preços para cada produto*.

Para tanto, lhe será fornecida uma lista com 9 níveis de preço para cada produto, sendo que cada nível será representado por uma letra (letras “A” à “I”). Assim sendo, a escolha de um nível de preço (*letra*) implicará num respectivo resultado (lucro ou prejuízo) para determinado produto, o qual está indicado na Tabela 2 anexa (vide Matriz de Lucros do Comprador).

Como pode constatar, a letra “A” representa a *situação mais desejável*, onde seus lucros seriam maximizados, resultando R\$ 28.000,00 para os três produtos. Por outro lado, a letra “I” representa a *situação menos favorável* onde seus lucros seriam R\$ 0,00 para cada um dos três produtos. Obviamente, o ideal é que você, na posição de comprador, maximize o seu lucro comprando o produto pelo seu menor preço.

Entretanto, na negociação que você está prestes a realizar, sugere-se que você seja flexível à ponto de considerar uma possível variação de preços. Por isso, poderá ser conveniente escolher uma letra diferente (níveis de preço) para cada produto negociado. Dessa maneira, sua resposta para o exercício a seguir será composto de 3 letras.

Por exemplo, compramos microcomputadores pelo preço “B”, telefones celulares digitais pelo preço “E” e impressoras pelo preço “G”.

- ❖ Não mostre os dados da página seguinte ao seu oponente. Vire a página e comece a negociação. Boa sorte !

PARTE II – Negociação Comercial

Na Tabela 2, negocia um nível de preço (letra) para cada produto. Coloque as suas respostas no local adequado, abaixo da tabela 1.

- TABELA 2 -

MATRIZ DE LUCROS DO COMPRADOR

Níveis de Preços	Micro Computador	Telefone Celular Digital	Impressora à jato-de-tinta
A	16.000	4.000	8.000
B	14.000	3.500	7.000
C	12.000	3.000	6.000
D	10.000	2.500	5.000
E	8.000	2.000	4.000
F	6.000	1.500	3.000
G	4.000	1.000	2.000
H	2.000	500	1.000
I	000	000	000

- ❖ Quando terminar a negociação, você responderá um questionário individualmente. Vire a página e leia as instruções.

Parte III – Questionário sobre valores pessoais

Como seres humanos, todos possuímos um *sistema de valores* que pode ser definido como *um conjunto de princípios e regras para auxiliar o indivíduo na escolha de alternativas, resolução de conflitos e na tomada de decisão*.

A seguir, você receberá duas listas de valores, as quais deverão ser preenchidas, individualmente, segundo o que você realmente é. Para tanto, será utilizada uma escala com dez pontos que varia de 0 (menos importante) até 10 (mais importante). Você deve assinalar a importância que esse valor representa em seu modo preferido de vida. Se determinado valor (por exemplo, UMA VIDA CONFORTÁVEL) condiz pouco com o que você busca na vida, então deverá assinalar um número menor. Entretanto, se esse valor for um de seus modos preferidos de ser/estar, então deverá assinalar um número maior.

Refleta sobre você mesmo e assinale o número correspondente.

❖ Vire a página e preencha a Lista 1. Após, vá direto para a Lista 2.

- Lista 1 – (Faça um círculo)

A lista abaixo contém dezoito valores sobre nossos estados preferidos de ser/estar. A cada um desses valores atribuímos maior ou menor importância, segundo a maneira como preferimos viver. Faça um círculo no grau de importância que cada valor representa para você. *Atribua a pontuação 10 somente a um valor (àquele que expressa o que você mais busca na vida). Portanto, a pontuação dos demais valores deverá variar de 0 a 9.*

VALORES	Grau de Importância										
UMA VIDA CONFORTÁVEL (uma vida próspera)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UMA VIDA EXCITANTE (uma vida estimulante, ativa)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO (contribuição duradoura)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UM MUNDO DE PAZ (livre de guerras e conflitos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UM MUNDO DE BELEZA (beleza da natureza e da arte)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IGUALDADE (fraternidade, oportunidades iguais)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SEGURANÇA FAMILIAR (cuidando dos que lhe são caros)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIBERDADE (independência, livre escolha)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FELICIDADE (contentamento, satisfação)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HARMONIA INTERIOR (livre de conflitos interiores)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMOR MADURO (intimidade sexual e espiritual)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SEGURANÇA NACIONAL (proteção contra ataques)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRAZER (uma vida agradável, calma)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALVAÇÃO (uma vida eterna, salva)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUTO-RESPEITO (auto-estima)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, admiração)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMIZADE VERDADEIRA (camaradagem íntima)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SABEDORIA (uma compreensão adulta da vida)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lista 2 - (Faça um círculo)

A lista abaixo contém dezoito valores sobre nossos **modos preferido de conduta social**. A cada um desses valores atribuímos maior ou menor importância, segundo a maneira como preferimos viver. Faça um círculo no grau de importância que cada valor representa para você. ***Atribua a pontuação 10 somente a um valor (àquele que melhor expressa a sua conduta). Portanto, a pontuação dos demais valores deverá variar de 0 a 9.***

VALORES	Grau de Importância										
AMBICIOSO (trabalhador incansável, com aspirações)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIBERAL (mentalidade aberta)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CAPAZ (competente, eficiente)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ANIMADO (alegre, jovial)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ASSEADO (limpo, arrumado)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CORAJOSO (pronto a defender seus valores)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOLERANTE (disposto a perdoar outros)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRESTATIVO (trabalhando para o bem estar de outrem)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HONESTO (sincero, verdadeiro)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IMAGINATIVO (ousado, criativo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INDEPENDENTE (auto-confiante, auto-suficiente)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INTELECTUAL (inteligente, pensativo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LÓGICO (consistente, racional)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMOROSO (afetuoso, carinhoso)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OBEDIENTE (submisso, respeitoso)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
POLIDO (cortês, educado)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESPONSÁVEL (fidedigno, de confiança)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUTO-CONTROLADO (contido, com auto-domínio)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- ❖ Após o término do exercício, você pode trocar idéias com o seu oponente e apurar o resultado da negociação.

Versão em Espanhol

Instrucciones

Usted está recibiendo un cuestionario a través del cual será evaluada su capacidad como negociador. El cuestionario está dividido en tres partes para responder de la siguiente manera :

Parte 1 - Individual ; Parte 2 - En pareja ; Parte 3 - Individual

Es muy importante que Ud. responda las preguntas con la mayor sinceridad posible.

- Elija una persona, forme una pareja y traten de separarse de los demás.
- Definan quien de los dos hará el papel de COMPRADOR y el de VENDEDOR
- Soliciten el cuestionario, de acuerdo al papel que van a desempeñar (Comprador o Vendedor)
- Después de recibir el cuestionario, respondan.

PARTE 1 - Datos de Identificación del Negociador.

1) Situación del negociador :

a. () Comprador b. () Vendedor

2) Nombre (solo las iniciales) : _____

3) Edad : _____ 4) Sexo : _____ 5) Nacionalidad : _____

6) ¿ En que ciudad / región vive actualmente ? : _____

7) ¿ Hace cuánto tiempo que vive en esta ciudad / región ? : _____ años.

8) ¿ Posee experiencia de trabajo en otra localidad o en el exterior ?

a. () Si b. () No

9) ¿ En caso afirmativo, dónde y cuánto tiempo ?

Lugar 1 : _____ País : _____ Tiempo : _____

Lugar 2 : _____ País : _____ Tiempo : _____

♦ ; **No muestre los datos de la página siguiente a la persona con la cual va a negociar!**
De vuelta la página y lea las instrucciones.

PARTE II - Negociación Comercial

Instrucciones para el Vendedor

Supongase que Ud. es el gerente comercial de ELETRON IMPORTS LTDA., un gran mayorista de productos electrónicos, ubicado en el sur de Argentina. Ud. está ante una gran negociación comercial con las TIENDAS ARNO LTDA., una gran red de ventas al detalle de productos electrodomésticos y electroelectrónicos de Argentina.

Su objetivo es concretizar la venta de tres productos distintos : microcomputadoras (150 unidades), teléfonos celulares digitales (400 unidades) e impresoras con inyección de tinta (200 unidades). Las cantidades no son negociables, *solamente los precios de cada producto.* Por lo tanto, se le entregará una lista con 9 niveles de precios de cada producto, siendo que cada nivel será representado por una letra (desde la letra “A” hasta letra “I”). De esta manera, la elección de un nivel de precio (*letra*) para determinado producto, implicará en un respectivo resultado (ganancia o pérdida), el cual está indicado en la Tabla 1 anexa (ver Matriz de Ganancia del Vendedor).

Como se puede observar, la letra “A” representa *la situación más desfavorable*, ya que su ganancia sería de \$ 0,00 (nulo) para cada uno de los productos. Por otro lado, la letra “I” representa *la situación más favorable*, puesto que sus ganancias serían aumentadas, resultando en un total de \$ 28.000,00. Obviamente, lo ideal es que Ud., en la posición de vendedor, aumente su ganancia, vendiendo el producto por su precio más caro.

Por otro lado, en la negociación que Ud. está próximo a realizar, sugierese que sea flexible al punto de considerar una posible variación de precios. Por eso, podría ser conveniente escoger una letra distinta (niveles de precios) para cada producto negociado. De esta manera, su respuesta para el ejercicio a seguir está compuesto de 3 letras.

Por ejemplo: vendemos microcomputadoras por precio “B”, teléfonos celulares digitales por precio “E” e impresoras por precio “G”.

- ◆ **No muestre los datos de la página siguiente a la persona con la cual va a negociar. De vuelta la página y lea las instrucciones. ¡ Buena Suerte !**

PARTE II - Negociación Comercial

En la tabla 1, se negocia un nivel de precios (letra) por cada producto.
Coloque sus respuestas en el lugar correspondiente, abajo de la tabla 1.

- TABLA 1 -

MATRIZ DE GANANCIA DEL VENDEDOR

Niveles de Precios	Micro computadoras	Teléfonos celulares digitales	Impresoras con inyección de tinta
A	000	000	000
B	1.000	500	2.000
C	2.000	1.000	4.000
D	3.000	1.500	6.000
E	4.000	2.000	8.000
F	5.000	2.500	10.000
G	6.000	3.000	12.000
H	7.000	3.500	14.000
I	8.000	4.000	16.000

Resultado de la negociación del vendedor:

- ◆ Al término de la negociación, Ud. Responderá a un cuestionario individualmente. De vuelta la página y lea las instrucciones.

PARTE II - Negociación Comercial

Instrucciones para el Comprador

Supongase que Ud. es el gerente de compras de las TIENDAS ARNO LTDA., una gran red de ventas al detalle de productos electrodomésticos y electroelectrónicos de Argentina. Ud. está ante una gran negociación comercial con ELETRON IMPORTS LTDA., un gran mayorista de productos electrónicos, ubicado en el sur de Argentina.

Su objetivo es concretizar la compra de un paquete de tres productos distintos: microcomputadoras (150 unidades), teléfonos celulares digitales (400 unidades) e impresoras con inyección de tinta (200 unidades). Las cantidades no son negociables, **solamente los precios de cada producto.**

Por lo tanto, se le entregará una lista con 9 niveles de precios de cada producto, siendo que cada nivel será representado por una letra (desde la letra “A” hasta la letra “I”). De esta manera, la elección de un nivel de precio (**letra**) para un determinado producto, implicará en un respectivo resultado (ganancia o pérdida), el cual está indicado en la Tabla 2 anexa (ver Matriz de Ganancia del Comprador).

Como se puede observar, la letra “A” representa *la situación más deseada*, en donde su ganancia sería de un total de \$ 28.000,00 para los tres productos. Por otro lado, la letra “I” representa *la situación más desfavorable* en donde sus ganancias serían de \$ 0,00 (nulo) para cada uno de los tres productos.

Obviamente, lo ideal es que Ud. en la posición de comprador, auge su ganancia, comprando el producto por su menor precio.

Por otro lado, en la negociación que Ud. está próximo a realizar, sugierese que sea flexible al punto de considerar una posible variación de precios. Por eso, podría ser conveniente escoger una letra distinta (niveles de precios) para cada producto negociado. De esta manera, su respuesta para el ejercicio a seguir está compuesto de 3 letras.

Por ejemplo: compramos microcomputadoras por precio “B”, teléfonos celulares digitales por precio “E” e impresoras por precio “G”.

- ◆ No muestre los datos de la página siguiente a la persona con la cual va a negociar. De vuelta la página y lea las instrucciones. ¡ Buena Suerte !

PARTE II - Negociación Comercial

En la tabla 2, se negocia un nivel de precios (letra) por cada producto.
Coloque sus respuestas en el lugar correspondiente, abajo de la tabla 2.

- TABLA 1 -

MATRIZ DE GANANCIA DEL COMPRADOR

Niveles de Precios	Micro computadoras	Teléfonos celulares digitales	Impresoras con inyección de tinta
A	16.000	4.000	8.000
B	14.000	3.500	7.000
C	12.000	3.000	6.000
D	10.000	2.500	5.000
E	8.000	2.000	4.000
F	6.000	1.500	3.000
G	4.000	1.000	2.000
H	2.000	500	1.000
I	000	000	000

Resultado de la negociación del vendedor:

- ◆ Al término de la negociación, Ud. responderá un cuestionario individualmente. De vuelta la página y lea las instrucciones.

Parte III - Cuestionario sobre valores personales

Todos los seres humanos poseen un *sistema de valores* que puede definirse como *un conjunto de principios y reglas para auxiliar al individuo en la elección de alternativas, solución de conflictos y en la toma de decisiones.*

A continuación, Ud. recibirá dos listas de valores, las cuales deberán completarse, **en forma individual**, de acuerdo con quien es Ud. realmente. Para tanto será utilizada una escala con diez puntos que varían de 0 (menos importante) hasta 10 (más importante). Ud. debe señalar la importancia de ese valor (por ejemplo, UNA VIDA CONFORTABLE). Si la propuesta no está de acuerdo con lo que Ud. busca en la vida, deberá señalar un número bajo.

Por otro lado, si la propuesta está de acuerdo, deberá señalar un número elevado.

Reflexione sobre Ud. mismo y señale el número correspondiente.

❖ De vuelta la página y lea las instrucciones.

Lista 1 - (Haga un círculo)

La lista abajo contiene dieciocho valores sobre nuestros **estados preferidos de ser/estar.** Para cada uno de esos valores les atribuimos mayor o menor importancia, conforme la manera que queremos vivir. Haga un círculo en el grado de importancia que cada valor representa para Ud. ***Atribuya a la puntuación 10 solamente un valor (aquel que expresa lo que Ud. mas busca en la vida). Por lo tanto, la puntuación de los demás valores deberá variar de 0 a 9.***

VALORES	Grado de Importancia										
UNA VIDA CÓMODA (una vida próspera)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UNA VIDA EXCITANTE (una vida estimulante y activa)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UN SENTIMIENTO DE REALIZACIÓN (contribución duradera)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UN MUNDO DE PAZ (libre de guerras y conflictos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UN MUNDO DE BELLEZA (belleza de la naturaleza)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IGUALDAD (fraternidad, oportunidades iguales)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SEGURIDAD FAMILIAR (cuidando a los que ama)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIBERTAD (independencia, elegir libremente)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FELICIDAD (alegría, satisfacción)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HARMONIA INTERIOR (libre de conflictos interiores)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMOR MADURO (intimidad sexual y espiritual)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SEGURIDAD NACIONAL (protección contra ataques)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PLACER (una vida agradable y calma)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALVACIÓN (una vida eterna salvada)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUTORESPETO (autoestima)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto y admiración)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMISTAD VERDADERA (camaradería)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SABIDURÍA (una comprensión adulta de la vida)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lista 2 - (Haga un círculo)

La lista abajo contiene dieciocho valores sobre nuestros **modos preferidos de conducta social**. A cada uno de esos valores les atribuimos mayor o menor importancia, conforme la manera que preferimos vivir. Haga un círculo en el grado de importancia que para Ud. representa cada valor. ***Atribuya la puntuación 10 solamente a un valor (aquel que expresa mejor su conducta). Por lo tanto, la puntuación de los demás valores deberá variar de 0 a 9.***

VALORES	Grado de Importancia										
AMBICIOSO (trabajador incansable, con aspiraciones)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIBERAL (mentalidad abierta)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CAPAZ (competente y eficiente)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ANIMADO (alegre jovial)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ASEADO (limpio arreglado)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CORAJOSO (rápido defensor de sus valores)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOLERANTE (dispuesto a perdonar a los otros)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ATENTO (trabajando para el bien de los otros)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HONESTO (sincero, verdadero)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IMAGINATIVO (osado, creativo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INDEPENDIENTE (autoconfiante, autosuficiente)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INTELECTUAL (inteligente, pensativo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LÓGICO (metódico, racional)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMOROSO (afectuoso, carinoso)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OBEDIENTE (sumiso, respetuoso)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EDUCADO (cortés, sociable)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESPONSABLE (digno de confianza)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUTOCONTROLADO (controlado, con autodominio)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

❖ Después de terminado el ejercicio, Ud., podrá intercambiar ideas con la persona que está tratando y computar el resultado de la negociación.

ANEXO C – Distribuição de frequência da nacionalidade, sexo e status (Sintetização das Tabelas 1,2 e 3)

	BRASILEIROS						ARGENTINOS						COMP	
	Cbr		Vbr		Total		Cbr		Vbr		Total		Fr	%
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Masculino	51	76,12	52	77,61	103	76,87	35	60,34	42	72,41	77	66,38	86	68,80
Feminino	16	23,88	15	22,39	31	23,13	23	39,66	16	27,59	39	33,62	39	31,20
Total	67	100	67	100	134	100	58	100	58	100	116	100	125	100

ANEXO D – Distribuição de frequência das cidades/regiões onde os sujeitos da amostra total residem atualmente (R), obtiveram experiência profissional residindo em um 1ª localidade (R1) e numa 2ª localidade (R2)

BRASIL	R	R1	R2
Alecrin	0	0	1
Alegrete	0	0	1
Alto Uruguai	0	1	0
Antônio Prado	2	0	0
Bagé	0	1	0
Bahia	1	1	0
Bento Gonçalves	1	0	0
Brasília	0	3	1
Butiá	1	0	0
Butiá	0	0	1
Caibaté	1	1	0
Camaquã	0	1	0
Campo Grande	0	1	0
Canela	0	1	0
Canguçu	0	0	1
Carazinho	0	0	1
Caxias do Sul	13	4	1
Cerro Largo	0	1	0

Horizontina	0	2	0
Ijuí	2	1	0
Interior do RS	0	1	0
Iraí	0	1	0
Iratí	0	0	1
Júlio de Castilhos	0	0	1
Lajeado	20	1	0
Maranhão	0	1	0
Minas Gerais	0	2	0
Missões	1	0	0
Mondai	0	1	1
Não-me-Toque	0	0	1
Nordeste do RS	0	1	0
Noroeste do RS	1	0	0
Norte RS	1	0	0
Nova Brescia	0	0	1
Nova Petrópolis	0	0	1
Nova Prata	0	1	0
Novo Hamburgo	2	0	0

Chapada	0	1	0
Chapecó	20	1	0
Chuí	0	0	1
Criciúma	0	1	0
Cruz Alta	3	2	0
Cunha Porã	1	0	0
Curitiba	0	2	0
Dom Pedrito	0	1	0
Encantado	3	0	0
Encruzilhada do Sul	0	0	1
Erechim	3	0	1
Espumoso	0	1	0
Estrela	5	0	0
F. Westphalen	0	1	2
Farroupilha	1	0	0
Feliz	0	1	0
Florianópolis	0	0	2
Fortaleza	0	0	1
Foz do Iguaçu	0	1	0
Garibaldi	0	0	1
General Câmara	1	0	0
Gipargas	0	0	1
Goiania	0	1	0
Gramado	1	2	0
Guanambi	0	1	0

Oeste de SC	4	0	0
Panambi	0	1	1
Paraná	0	1	0
Passo Fundo	1	3	0
Pelotas	1	2	0
Pernambuco	0	0	1
Ponta Grossa	1	0	0
Ponta Porã	0	1	0
Porto Alegre	9	11	1
Região Sul	0	1	0
Rio de Janeiro	0	1	0
Roca Sales	0	1	0
Rosário do Sul	0	0	1
Santa Catarina	0	1	0
Santa Clara do Sul	1	0	0
Santa Cruz do Sul	4	0	0
Santa Maria	0	2	3
Santa Rosa	4	0	0
Santana do Livramento	1	0	0
Santo Ângelo	8	0	2
São Borja	0	1	0
São Jerônimo	0	1	0
São Leopoldo	2	0	0
São Luiz Gonzaga	1	0	2
São Paulo	0	1	4

(cont. BRASIL)

São Sebastião do Caí	1	0	0
Seberi	1	0	0
Serra	2	0	0
Sertão	1	1	0
Sul do RS	1	0	0
Taquara	0	1	0
Taquari	2	1	0
Teutônia	0	1	0
Torres	0	1	0
Três Passos	0	1	1
Tupanciretã	0	1	0
Vale dos Sinos	3	3	0
Venâncio Aires	0	2	0
Veranópolis	1	0	0
Viamão	0	0	1
Videira	0	1	0
Xanxerê	1	1	0
Xaxim	0	1	0
TOTAL	134	86	39

OUTROS PAÍSES	R	R1	R2	*
Espanha	0	1	0	a
Los Angeles (EUA)	0	1	0	a
Lyon (França)	0	1	0	a
Madrid (Espanha)	0	2	1	a
Mexico DF (Mexico)	0	0	1	a
Montevideo	0	1	1	b
Nebraska (EUA)	0	0	1	a
Paris (França)	0	1	0	a
Pforzheim (Alemanha)	0	0	1	b
Santiago (Chile)	0	2	0	a
Suarez (Espanha)	0	0	1	a
Toronto (Canadá)	0	0	1	a
Valencia (Espanha)	0	1	0	a
Washington (EUA)	0	0	1	a
Porto Alegre (Brasil)	0	1	0	a
São Paulo (Brasil)	0	1	0	a
TOTAL	0	10	8	

*: a = argentino; b = brasileiro

ARGENTINA	R	R1	R2
Azul	3	0	0
Bolívar	0	1	1
Buenos Aires	0	17	2
Catamarca	0	0	1
Cerroba	0	1	0
Chivilcoy	0	0	1
Córdoba	0	6	1
Forúndia	0	1	0
Jayería	0	1	0
Jumín	0	1	0
Junin de los Andes	0	1	0
Lomas de Zamorra	1	0	0
Maipu	1	0	0
Mar del Plata	8	5	1
Mendoza	49	0	0
Necochea	1	1	0
Neuquén	0	1	0
Pergamino	0	0	2
Pinanmar	0	1	2
Provincia Cortobe	0	0	1
Provincia del Nordeste	0	0	1
Provincia La Pampa	0	1	0
Provincia Santa Fe	0	1	0
Rosario	0	1	1
San Juan	0	1	1
San Pedro	0	0	1
San Rafael	1	0	0
Tandil	45	2	0
Tierra del Fuego	0	0	1
Trensue Languen	1	1	0
Tres Arroyos	6	2	0
Venado Tuerto	0	1	0
Vieytes	0	2	0
Vila Maria	0	1	0
TOTAL	116	50	17

R1: 1ª localidade onde residiu



ANEXO E.1 – Distribuição da Frequência e Percentual Válido das Médias dos Graus de Importância Atribuídos aos Valores Terminais

Segundo as Categorias da Amostra

VALORES TERMINAIS	GERAL		BRA		ARG		COMP		VEND		Cbr		Vbr		Car		Var		/
	μ	rk																	
Seg. familiar	8,7	1	8,7	2	8,7	1	8,8	1	8,7	2	8,8	1	8,7	3	8,8	1	8,7	2	8,7
Felicidade	8,7	2	8,8	1	8,6	2	8,7	2	8,7	3	8,8	2	8,8	1	8,6	3	8,6	3	8,7
Sabedoria	8,5	3	8,6	3	8,5	4	8,3	5	8,7	1	8,4	4	8,7	2	8,2	6	8,8	1	8,5
Liberdade	8,4	4	8,3	7	8,6	3	8,5	3	8,3	4	8,5	3	8,1	9	8,6	2	8,5	4	8,4
Um sent. de real.	8,3	5	8,4	4	8,2	5	8,4	4	8,2	6	8,4	5	8,4	4	8,4	4	8,0	8	8,3
Harm. interior	8,2	6	8,3	5	8,1	6	8,3	6	8,2	7	8,3	6	8,3	5	8,2	5	8,0	7	8,2
Auto-respeito	8,2	7	8,3	6	8,1	7	8,1	7	8,3	5	8,3	7	8,3	6	8,0	8	8,2	5	8,2
Amiz verdadeira	8,1	8	8,2	9	8,1	8	8,1	9	8,1	8	8,1	9	8,2	7	8,1	7	8,1	6	8,1
Uma vida conf.	8,0	9	8,2	8	7,8	9	8,1	8	7,9	9	8,3	8	8,2	8	7,9	10	7,7	9	8,0
Amor maduro	7,9	10	8,0	10	7,7	10	7,9	10	7,8	10	8,0	10	8,0	10	7,9	9	7,5	10	7,9
Um m. de paz	7,6	11	7,7	11	7,5	11	7,4	12	7,7	11	7,4	13	7,9	11	7,4	11	7,5	11	7,5
Prazer	7,5	12	7,6	12	7,3	12	7,5	11	7,5	12	7,6	12	7,6	13	7,3	12	7,4	12	7,5
Igualdade	7,3	13	7,6	13	7,0	13	7,2	13	7,4	13	7,4	14	7,8	12	7,1	13	7,0	13	7,2
Rec. social	7,2	14	7,5	14	6,8	15	7,2	14	7,1	14	7,7	11	7,3	14	6,6	16	6,9	15	7,2
Uma vida excit.	7,1	15	7,2	15	7,0	14	7,1	15	7,1	15	7,3	15	7,2	15	6,9	14	7,0	14	7,2
Um m. de beleza	6,7	16	6,7	16	6,7	16	6,6	16	6,9	16	6,5	16	6,9	16	6,7	15	6,8	16	6,6
Seg. nacional	6,2	17	6,1	17	6,3	18	6,3	17	6,2	18	6,1	17	6,2	18	6,5	18	6,2	18	6,1
Salvação	6,2	18	6,0	18	6,5	17	6,0	18	6,4	17	5,6	18	6,4	17	6,6	17	6,4	17	6,2

μ = média; rk = ranking

prazer	3	2,3	1	0,9	2	1,7	2	1,6	1	1,5	1	1,9	2	3,0	0	0,0	3	1,6
salvação	2	1,5	2	1,8	3	2,5	1	0,8	2	3,0	1	1,9	0	0,0	1	1,8	4	2,2
auto-respeito	4	3,0	0	0,0	1	0,8	3	2,4	1	1,5	0	0,0	3	4,5	0	0,0	4	2,2
rec.to social	0	0,0	1	0,9	1	0,8	0	0,0	0	0,0	1	1,9	0	0,0	0	0,0	1	0,5
amizade verdadeira	0	0,0	1	0,9	0	0,0	1	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,8	1	0,5
sabedoria	10	7,6	14	12,6	6	5,0	18	14,6	3	4,5	3	5,6	7	10,6	11	19,6	17	9,3
N válido	132	100,0	111	100,0	120	100,0	123	100,0	66	100,0	54	100,0	66	100,0	56	100,0	183	100,0

ANEXO F.2 – Distribuição da Frequência e Percentual Válido do Maior Grau de Importância (escala 0-10) Atribuído aos Valores Instrumentais Segundo as Categorias da Amostra

Valores Instrumentais	BRA		ARG		Comp		Vend		Cbr		Car		Vbr		Var		AJ	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
ambicioso	24	19,8	18	16,5	22	19,1	20	17,2	13	21,7	9	16,4	11	18,0	9	16,7	35	20,1
liberal	2	1,7	3	2,8	3	2,6	2	1,7	1	1,7	2	3,6	1	1,6	1	1,9	4	2,3
capaz	10	8,3	13	11,9	8	7,0	15	12,9	2	3,3	6	10,9	8	13,1	6	11,1	17	9,8
animado	4	3,3	0	0,0	2	1,7	2	1,7	2	3,3	0	0,0	2	3,3	0	0,0	4	2,3
asseado	1	0,8	0	0,0	0	0,0	1	0,9	0	0,0	0	0,0	1	1,6	0	0,0	1	0,6
corajoso	5	4,1	1	0,9	3	2,6	3	2,6	2	3,3	1	1,8	3	4,9	0	0,0	5	2,9
tolerante	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
prestativo	4	3,3	0	0,0	3	2,6	1	0,9	3	5,0	0	0,0	1	1,6	0	0,0	3	1,7
honesto	37	30,6	33	30,3	35	30,4	35	30,2	18	30,0	17	30,9	19	31,1	16	29,6	49	28,2
imaginativo	4	3,3	5	4,6	6	5,2	3	2,6	2	3,3	4	7,3	2	3,3	1	1,9	9	5,2
independente	2	1,7	9	8,3	7	6,1	4	3,4	2	3,3	5	9,1	0	0,0	4	7,4	9	5,2
intelectual	4	3,3	3	2,8	3	2,6	4	3,4	2	3,3	1	1,8	2	3,3	2	3,7	5	2,9
lógico	7	5,8	2	1,8	5	4,3	4	3,4	4	6,7	1	1,8	3	4,9	1	1,9	5	2,9
amoroso	0	0,0	1	0,9	1	0,9	0	0,0	0	0,0	1	1,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0
obediente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
polido	0	0,0	1	0,9	1	0,9	0	0,0	0	0,0	1	1,8	0	0,0	0	0,0	1	0,6
responsável	12	9,9	15	13,8	12	10,4	16	13,8	6	10,0	6	10,9	6	9,8	10	18,5	20	11,5
auto-controlado	5	4,1	5	4,6	4	3,5	6	5,2	3	5,0	1	1,8	2	3,3	4	7,4	7	4,0
N válido	121	100,0	109	100,0	115	100,0	116	100,0	60	100,0	55	100,0	61	100,0	54	100,0	174	100,0

143

ANEXO G – Versão completa das Tabelas 25 a 29 (p. 91 a 95) - CORRELAÇÃO DE PEARSON (coeficiente r)

O presente anexo é composto por 5 tabelas contendo o coeficiente r obtido através da correlação momento-produto de Pearson para as seguintes comparações de categorias:

- TABELA G.1 – SEXO
- TABELA G.2 – IDADE
- TABELA G.5 – NACIONALIDADE
- TABELA G.4 – STATUS
- TABELA G.3 – STATUS/NACIONALIDADE

TABELA G.1 - Coeficiente de Correlação de Pearson para Homens (N=180) e Mulheres (N=70)

Valores	Coeficientes de Correlação	
	Homens	Mulheres
Uma vida confortável	-0,019	0,027
Uma vida excitante	0,109	-0,016
Um sent. de realização	-0,001	0,061
Um mundo de paz	-0,079	0,016
Um mundo de beleza	-0,002	-0,049
Igualdade	-0,034	-0,075
Segurança familiar	0,157 **	0,098
Liberdade	0,036	0,033
Felicidade	0,032	-0,069
Harmonia interior	0,057	-0,145
Amor maduro	0,154 **	-0,119
Segurança nacional	0,133 *	0,020
Prazer	0,145	-0,072
Salvação	0,101	-0,189
Auto-respeito	-0,004	-0,131
Reconhecimento social	0,076	0,025
Amizade verdadeira	0,115	-0,038
Sabedoria	-0,167 **	-0,047
Ambicioso	-0,012	-0,055
Liberal	0,085	0,112
Capaz	0,059	0,180
Animado	-0,039	-0,024
Asseado	0,022	-0,028
Corajoso	-0,006	0,017
Tolerante	0,041	0,056
Prestativo	0,120	-0,025
Honesto	0,033	0,026
Imaginativo	0,044	-0,083
Independente	0,086	0,147
Intelectual	-0,003	0,111
Lógico	-0,124	-0,163
Amoroso	0,102	0,001
Obediente	0,078	-0,093
Polido	0,001	0,145
Responsável	0,031	0,043
Auto-controlado	0,123	-0,046

* significativa ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significativa ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significativa ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

TABELA G.2 - Coeficiente de Correlação de Pearson para AJ (n=183) e AM (n=59)

Valores	Coeficientes de Correlação	
	Adultos Jovens	Adultos Médios
Uma vida confortável	-0,020	0,028
Uma vida excitante	0,038	0,187
Um sent. de realização	-0,038	0,204
<i>Um mundo de paz</i>	-0,115	0,149
Um mundo de beleza	-0,071	0,196
Igualdade	-0,108	0,242
Segurança familiar	0,178 **	0,008
Liberdade	0,011	0,135
Felicidade	-0,016	0,068
Harmonia interior	-0,061	0,251 *
Amor maduro	0,020	0,330 **
Segurança nacional	0,049	0,306 **
Prazer	0,083	0,138
Salvação	0,024	0,033
Auto-respeito	-0,018	-0,083
Reconhecimento social	0,042	0,178
Amizade verdadeira	-0,009	0,407 ***
Sabedoria	-0,153 **	-0,094
Ambicioso	-0,051	0,053
Liberal	0,046	0,262 *
Capaz	0,039	0,238 *
Animado	-0,059	0,058
Asseado	-0,011	0,135
Corajoso	-0,034	0,166
Tolerante	-0,004	0,237 *
Prestativo	-0,002	0,419 ***
Honesto	-0,009	0,164
Imaginativo	0,013	0,21
Independente	0,063	0,247 *
Intelectual	0,060	-0,089
Lógico	-0,171 *	0,034
Amoroso	-0,011	0,356 ***
Obediente	-0,038	0,265 *
Polido	0,000	0,144
Responsável	-0,012	0,210
Auto-controlado	0,128 *	-0,042

* significativo ao nível 0,10 ($p < 0,10$)** significativo ao nível 0,05 ($p < 0,05$)*** significativo ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

TABELA G.3 - Coeficiente de Correlação de Pearson para Brasileiros (N=134)
e ARGENTINOS (N=116)

Valores	Coeficientes de	
	Correlação Brasileiros	Argentinos
Uma vida confortável	-0,094	0,062
Uma vida excitante	-0,024	0,165
Um sent. de realização	-0,094	0,111
Um mundo de paz	-0,070	-0,051
Um mundo de beleza	-0,031	-0,004
Igualdade	-0,098	-0,004
Segurança familiar	0,109	0,171 *
Liberdade	0,055	0,013
Felicidade	-0,035	0,041
Harmonia interior	0,077	-0,053
Amor maduro	0,009	0,131
Segurança nacional	0,036	0,160
Prazer	0,144	0,061
Salvação	-0,020	0,072
Auto-respeito	0,029	-0,099
Reconhecimento social	0,088	0,046
Amizade verdadeira	0,028	0,113
Sabedoria	-0,068	-0,194 *
Ambicioso	-0,176 *	0,084
Liberal	0,021	0,157
Capaz	-0,014	0,162
Animado	-0,034	-0,038
Asseado	-0,024	0,026
Corajoso	-0,104	0,067
Tolerante	0,196 **	-0,056
Prestativo	0,064	0,090
Honesto	0,107	-0,033
Imaginativo	0,026	-0,002
Independente	0,022	0,146
Intelectual	-0,009	0,042
Lógico	-0,124	-0,144
Amoroso	0,046	0,094
Obediente	0,050	0,020
Polido	-0,002	0,067
Responsável	-0,012	0,087
Auto-controlado	0,168 *	0,006

* significante ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significante ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significante ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

TABELA G.4 - Coeficiente de Correlação de Pearson para Compradores (N=125) e Vendedores (N=125)

Valores	Coeficientes de	
	Correlação Comprador	Vendedor
Uma vida confortável	-0,006	-0,044
Uma vida excitante	0,113	0,053
Um sent. de realização	0,108	-0,127
Um mundo de paz	0,045	-0,121
Um mundo de beleza	0,028	-0,010
Igualdade	0,077	-0,145
Segurança familiar	0,122	0,164 *
Liberdade	0,082	-0,047
Felicidade	-0,029	0,082
Harmonia interior	0,081	-0,071
Amor maduro	0,178 *	-0,009
Segurança nacional	0,049	0,151
Prazer	0,118	0,112
Salvação	-0,015	0,112
Auto-respeito	-0,070	0,028
Reconhecimento social	-0,028	0,126
Amizade verdadeira	0,130	0,057
Sabedoria	-0,030	-0,179 *
Ambicioso	0,063	-0,099
Liberal	0,122	0,064
Capaz	0,079	0,119
Animado	0,048	-0,070
Asseado	-0,009	0,056
Corajoso	-0,068	-0,016
Tolerante	0,065	0,061
Prestativo	0,177 *	-0,025
Honesto	0,125	-0,067
Imaginativo	0,042	0,003
Independente	0,083	0,046
Intelectual	0,018	0,034
Lógico	-0,114	-0,154
Amoroso	0,201 **	-0,078
Obediente	-0,075	0,189
Polido	0,012	0,128
Responsável	0,097	-0,018
Auto-controlado	0,007	0,207 **

* significante ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significante ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significante ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

TABELA G.5 - Coeficiente de Correlação de Pearson para Compradores e Vendedores Brasileiros (N=67), Compradores e Vendedores Argentinos (N=58)

Variáveis	Coeficientes de			
	Correlação		Car	Var
	Cbr	Vbr		
Uma vida confortável	-0,156	-0,129	0,027	0,093
Uma vida excitante	0,051	-0,104	0,129	0,209
Um sent. de realização	-0,077	-0,164	0,264 **	-0,039
Um mundo de paz	0,183	-0,122	-0,029	-0,074
Um mundo de beleza	0,137	0,004	-0,004	-0,002
<i>Igualdade</i>	-0,080	-0,002	0,138	-0,161
Segurança familiar	0,031	0,186	0,189	0,157
Liberdade	0,182	-0,131	0,066	-0,053
Felicidade	-0,063	0,054	-0,048	0,162
Harmonia interior	0,249 *	0,024	-0,007	-0,108
Amor maduro	0,259 *	-0,113	0,134	0,118
Segurança nacional	0,106	0,026	0,063	0,265 **
Prazer	0,348 ***	0,106	0,058	0,167
Salvação	0,101	0,092	0,023	0,118
Auto-respeito	0,113	0,026	-0,222 *	0,066
Reconhecimento social	-0,179	0,078	-0,098	0,199
Amizade verdadeira	0,160	0,027	0,124	0,102
Sabedoria	0,154	-0,106	-0,142	-0,258 *
Ambicioso	-0,208	-0,249 *	0,147	0,020
Liberal	0,150	-0,138	0,105	0,266 **
Capaz	0,084	-0,041	0,073	0,256 *
Animado	0,141	-0,017	0,000	-0,076
Asseado	0,010	-0,079	-0,062	0,159
Corajoso	-0,182	-0,113	-0,048	0,173
Tolerante	0,268 **	0,211	-0,040	-0,062
Prestativo	0,080	0,074	0,226 *	-0,044
Honesto	0,186	-0,029	0,062	-0,142
Imaginativo	0,077	0,159	0,042	-0,061
Independente	0,166	-0,212	0,022	0,250 *
Intelectual	0,175	-0,082	-0,048	0,116
Lógico	-0,045	-0,209	-0,259 *	-0,032
Amoroso	0,082	0,018	0,253 *	-0,104
Obediente	0,019	0,097	-0,142	0,244 *
Polido	0,072	0,039	0,004	0,166
Responsável	0,087	-0,106	0,165	0,008
Auto-controlado	-0,127	0,416 **	0,061	-0,040

* significante ao nível 0,10 ($p < 0,10$)

** significante ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

*** significante ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLPORT, G. W. **Desenvolvimento da Personalidade**. São Paulo: Herder, 1970.
- ANASTASI, A. **Psicologia Diferencial**. São Paulo: Herder, 1965.
- BADR, H.A.; GRAY, E.R.; KEDIA, B.L. Personal Values and Managerial Decision Making: Evidence From Two Cultures. **Management International Review**, V. 22, 1982.
- BARYLKO, Jaime. **En Busca de los Valores Perdidos**. Buenos Aires: Santillana, 1996.
- BECKER, Boris W. Values in Advertising Research: A Methodological Caveat. **Journal of Advertising Research**; New York;:v. 37, p. 57-60, Jul/Aug 1998.
- BEM, D. J. **Convicções, Atitudes e Assuntos Humanos**. São Paulo: Herder/EPU, 1973.
- BIGONESS, William J. & BLAKELY, Gerald. A Cross-National Study of Managerial Values. **Journal of International Business Studies**, n. 4, 1996.
- COLAIACOVO, Juan Luis. **Técnicas de Negociaciones**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994.
- DURGEE, Jeffrey F. & VERYZER, Robert W. Observations: Translating Values into Product Wants. **Journal of Advertising Research**, Nov./Dec., 1996.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer Behavior**. Hinsdale,IL: The Dryden Press, 1990, 6th ed.
- ENGLAND, George W. & LEE, Raymond. The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in The United States, Japan, India, and Australia. **Journal of Applied Psychology**, v. 4, p. 411-19, 1974.
- ÉVRARD, Y.; PRAS, B. e ROUX, E. **Market Études et Recherches en Marketing**. Paris: Nathan, 1993.
- FESTINGER, L. **Teoria da Dissonância Cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GOMES, Paulo César da Costa. Identidade e Exílio. Rio de Janeiro: **Espaço e Cultura** NEPEC, n. 5, p. 31-44, dez., 1996.
- GRAHAM, John L. A Comparison of Japanese and American Business Negotiations. **International Journal of Research in Marketing**, n. 1, p. 51-68, 1984,. Elsevier Science Publishers B.V. (North Holland).
- GUTMAN, Jonathan. A Menas-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. **Journal of Marketing**, v. 46, p. 60-72, Spring 1982.

- HOMER, Pamela; KAHLE, Lynn R. A Structural Equation Test of the Value- Attitude- Behavior Hierarchy. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 4, p.638-64, 1988.
- INTAL (Institute for the Integration of Latin American and the Caribbean) External Trade Database – no site [http://bull.bull.com.uy/secretariamercosur/ PAG70.HTM](http://bull.bull.com.uy/secretariamercosur/PAG70.HTM), [PAG84.HTM](http://bull.bull.com.uy/secretariamercosur/PAG84.HTM) e [PAG85.HTM](http://bull.bull.com.uy/secretariamercosur/PAG85.HTM), acesso em 12/02/99.
- JAIN, Subhash C.. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypothesis. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 70-9, January 1989.
- JOLIBERT,A.; NIQUE,W. Meucci; VELAZQUEZ, M. **L'influence de la Culture et du Pouvoir sur les Résultats de la Negotiation Commerciale: Une Étude Empirique entre la France et le Brésil**. In: Encontro Nacional da ANPAD, 1987.
- KOHLBERG, L. e TURIEL, E. **Moral Development and Moral Education**. USA: Zygon, 1972.
- KOTLER, Philip. **Marketing Management**. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1997.
- LINCOLN, Douglas J.; PRESSLEY, Milton M.; LITTLE, Taylor. Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executives. **Journal of Business Research**, v. 10, p. 70-9, 1982.
- LUSK, Edward J. & OLIVER, Bruce L. American Manager's Personal Value Systems- Revisited. **Academy of Management Journal**, v.17, p. 549-54, Sept. 1974.
- MOSQUERA, Juan J. M. **Vida Adulta**. Porto Alegre: Sulina, 1978.
- MUNSON, Michael J. & McINTYRE, Shelby. Developing Pratical Procedures for the Measurement of Personal Values in Cross-Cultural Marketing. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 48-52, Feb. 1979.
- PALMER, David D.; VEIGA & John F.; VORA, Jay A. Personal Values in Managerial Decision Making: Value-Cluster Approach in Two Cultures. **Group and Organization Studies**, v. 6, p.224-34, June 1981.
- PETER, J.Paul & OLSON, Jerry C. **Understanding Consumer Behavior**. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- PIAGET, J.**Biologie et Connaissance**. Paris: Gallimard, 1973.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- REICH, Bem & ADCOCK, Christine. **Valores, Atitudes e Mudança de Comportamento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROKEACH, Milton. **Beliefs, Attitudes and Values**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1968.
- _____. **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press, 1973.
- _____. **Crenças, Atitudes e Valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- SAMUELSON, Paul A. & NORDHAUS, William D. **Economics**. Singapore: McGraw-Hill, 1989.
- SINGER, Paul. **Ética Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- SCHIFFMAN, Leon G. & KANUK, Leslie L. **Consumer Behavior**. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1994.
- SKINNER, B.F. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- SMELSER, N. **Sociology, an Introduction**, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967.
- SPARKS, Donald B. **A Dinâmica da Negociação Efetiva**: Como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. São Paulo: Nobel, 1992.
- TAMAYO, Alvaro e SCHWARTZ, Shalom. Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 9, n. 2, p.239-348, 1993.
- TODOROV, Tzvetan. **Les Morales de l'Histoire**. Paris: Grasset, 1991.
- USUNIER, Jean-Claude. **Management International**. Paris: Presses Universitaires de France, 1987.
- VALETTE-FLORENCE, Pierre; GRUNERT, Suzanne C.; GRUNERT, Klaus G.; Beatty, Sharon. Une Comparaison Franco-Allemande de l'adhésion aux Valeurs Personnelles. **Recherches et Applications en Marketing**, vol. 6, no. 3, 1991.
- WHITELY, William; ENGLAND, George W. Variability in Common Dimensions of Managerial Values due to Value Orientation and Country Differences. **Personnel Psychology**, v. 33, 1980.