

## Repositório ISCTE-IUL

---

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2023-09-20

Deposited version:

Accepted Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Simões, E. & Monteiro, M.B. (2002). Aceitabilidade ética das táticas negociais em negociadores profissionais. In Jorge Vala, Margarida Garrido, & Paulo Alcobia (Ed.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*. Lisboa, PT: Edições Colibri.

Further information on publisher's website:

<https://www.bertrand.pt/livro/percursos-da-investigacao-em-psicologia-social-e-organizacional-vol-i-jorge-vala/104978>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Simões, E. & Monteiro, M.B. (2002). Aceitabilidade ética das táticas negociais em negociadores profissionais. In Jorge Vala, Margarida Garrido, & Paulo Alcobia (Ed.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*. Lisboa, PT: Edições Colibri.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

---

### Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

---

Running Head: Aceitabilidade Ética das Táticas Negociais

Aceitabilidade Ética das Táticas Negociais em Negociadores Profissionais

Eduardo Simões

Maria Benedicta Monteiro

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

### Resumo

As negociações em contexto organizacional constituem terreno fértil para ocorrência de ações susceptíveis de serem consideradas eticamente impróprias. Trabalhos recentes têm mostrado como diversos factores de contexto sócio-organizacional influenciam o modo como os negociadores julgam a qualidade ética dos comportamentos na negociação. No presente estudo, para além de uma revisão da literatura pertinente sobre a questão, procede-se a uma tentativa de validação do modelo da aceitabilidade ética das táticas negociais mais frequentes proposto Robinson *et al* (2000). Os resultados do estudo realizado junto de 198 negociadores profissionais permitiram identificar uma estrutura factorial alternativa à do modelo original.

Complementarmente, foi explorada a hipótese da existência de assimetrias na auto-percepção da aceitabilidade ética associadas ao papel social desempenhado na negociação (vendedor e comprador). Os resultados confirmam diferenças no grau de aceitabilidade percebida de duas categorias de táticas.

### Abstract

Negotiations in organizational context are a fertile field for the occurrence of actions which may be considered ethically inappropriate. Recent research shows how several organizational context factors influence the way negotiators judge the ethical quality of negotiation behaviors. In the current study, the pertinent literature on the issue is briefly reviewed and a validation of Robinson, Lewicki, and Donahue (1998) model of acceptability of the negotiation tactics is attempted. Results from a study with 198 professional negotiators allowed us to propose an alternative factorial structure to the original model. Moreover, the hypothesis of an asymmetry in the self-perception of ethical acceptability of tactics associated to the negotiator social role (buyer or seller) is explored. Results confirm the existence of significant differences in the ethical acceptability of two categories of tactics.

## Auto-Percepção da Aceitabilidade Ética das Táticas Negociais em Negociadores Profissionais

As fronteiras éticas das actividades no âmbito organizacional apresentam, em geral, contornos mal definidos. Mesmo quando a organização possui e torna público um código de ética, a combinação de um frágil controlo da sua aplicação com uma formulação genérica e abstracta permite a ocorrência de práticas individuais de ética duvidosa (Darley, 1996, 2001). A complexidade da comunicação organizacional fomenta a maldição do conhecimento (Camerer, Loewenstein & Weber, 1989), ou seja, na comunicação quotidiana, a total compreensão das mensagens dos responsáveis sobre distribuição de tarefas, apresentação de planos e definição de objectivos exige dos colaboradores muito mais conhecimento tácito do que aquele que estes possuem. Esta situação decorre da ilusão de transparência (Keysar, Ginzler & Bazerman, 1995) à qual sucumbem frequentemente os responsáveis, quando assumem que os subordinados seguem planos de acção decalcados das suas instruções verbais.

Por outro lado, as características do sistema de recompensas constituem, em muitos casos, “mensagens”, involuntárias mas altamente eficazes, sobre o que se supõe serem os valores e objectivos da organização. Assim, o sistema de recompensas pode, inadvertidamente ou não, dar indicações acerca do que parece ser realmente importante para a organização, em contradição com as orientações formalmente preconizadas. Partindo de uma análise de casos, Darley (2001) mostra como quadros formais de actuação organizacional que, à partida, denotam elevado sentido ético se podem transformar em práticas danosas para os clientes pelo facto do sistema de incentivos remuneratórios recompensar desempenhos formalmente indesejados pela organização.

As contingências dos sistemas de recompensa parecem, aliás, constituir um factor contextual crítico para a integridade ética das organizações. Por exemplo, Jensen (2001) mostra

como a prática comum de estabelecer objectivos individuais ou departamentais enquanto base para as medidas de desempenho e para os sistemas de recompensa pode gerar um ciclo de comportamentos não éticos. Assim, supostamente para estimular o desempenho, os responsáveis tendem a mentir na formulação dos objectivos, exagerando valores e prazos, o que, por sua vez, desencadeia comportamentos de auto-defesa por parte dos subordinados, falseando as medidas de sua realização.

As consequências de acções não éticas apresentam especial gravidade quando dizem respeito a elementos da envolvente organizacional como clientes, fornecedores e outros parceiros.

Parece inevitável admitir que existe uma relação entre o clima ético nas relações intra-organizacionais e a probabilidade de ocorrência de comportamentos eticamente questionáveis na interacção com a envolvente organizacional. Contudo, esta relação insere-se numa teia complexa de causalidade na qual intervém como factor determinante a natureza da actividade sobre a qual recai o julgamento.

A negociação, em particular a que envolve a partilha de recursos escassos, é um terreno fértil para a ocorrência de actos susceptíveis de serem considerados ilegítimos do ponto de vista ético. As interacções negociais ocorrem frequentemente num plano privado e em condições de incerteza, sendo a admissibilidade do uso de estratégias e táticas envolta em ambiguidade e sujeita à validação social por parte dos oponentes e seus constituintes.

### Ética e negociação

Como nota Raiffa (1982), nas negociações em contexto organizacional, as questões éticas são dificilmente evitáveis. Considere-se o caso em que, para incrementar os ganhos próprios, o

negociador rejeita a uma oferta da outra parte considerando-a inaceitável, quando, de facto, ela cai dentro da sua zona de acordo desejável. Ou, ainda, a defesa aparentemente intransigente de um item banal com vista a valorizá-lo aos olhos do oponente para mais tarde poder simular uma concessão que lhe permitirá obter uma contrapartida importante. Qualquer destes exemplos se refere a manobras negociais comuns, em especial no quotidiano empresarial. Tal como referem Valley, Thompson e Bazerman (2002), os modelos económicos da negociação baseados na teoria dos jogos assumem que em qualquer negociação em que as partes possuam informação privada (isto é, informação que só é conhecida por cada um dos intervenientes na negociação), o embuste e a distorção das preferências próprias são inevitáveis. Nesta condição, toda a informação surgida na interacção negocial que não seja verificável por uma das partes é apelidada de “conversa fiada” (cheap talk). Assim, nesta perspectiva, comportamentos genericamente censuráveis pelas normas sociais vigentes parecem ser considerados elementos ordinários do processo negocial.

Segundo Hitt (1990, cit. in Lewicki, Saunders & Milton, 2001) existem quatro grupos de orientações normativas subjacentes à avaliação das estratégias e táticas negociais:

1. Decisão baseada nos resultados previstos: o negociador privilegia a maximização do interesse próprio. Trata-se de uma perspectiva utilitarista em que os meios parecem ser justificados pelos fins.
2. Decisão baseada na legalidade, reportando-se às normas sociais dominantes e às leis vigentes.
3. Decisão baseada na estratégia e nos valores da organização a que pertence.  
Assenta no contrato social estabelecido entre o indivíduo e a organização em que

ele se insere e é determinada pelas normas específicas e valores dessa organização.

4. Decisão baseada nas crenças ou valores pessoais.

Isto significa que, quando confrontados com as questões éticas subjacentes à maioria das negociações, os indivíduos se questionam relativamente às normas sócio-organizacionais informais de aceitabilidade dos comportamentos negociais e não apenas à legalidade formal dos mesmos.

As táticas questionáveis do ponto de vista ética incluem diferentes formas:

1. A distorção de informação sobre a posição e as preferências próprias. Exagerar os valores da oferta inicial é, aliás, uma prática comum e um exemplo típico desta categoria. O enaltecimento das alternativas ao acordo em negociação (BATNA) constitui uma falsificação usual com vista a alterar, no oponente, a percepção do poder negocial. No conjunto, estas formas de actuação podem considerar-se típicas das negociações que decorrem em clima fortemente competitivo.
2. Manipulação deliberada dos processos de inferência do oponente de forma a que este chegue a conclusões incorrectas mas convenientes para o negociador. Estes processos vão desde a omissão de informação relevante até ao fornecimento de dados organizados de maneira a provocar a ocorrência de inferências enviesadas. Embora a omissão de informação tenda a ser vista como moralmente neutra pelos negociadores que a utilizam (Thompson, 2000), as abordagens normativas insistem que a posse de “meios superiores de conhecimento” relativamente ao oponente é condição suficiente para tornar a omissão eticamente crítica (Dees & Cramton, 1991).

3. Manipulação da rede social do oponente, visando enfraquecer a posição deste face aos seus constituintes ou parceiros. Pode tomar a forma de desqualificação profissional ou pessoal, fazendo uso de informação exterior à negociação.
4. Procedimentos que são percebidos pela outra parte como “negociar de má fé”. O exemplo típico desta actuação é a retirada de ofertas antes apresentadas como válidas. Ainda que, em alguns casos, se deva a erros involuntários de preparação da negociação, esta manobra é considerada pela parte oponente como ofensiva da ética. Pôr em causa acordos já firmados ou exigir a renegociação constituem variantes usuais desta categoria de táticas.

Revedo a literatura prescritiva e normativa acerca da aceitabilidade ética das táticas negociais, verifica-se que as orientações dos autores reflectem as divergências do pensamento comum sobre a questão, as quais remetem, nuns casos, para uma postura normativa a priori e, noutros, para uma visão utilitarista que sublinha o pragmatismo das decisões em função do interesse próprio. Por exemplo, Lewicki, Hiam & Olander (1996) asseveram que o uso do disfarce enganoso e mesmo da mentira deliberada faz parte integrante da negociação em ambiente competitivo, ainda que o grau de aceitabilidade ética de cada tática seja determinado por factores situacionais e valores pessoais. Na mesma perspectiva, encontra-se a sugestão de que o embuste e a distorção de informação correspondem a expectativas gerais quanto à natureza do processo negocial, sendo por isso moralmente aceitáveis (Strudler, 1995)

Outros defendem a necessidade de preservar a “moralidade na prática” assente na confiança mútua ( Dees & Crampton, 1991, 1995) a qual constituiria uma preocupação genérica dos negociadores. Segundo esta linha de pensamento, que poderemos denominar de normativa, as consequências práticas do uso de distorções de informação na negociação, em especial quando

se referem às preferências nos assuntos de interesse comum, são frequentemente negativas para ambas as partes. Criam atrasos desnecessários e oportunidades perdidas, conduzindo, frequentemente, as partes ao abandono da negociação com base na falsa impressão de que o acordo é inviável.

Sendo, de facto, possível que os êxitos individuais atribuídos ao uso de táticas de cariz ético duvidoso tendam a ser exacerbados, em comparação com a menor saliência dada às consequências negativas, verifica-se, contudo, que algumas táticas parecem constituir práticas, não apenas correntes, mas altamente eficazes do ponto de vista distributivo. Por exemplo, O'Connor e Carnevale (1997) mostraram que a distorção deliberada de informação sobre o valor dos assuntos negociais de interesse comum (isto é, itens relativamente aos quais as partes possuem realmente preferências idênticas e atribuem o mesmo valor) ocorre espontaneamente em 28% dos participantes de uma tarefa experimental de negociação. Esta prática, que envolve a omissão ou a distorção activa das preferências negociais próprias com a finalidade de obter mais contrapartidas em troca de falsas concessões, revelou-se preditora dos resultados negociais, particularmente em sujeitos incentivados a maximizarem os ganhos individuais.

Factores de ordem motivacional podem actuar como moderadores da propensão para distorcer e esconder informação sobre as preferências próprias. De facto, esta tendência parece acentuar-se quando os indivíduos assumem que o oponente possui motivação competitiva e, ao invés, tende a desvanecer-se quando negociadores com orientação pro-social acreditam estar perante oponentes igualmente cooperativos (Steinel & DeDreu, 2001).

Apesar das pessoas tenderem a avaliar-se como mais éticas do que a média (Trenbunsel, 1998), a apreciação do carácter ético das táticas negociais parece depender de factores

contextuais da negociação e da forma como os sujeitos elaboram cognitivamente a situação negocial.

#### Contexto sócio-organizacional e processos sociocognitivos no julgamento ético

Como foi anteriormente referido, o contexto organizacional em que actua o negociador pode constituir uma fonte de referência normativa para a utilização de manobras eticamente censuráveis. Alguns sugerem mesmo que os sujeitos adoptam na negociação as normas éticas informais latentes na vida organizacional em que estão inseridos (Mirvis, 1994).

Por outro lado, a inserção cultural dos negociadores pode igualmente afectar o sentido que os indivíduos atribuem às normas organizacionais dominantes no que respeita à ética nos comportamentos negociais. Num estudo transcultural, envolvendo uma amostra de grande dimensão, Triandis et al. (2001) sugerem que os negociadores integrados em culturas colectivistas-verticais (isto é, que enfatizam a hierarquia no seio do endogrupo e, simultaneamente, os dão saliência aos valores de grupo em detrimento dos do indivíduo) tendem a utilizar mais a mentira e a distorção de informação no decorrer de negociações do que os indivíduos pertencentes a culturas individualistas- horizontais (ou seja, aquelas que prezam o carácter único de cada indivíduo e apresentam baixo nível de diferenciação hierárquica).

A literatura mais recente tem salientado a influência de aspectos específicos do micro-contexto na ética negocial, mostrando como motivações e interesses induzidos pelo contexto social afectam a interpretação das normas éticas.

Quando indagados sobre a bondade moral de procedimentos dúbios, os negociadores regem-se por quadros normativos pluralistas e revelam razoável variabilidade na apreciação. Num estudo exploratório com estudantes de MBA (Thompson, 2000), a esmagadora maioria dos participantes mostrou-se disposta a mentir ou a usar outro tipo de embuste, identificando

facilmente diferentes situações de negociação nas quais considerava aceitáveis tais comportamentos. Uma parte importante desses participantes (43%) considerou a possibilidade de utilizar comportamentos menos éticos em caso de suspeita de que a outra parte também o faria. Ou seja, os negociadores tendem a auto-justificar o uso de táticas eticamente questionáveis sempre que possuem a expectativa de que o oponente possa vir a utilizá-las. Esta expectativa é fomentada por situações de assimetria nos ganhos potenciais (Tenbrunsel, 1998).

Situações de negociação pontual e sem continuidade de relacionamento com o oponente, a perspectiva de aumento de ganhos próprios ou a ausência de ameaça à reputação pessoal foram igualmente considerados como factores justificativos do uso de procedimentos não éticos. Aparentemente, quanto mais justificável parece ser uma tática eticamente duvidosa, maior a probabilidade do indivíduo a adoptar a título de auto-defesa.

Interesses e motivações influenciam igualmente a interpretação que os indivíduos fazem das normas éticas. Por exemplo, a existência de fortes incentivos financeiros do desempenho aumenta a probabilidade de ocorrência de comportamentos não éticos na negociação (Tenbrunsel, 1998, Tenbrunsel & Messick, 2001). De uma forma geral, motivos individualistas tendem a incrementar a probabilidade do uso da mentira e do disfarce, enquanto que a orientação pro-social a diminui (O'Connor & Carnevale, 1997)

Kronzon & Darley (1999) mostraram que o julgamento ético no comportamento negocial é orientado para o auto-favorecimento: as pessoas tendem a julgar de forma mais permissiva a ética dos comportamentos negociais sempre que estes as favorecem. Os participantes deste estudo observaram uma negociação filmada na qual uma das partes utilizava táticas de qualidade ética duvidosa. Os observadores identificados com o negociador que apresentava

comportamentos eticamente ambíguos consideram estes mais aceitáveis, comparativamente com participantes identificados com a “vítima” e observadores neutros.

As evidências acumuladas parecem indicar que os negociadores tendem a justificar a admissibilidade e o uso de comportamentos não éticos enquadrando as situações de modo favorável às suas motivações e interesses próprios. Actuam, assim, à maneira de “advogados intuitivos” (Kramer & Messick, 1996), fazendo uso de estratégias cognitivas que impõem maior ou menor vigor nas evidências favoráveis ou desqualificam argumentos contrários. Dito de outro modo, os decisores, em geral, e os negociadores, em particular, processam a informação de forma selectiva e estratégica, destacando factos ou fazendo inferências que promovem as suas necessidades ou interesses e, simultaneamente, minimizando tudo o que as contradiz.

Analisando a forma como os indivíduos se comportam face aos dilemas éticos nas organizações, Kramer & Messick (1996) sugerem que este processo de enviesamentos estratégicos destinados a mitigar a noção individual de obrigação ética se apoia na utilização de três tipos de enquadramentos:

#### Enquadramento contextual

Trata-se de enquadramentos da situação dilemática que influenciam a forma como a estrutura causal é percebida. Um exemplo consiste na utilização de “contabilidade mental” na apreciação ética das escolhas ou das acções, as quais são aferidas em termos de custos e benefícios. O sujeito pode ainda alterar a interpretação da situação abordando-a de forma lata ou restrita e assim facilitar ou dificultar a justificação ética das escolhas a ela associadas. Nos julgamentos de aceitabilidade ética, os decisores podem adoptar os pontos de referência que melhor servem os seus interesses. Comparações ou analogias com acções ou decisões passadas podem igualmente alterar o enquadramento contextual da escolha sujeita a escrutínio ético.

### Enquadramento temporal

Os decisores podem construir enquadramentos retrospectivos ou prospectivos para justificar os comportamentos presentes. No que respeita aos enquadramentos retrospectivos, a justificação ética assenta na evocação auto-favorecida de acções passadas, tal como acontece, por exemplo, com a tendência para as pessoas se lembrarem de si próprias como mais justas do que as restantes (Messick *et al.*, 1985). Por outro lado, a propensão irrealista para perspectivar o futuro de forma optimista e a ilusão de controlo (Langer, 1975) podem levar os indivíduos a subestimar as consequências negativas de acções de cariz ético duvidoso.

### Enquadramento da identidade

Dado que as obrigações e os deveres individuais são definidos em termos sociais, as pessoas ou grupos sociais com os quais o indivíduo se compara influenciam a auto-categorização ética. Esta auto-categorização apresenta elevada flexibilidade, já que as pessoas possuem múltiplos laços de pertença a diferentes categorias sociais. Os autores sugerem que essas categorias proporcionam ao indivíduo diferentes pontos de referência, os quais são utilizados estrategicamente de forma a favorecer a aceitabilidade ética das acções e decisões próprias. Deste modo, principalmente em contextos organizacionais ambíguos, os decisores podem servir-se de alterações subtis de identidade social que, alterando a percepção da situação sobre a qual recai o julgamento, influenciam o processo de significação ética das suas acções.

### Papéis sociais e julgamento ético na negociação

Neale & Bazerman (1991) notam que em situações experimentais envolvendo negociação simulada, os participantes que desempenham o papel de compradores tendem a obter mais ganhos relativos do que aqueles que assumem o papel de vendedores. Considerando este dado inconsistente com a perspectiva dos modelos económico-rationais da negociação, os autores

vêm-no como resultante da influência do papel social no modo como os indivíduos processam a informação. Ao adoptarem o papel de comprador, os sujeitos enquadram as trocas negociais em termos de perdas, enquanto os vendedores adoptam um enquadramento orientado para os ganhos. Como o enquadramento adoptado é crítico para percepção do risco na tomada de decisão (Kahneman & Tversky, 1979), os vendedores tenderiam a ser avessos ao risco, enquanto os compradores estariam orientados para a assunção do risco, fortalecendo o seu nível de aspiração e, aumentando assim a probabilidade de conseguirem ganhos relativos mais elevados.

A forma como vendedores e compradores abordam tacticamente a negociação tende, igualmente, a apresentar perfis de acção diferentes. Weingart, Thompson, Bazerman e Carroll (1990) mostraram, por exemplo, que, nos compradores, o valor da oferta inicial se relaciona de forma curvilínea (U invertido) com o valor do acordo final, ao passo que a mesma relação, nos vendedores, é linear e positiva. Complementarmente, verificou-se que a optimização desta relação corresponde a um valor de oferta inicial mais elevado nos vendedores do que nos compradores. Tomados em conjunto, estes resultados indicam que o padrão táctico dos compradores assenta numa conquista de contrapartidas elevadas seguidas de concessões enquanto que os vendedores tendem a elevar o valor da oferta inicial de modo a garantir que o resultado das suas concessões se situe dentro da sua zona negocial positiva.

Como estes exemplos sugerem, o papel adoptado na negociação afecta a forma como “a situação é percebida e transformada cognitivamente pelos negociadores” (Neale & Bazerman, 1991, p. 156). Também no caso dos dilemas éticos, como vimos antes, ao analisarmos a proposta teórica de Kramer e Messick. (1996), o enquadramento da situação sobre a qual incide o julgamento ético pode ser determinado pela identidade social do decisor. Por exemplo,

Samuelson & Allison, (1994) mostraram que a assunção do papel de supervisor, por oposição ao de líder, constitui base suficiente para auto-justificar a utilização abusiva de recursos comuns.

Assim, no julgamento do valor ético das táticas negociais, é possível que um processo análogo possa ocorrer, levando a que os sujeitos construam normas pessoais de aceitabilidade ética consistentes com as características do papel desempenhado na negociação.

A despeito da ambiguidade e flexibilidade reveladas pelos negociadores no julgamento das táticas negociais, têm surgido algumas tentativas ( Lewicki & Robinson,1998; Robinson, Lewicki & Donahue, 2000) de identificar empiricamente eventuais linhas de demarcação entre níveis de aceitabilidade ética. O estudo que desenvolvemos integra-se nesse esforço, incidindo especificamente sobre a auto-percepção da aceitabilidade ética das táticas mais comuns e visa, principalmente, a construção de um instrumento utilizável em pesquisa futura.

### Objectivo

Neste trabalho, procuramos verificar a adequação do modelo factorial da aceitabilidade ética das táticas negociais proposto por Robinson *et al.* (2000) a uma população de negociadores profissionais portugueses.

Complementarmente, pretendemos detectar a existência de eventuais assimetrias no julgamento em função do papel social desempenhado pelos negociadores. Especificamente, espera-se que o nível de aceitabilidade ética seja mais elevado relativamente às táticas que envolvem comportamentos conformes ao desempenho de papel.

### Método

#### Participantes

Participaram no estudo 198 elementos, sendo 72 mulheres, provenientes de empresas dos sectores industrial, comercial e de serviços. A amostra integra indivíduos cuja dominante

profissional é a negociação de bens, equipamentos e serviços, sendo 97 compradores e 101 vendedores. O nível de experiência profissional em negociação é de 4,27 anos (D.P.=1,38, mínimo =1, máximo=18).

### Procedimento

Os sujeitos responderam a uma versão portuguesa do Questionário de Incidentes Negociais de Robinson et al. (2000). Este é constituído por 16 itens que correspondem a outras tantas táticas usuais e já abordadas no ponto anterior. Utilizando uma escala ancorada em 7 pontos (1- nada apropriada, 7 – muito apropriada), os participantes avaliaram, quão apropriado consideravam o uso de cada uma das táticas numa situação de negociação por eles julgada importante.

### | Tabela 1 |

O labor de validação da escala original foi realizado tendo como participantes estudantes de MBA e indicou que os 16 itens estão agregados em cinco factores que a seguir se descrevem.

Factor 1 - Inclui 3 táticas competitivas tradicionais, isto é, procedimentos que são utilizados com frequência em contextos negociais competitivos e muitas vezes consideradas “duras mas justas”. Fazer uma exigência inicial muito mais elevada do que o acordo desejado, criar a impressão de não ter urgência no acordo constituem exemplos de táticas que integram este factor.

Factor 2 – Este factor diz respeito a ataques à rede social do oponente e é representado por 3 itens que se referem a formas de desqualificação pessoal ou profissional junto dos superiores do interlocutor.

Factor 3 – É definido por 3 itens que descrevem táticas destinadas a manipular a percepção que oponente possui das condições negociais através do uso de falsas promessas.

Factor 4 - Inclui 4 itens referentes a táticas que utilizam a distorção de informação, quer relativamente ao oponente, quer aos constituintes.

Factor 5 – Este factor inclui 3 itens representando uma categoria de táticas que assentam na obtenção inapropriada de informação acerca dos interesses, preferências e alternativas da outra parte junto desta ou da rede social em que se insere.

### Resultados

Os 16 itens do questionário foram, em primeiro lugar, analisados tendo em vista a verificação da estrutura factorial original. Assim, procedeu-se a uma Análise Factorial Confirmatória cujos resultados revelaram a inadequação do modelo relativamente aos dados. De facto, o valor de  $\chi^2$  é significativo (343.2, gl=104, p=.0000) e o índice de ajustamento (GFI) revela-se muito baixo (.79) mostrando elevada discrepância.

Foi efectuada uma Análise Factorial de Componentes Principais com rotação Varimax, tendo sido imposta uma estrutura de cinco factores. Verificou-se que apenas dois dos factores correspondiam com exactidão aos propostos pelo modelo original (Obtenção Inapropriada de Informação e Táticas Competitivas Tradicionais) e que os itens não incluídos nestes factores apresentavam pesos elevados fora das escalas originais ou pesos baixos repartidos pelos cinco factores. Foram eliminados 4 itens ( 3, 10, 12 e 15 da escala original ) que apresentavam pesos factoriais baixos, sugerindo uma fraca representação por parte de qualquer dos factores.

Assim, a estrutura final inclui 12 itens repartidos por 4 factores ( Tabela 1) os quais são responsáveis por 63.2% da variância explicada, com valores próprios superiores a 1.

## || Tabela 2||

O Factor 1 corresponde à escala de Táticas Competitivas Tradicionais do modelo original. O Factor 2 integra os itens que constituem a escala original de Obtenção Inapropriada de Informação. O Factor 3 integra 3 itens relativos ao uso de informação distorcida, sendo um deles referente a falsas promessas, correspondendo à escala que designámos Uso de Informação Distorcida. O Factor 4 inclui um item pertencente à escala original de Ataque à Rede Social do Oponente e dois antes incluídos na escala de Distorção de Informação. Dado que, no seu conjunto, os três itens se referem a táticas que envolvem os constituintes ( do negociador e do oponente), designámos esta escala de Manipulação da Relação com Constituintes.

Considerando cada uma das sub-escalas do modelo proposto, verificamos que os valores de consistência interna medida pelo Alfa de Cronbach são os seguintes: Relação com Constituintes, .59, Obtenção Inapropriada de Informação, .73, Táticas Competitivas Tradicionais, .71 e Falseamento Intencional de Informação, .65.

As correlações entre as notas das quatro sub-escalas estão descritas na Tabela 2 .

Finalmente, com vista a aferir da sua estabilidade, o novo modelo foi submetido a uma Análise Factorial Confirmatória. Os resultados mostram um índice de ajustamento (GFI) de .94 e um índice de ajustamento comparativo ( CFI) com o valor de .92. Ainda que o  $\chi^2$  ( 85,04; g.l. 48) seja significativo ( $p=.0000$ ), o rácio  $\chi^2 / g.l.$  é de 1.77.

No conjunto, considerámos globalmente aceitável o grau de ajustamento do modelo proposto.

Influência do papel social

Com vista a testar a hipótese da existência de assimetrias na aceitabilidade ética associadas ao papel social na negociação, foram realizadas análises de variância envolvendo os scores de cada sub-escala constituinte do modelo proposto. Os resultados, resumidos na Tabela 3, mostram, em primeiro lugar, que os compradores tendem a julgar como mais aceitáveis as táticas competitivas tradicionais do que os vendedores,  $F(1,196)=15.22$ ,  $p<.001$ . O inverso ocorre com a aceitabilidade da Obtenção Inapropriada de Informação sobre a posição do oponente a qual é significativamente mais elevada nos vendedores,  $F(1, 196)= 139.30$ ,  $p<.0001$ . O papel social não influi no nível de aceitabilidade das táticas relativas à Manipulação da Relação com Constituintes ( $F(1, 196)=1,1584$ ,  $p=.28312$ , ns). Finalmente, o efeito do papel social sobre a aceitabilidade auto-percebida do uso das táticas que envolvem o Falseamento Intencional de Informação revelou-se pouco significativo ( $F(1,196) = 3.44$ ,  $p<.07$ ), ainda que se possa inferir uma maior propensão dos compradores para admitirem a sua utilização.

#### Discussão geral e conclusões

Os resultados do presente trabalho confirmam as dificuldades inerentes à fixação de um modelo suficientemente generalizável das orientações normativas dos negociadores a respeito da ética negocial. A interferência de factores contextuais e a recorrente flexibilidade de interpretação da situação negocial constituem obstáculos sérios a tal empreendimento. Estas dificuldades afectam, naturalmente, a construção de instrumentos de medida das orientações éticas dos negociadores.

Neste estudo, procurámos indagar da validade ecológica de um dos raros modelos descritivos da percepção de aceitabilidade ética das táticas negociais, testando-o junto de uma população com experiência intensiva de negociação. O facto da estrutura factorial encontrada ser

algo diferente da do modelo original, poderá ser entendido como reflexo inevitável do carácter contingencial da apreciação ética das táticas negociais. De resto, ao analisarem os resultados da aplicação da escala original, Robinson *et al.* (2000) detectaram diferenças importantes no julgamento ético associadas a diversas variáveis sócio-demográficas incluindo a nacionalidade dos negociadores e o grau de experiência em negociação.

Ao comparar a estrutura do modelo original com a do modelo proposto, constata-se, em primeiro lugar, que dois dos factores se mantêm inequivocamente no modelo proposto. Assim, tendo em conta os resultados globais, os negociadores admitem claramente o uso de táticas tradicionalmente associadas à negociação em ambiente competitivo, bem como das que implicam obtenção de informação sobre as posições e os interesses da outra parte. Se no primeiro caso, os resultados são idênticos aos obtidos na validação da escala original ( Robinson *et al.*, 2000) já a obtenção inapropriada de informação denota uma saliência na nossa amostra de negociadores profissionais que não se observa na amostra de estudantes daquele estudo, para os quais constitui a categoria de táticas menos aceitável. Sabendo da importância que os negociadores profissionais atribuem à informação sobre os interesses negociais da outra parte, poderemos estar, neste caso, perante um conjunto de opções táticas cuja relevância está especificamente associada à experiência negocial no seio das organizações.

No que concerne às restantes categorias de táticas, os negociadores sentem-se, em geral, menos confortáveis a respeito do falseamento de informação, incluindo a apresentação de promessas falsas. A manipulação da rede de constituintes, própria ou do oponente, parece igualmente pouco aceitável para o conjunto dos participantes.

A hipótese da existência de assimetrias no julgamento de aceitabilidade ética de vendedores e compradores obteve elevado apoio. O resultado mais saliente diz respeito à maior

propensão dos vendedores para considerarem aceitáveis as táticas que envolvem a busca de informação sobre a outra parte utilizando meios eticamente questionáveis. Ainda que o desenho do presente estudo não permita validar directamente esta inferência, aparentemente, a orientação detectada é congruente com a ideia comum nos meios empresariais de que o papel profissional do vendedor implica a recolha informal de informação prospectiva sobre necessidades e critérios de decisão dos compradores ( e.g. Jackson & Hisrich, 1996). Assim, as fronteiras entre os comportamentos integrantes do perfil desejável de competências e os comportamentos eticamente questionáveis seriam, para estes profissionais, difíceis de discernir ou, mais provavelmente, alteradas de modo enviesado para o auto-favorecimento. Por outro lado, a obtenção de informação, permitindo estabelecer hipóteses probabilísticas de resultados negociais, reforça o enquadramento da negociação orientado para os ganhos que caracteriza o papel de vendedor (Neale & Bazerman, 1991).

A maior propensão dos compradores para aceitarem a utilização de táticas competitivas parece estar inteiramente em linha com a tendência, anteriormente analisada, para abordarem a negociação através de um enquadramento de perdas e com assunção de risco. De facto, apresentar exigências iniciais elevadas ou fazer crer a outra parte na existência de alternativas denotam um enquadramento da situação negocial orientado para o risco e constituem táticas habituais de controlo das perdas.

### Conclusões

O presente estudo permitiu a construção de um instrumento cuja sensibilidade deverá ser aferida em pesquisas futuras. A sua utilização poderá revelar-se útil na busca de eventuais influências de variáveis de contexto sócio-organizacional na forma como os negociadores constroem ou ajustam as normas de julgamento da ética negocial. Especificamente, a literatura

actualmente disponível sugere que a percepção da relação de poder entre as partes ou a natureza da ligação dos negociadores com os constituintes organizacionais, constituem variáveis cujo efeito na apreciação ética dos comportamentos negociais urge investigar.

As diferenças na normas de aceitabilidade ética em função dos papéis sociais dos negociadores, que o presente estudo parece suportar, merecem igualmente maior aprofundamento que permita estabelecer ligações mais claras entre as características específicas do papel assumido e a construção cognitiva da situação de negociação subjacente ao julgamento ético das escolhas táticas.

### Referências

Camerer, C. Loewenstein, G. & Weber, M. (1989). The curse of knowledge in economic settings: an experimental analysis. Journal of Political Economy, 97, 1232-54.

Darley, J. M. (1996). How organizations socialize individuals into evildoing. In D. M. Messick & A. A. Tenbrunsel (Eds.), Codes of conduct: behavioral research into business ethics (pp. 13-43). N. York: Russel Sage Foundation.

Darley, J. M. (2001). The dynamics of authority influence in organizations and the unintended action consequences. In J. M. Darley ,D. M. Messick & T. R. Tyler (Eds.), Social influences on ethical behavior in organizations (pp. 37-52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Dees, J. G., & Cramton, P. C. (1991). Shrewd bargaining on the moral frontier: toward a theory of morality in practice. Business Ethics Quarterly, 1, 135-167.

Dees, J. G., & Cramton, P. C. (1995). Deception and mutual trust: a reply to Strudler. Business Ethics Quarterly, 5, 813-822.

Jackson, R. W. & Hisrich, R.D. (1996). Sales and sales management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Jensen, M. C. (2001). Paying people to lie: the truth about the budgeting process (Working Paper n°01-072). Cambridge, MA: Harvard Business School.

Keysar, B., Ginzler, L., & Bazerman, M. (1995). States of affairs and states of mind: the effect of knowledge of beliefs. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 64, 283-293.

Khaneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. Econometrica, 47, 263-291.

Langer, E. J. (1975). The illusion of control. Journal of Personality and Social Psychology, 32, 311-328.

Lewicki, R. J., & Litterer, J. A. (1985). Negotiation: readings, exercises and cases. Homewood, IL: Irwin.

Lewicki, R. J., Robinson, R. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: an empirical study. Journal of Business Ethics, 17: 665-682.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2001). Essentials of negotiation ( 2nd Edition). New York: McGraw-Hill.

Messick, D. M., Blom, S., Boldizer, J.P. & Samuelson, C.D. (1985). Why are we fairer than others?. Journal of Experimental Social Psychology, 21: 480-500.

Mirvis, P. (1994). Negotiation in context: nobody trusts anybody nowadays. In R. J. Lewicki ,B. H. Sheppard & R. Bies (Eds.), Research on negotiation in organizations (Vol. 4, pp. 125-147). Greenwich, CT: JAI Press.

O'Connor, K. M., & Carnevale, P. J. (1997). A nasty but effective negotiation strategy: misrepresentation of common-value issue. Personality and Social Psychology Bulletin, 23, 504-515.

Raiffa, H. (1982). The art and science of negotiation. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Robinson, R. J., Lewicki, R. J., & Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: introducing the SINS scale. Journal of Organizational Behavior, 21, 649-664.

Samuelson, C.D., Allison, S.T. (1994). Cognitive factors affecting the use of social decision heuristics in resource-sharing tasks. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58: 1-27.

Strudler, A. (1995). On the ethics of deception in negotiation. Business Ethics Quarterly, 5: 805-822.

Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: the role of incentives and temptation. Academy of Management Journal, 41, 330-339.

Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2001). Power asymmetries and the ethical atmosphere in negotiations. In J. M. Darley, D. M. Messick & T. R. Tyler (Eds.), Social influences on ethical behavior in organizations (pp. 201-216). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

Thompson, L. (2001). The mind and heart of the negotiator (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Triandis, H. C., Carnevale, P., Gelfand, M., Robert, C., Wasti, S. A., Probst, T., Kashima, E. S., Dragonas, T., Chan, D., Chen, X. P., Kim, U., DeDreu, C., VanVliert, E., Iwao, S., Ohbuchi, K., & Schmitz, P. (2001). Culture and deception in business negotiations: a multilevel analysis. International Journal of Cross Cultural Management, 1(1), 79-90.

Tabela 1. Itens do Questionário de Incidentes Negociais

1. Prometer coisas agradáveis ao seu oponente se ele/ela lhe der o que você quer, mesmo sabendo que não pode ( ou não quer) cumprir a sua promessa no caso de ele/ela cooperar.
2. Apresentar informação intencionalmente distorcida ao seu oponente para reforçar os seus argumentos ou a sua posição negocial.
3. Fazer com que o seu oponente seja substituído ou afastado, de modo que outra pessoa fique no seu lugar.
4. Distorcer intencionalmente a natureza das negociações à(s) pessoa(s) que você representa com o objectivo de proteger certas situações delicadas que ocorreram à mesa de negociação.
5. Obter informações sobre a posição negocial do seu oponente, pagando a amigos, colegas ou a outros contactos para conseguirem essas informações para si.
6. Fazer uma exigência inicial que é muito maior do que aquilo que você espera obter no acordo final.
7. Criar a falsa impressão de que você não tem nenhuma pressa em chegar a acordo, tentando, assim, passar a pressão do tempo para o seu oponente para que ele faça cedências rapidamente.
8. Responder a cedências actuais do seu oponente, oferecendo-se para lhe dar contrapartidas no futuro, mesmo sabendo que tal não irá acontecer.

9. Ameaçar o seu oponente que o fará parecer fraco ou incompetente em frente ao chefe ou a outras pessoas a quem ele(a) tem que prestar contas, mesmo sabendo que não irá cumprir a ameaça.
10. Negar a validade da informação apresentada pelo seu oponente e que enfraquece a sua posição, mesmo sabendo que essa informação é verdadeira e válida.
11. Distorcer intencionalmente o progresso da negociação aos seus responsáveis com o objectivo de fazer com que a sua posição pareça mais forte.
12. Falar directamente com as pessoas às quais o seu oponente reporta para lhes dizer coisas que irão minar a confiança que nele(a) depositam enquanto negociador(a).
13. Obter informação sobre a posição negocial do seu oponente cultivando a amizade com ele(a) através de presentes caros ou outros favores pessoais.
14. Fazer uma exigência inicial tão elevada/baixa que vai abalar seriamente a confiança do seu oponente na capacidade de negociar um acordo satisfatório.
15. Garantir que os seus responsáveis cumprirão o acordo que for alcançado, embora você saiba que eles não irão provavelmente cumpri-lo.
16. Obter informações sobre a posição negocial do oponente, tentando recrutar um dos colegas dele(a), na condição que este(a) lhe forneça informação confidencial.

Tabela 2

Itens e solução factorial proposta

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1 (1). Promessa falsa em troca de cooperação do oponente.	-.015	.003	.059	<u>.813</u>
2 (2). Informação distorcida para reforçar a argumentação.	.325	.063	.003	<u>.676</u>
3 (4) Falseamento intencional da natureza das negociações aos constituintes.	.135	.138	<u>.697</u>	.045
4 (5) Obtenção de informações sobre a posição negocial do oponente, pagando a outrém para as conseguirem.	.207	<u>.736</u>	.108	.164
5 (6) Exigência inicial de valor muito mais elevado do que a expectativa de acordo final.	<u>.857</u>	.032	-.025	.074
6 (7). Falsa impressão de fraca urgência para criar pressão de tempo no oponente.	<u>.818</u>	.009	.032	.133
7 (8). Proposta de falsa contrapartida futura em troca de cedências reais do oponente, no presente.	.075	.064	.270	<u>.712</u>
8 (9) Desqualificação ou humilhação do oponente junto dos constituintes deste.	.070	.072	<u>.616</u>	.372
9 (11). Distorção de informação sobre o progresso da negociação junto dos constituintes.	-.010	.033	<u>.826</u>	.043
10 (13). Obtenção de informação sobre o oponente cultivando a amizade com ele(a) através de presentes caros ou outros favores pessoais.	-.127	<u>.860</u>	-.006	.071
11 (14). Apresentação de exigência inicial tão elevada/baixa destinada a	<u>.595</u>	-.013	.166	.086

abalar a confiança do seu oponente na capacidade de negociar um acordo satisfatório.				
12 (16). Obtenção de informações confidenciais sobre a posição negocial do oponente. através de aliciamento de colegas dele(a).	-016	<u>.798</u>	.134	-.087

Tabela 3

Efeito do papel social sobre a aceitabilidade ética: médias, desvios-padrão e níveis de significância das diferenças

	Vendedor		Comprador	
	M	DP	M	DP
Táticas Competitivas Tradicionais	11.82	.33	13.66*	.34
Obtenção Inapropriada de Informação	10.79*	.30	5.77	.30
Falseamento Intencional de Informação	6.54	.26	7.24	.27
Manipulação da Relação com Constituintes	6.18	.24	6.54	.25

\*  $p < .001$



