

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Antecedentes e Determinantes da Construção Social da Reputação do Negociador.

Ana Margarida Monteiro da Graça Matos Rafael

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar do Departamento de Recursos Humanos e

Comportamento Organizacional

ISCTE-IUL

Dezembro 2012



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Antecedentes e Determinantes da Construção Social da Reputação do Negociador.

Ana Margarida Monteiro da Graça Matos Rafael

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar do Departamento de Recursos Humanos e

Comportamento Organizacional

ISCTE-IUL

Dezembro 2012

## Agradecimentos

*“No man is an island (...).”*

(John Donne, 1624, Meditation XVII)

Esta citação do famoso poeta inglês demonstra bem que na vida não estamos sozinhos e que temos sempre alguém a quem agradecer às vezes apenas por estar ao nosso lado.

Durante a realização desta dissertação foram muitos os que estiveram ao meu lado e a quem eu desejo agradecer.

Gostaria de começar por agradecer a todos os Professores que me transmitiram todo o conhecimento científico ao longo destes anos, condição essencial para a realização deste trabalho de investigação.

Quero agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Eduardo Simões, por todo o trabalho que teve, a sua importante colaboração para a elaboração do estudo, mas principalmente, pela paciência que teve e motivação que me tentou inculcar quando prosseguir se tornava difícil.

Agradeço aos participantes neste estudo pela sua importante contribuição e principalmente aos meus “actores profissionais” pela importante ajuda na execução da investigação.

Todo este esforço não teria sido conseguido sem o apoio incondicional da minha família. Obrigada por não me terem deixado desistir e por terem feito os possíveis para me ajudar a chegar ao fim.

Agradeço também ao meu namorado, Luís Rodrigues, que me apoiou durante todas as fases difíceis e tornou tudo mais fácil.

Agradeço também aos meus amigos, principalmente à minha melhor amiga Daniela Figueiredo, por terem estado sempre comigo até este momento e por me incentivarem quando precisei.

## Índice

Índice de Figuras e Tabelas .....	iv
Resumo.....	v
Abstract .....	vi
1. Introdução .....	1
1.1. A Negociação.....	1
1.2. A Formação de Impressões e Percepção de Pessoas.....	5
1.3. A Reputação e a Reputação do Negociador.....	8
1.3.1. Como se forma a reputação? .....	12
A importância do envio de sinais para a formação da Reputação .....	12
A análise de Informação na Formação da Reputação .....	15
Manter a Reputação .....	16
A Construção da Reputação do Negociador.....	17
1.3.2. O Género na Reputação do Negociador.....	20
1.3.3. A Partilha de Informação na Reputação do Negociador .....	22
1.4. Objectivos .....	24
2. Método .....	26
2.1. Variáveis e Medidas.....	26
2.1.1. Percepção da Reputação .....	26
2.1.2. Motivação Social.....	26
2.1.3. Género do Negociador .....	27
2.1.4. Partilha de Informação .....	27
2.2. Participantes.....	27
2.2. Procedimento .....	28
3. Resultados .....	29
4. Discussão .....	31
4.1. Discussão dos Resultados.....	31
4.2. Limitações e Recomendações .....	33
5. Conclusões.....	33
5.4. Linhas de Investigação Futuras.....	34
Referências .....	35
Anexos.....	41

## Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1.1. Modelo Síntese das Variáveis e Hipóteses .....	<b>25</b>
Tabela 1.2. Definições de Reputação .....	<b>9</b>
Tabela 1.3. Funções da Reputação .....	<b>11</b>
Tabela 3.1. Frequências da distribuição da Motivação Social dos Observadores .....	<b>29</b>
Tabela 3.2 Tabela dos resultados da ANOVA Factorial para a análise do efeito global das variáveis independentes na Reputação. ....	<b>30</b>
Tabela 3.3. Comparação de médias entre os Observadores com Motivação Social Alta e Baixa. ....	<b>30</b>
Tabela 3.4. Comparação de Médias para as condições de Partilha de Informação e Não Partilha.....	<b>31</b>

## Resumo

A reputação como factor determinante para um negociador e para a negociação está muitíssimo pouco estudado. Neste sentido é relevante perceber um pouco mais acerca do mesmo. Este projecto de investigação pretende, por essa razão, aprofundar o estudo da importância da reputação e do seu conhecimento prévio, em processos de negociação. Baseando-nos na literatura percebemos que o sexo do negociador e a partilha de informação são importantes na construção de uma impressão. Esta investigação pretendeu testar o efeito do sexo do negociador e da partilha de informação na percepção da reputação do negociador. Por outro lado pretendemos investigar também se a motivação social de quem observa é um factor importante na construção da reputação de um negociador. Utilizámos simulações de negociação gravadas em vídeo e um questionário para aferir o efeito das variáveis em 120 participantes. Concluímos que existe um efeito da partilha de informação e da motivação social do observador na construção da reputação do negociador. Porém, não se encontrou efeitos significativamente relevantes do efeito do sexo do negociador na percepção da reputação.

Palavras-chave: Reputação do Negociador; Partilha de Informação; Sexo do negociador; Motivação Social.

Abstract

Reputation as a determining factor to a negotiator and to negotiation processes is well understudied. This makes it relevant to investigate more on this subject. This investigation project intends to dig a little deeper on the importance of reputation and its prior knowledge on negotiation processes.

Basing on literature, we understood that bargainer's gender and information sharing are two important pieces when forming an impression of someone. This project explored the effect of gender and information sharing as antecedents of reputation. Furthermore, we intend to investigate if the observer's social motives are an underlying factor in constructing one's reputation.

We used video simulated negotiations and a questionnaire to test the variables on 120 participants. The results suggest that there is an effect of information sharing and of observer's social motives on negotiator's reputation. However, there was no statistically significant influence of gender on reputation.

Key Words: Bargainer's Reputation; Information Sharing; Negotiator's Gender, Social Motives.

## **1.Introdução**

O estudo da reputação, principalmente da reputação dos negociadores, é ainda escasso no meio dos estudos que foram feitos dentro da temática das organizações. A reputação como factor determinante para um negociador e para a negociação está muitíssimo pouco estudada. Este projecto de investigação pretende, por essa razão, aprofundar o estudo da importância da reputação. Veremos que é uma das fontes de informação pela qual o negociador se orienta e selecciona as estratégias a usar na negociação bem como molda a sua atitude geral em relação ao oponente. Deste modo, traçamos como objectivo geral desta investigação verificar que determinantes têm mais importância na percepção da reputação de alguém.

Neste capítulo poder-se-á encontrar: 1) a informação essencial e básica acerca da investigação sobre negociação; 2) o “estado da arte” na investigação sobre reputação, o tema focal deste trabalho; 3) uma explicação mais aprofundada das variáveis em questão e da sua importância para o estudo da reputação; 4) um esclarecimento dos objectivos deste estudo; 5) as nossas hipóteses de que a reputação do negociador é influenciada pela motivação social do observador, pelo género do negociador e pela partilha de informação por parte do negociador.

### **1.1. A importância do estudo da Negociação**

A negociação está presente em várias ocasiões do nosso dia-a-dia: pais que negociam com os filhos as mesadas que irão receber; amigos que negociam o restaurante onde jantar; clientes que negociam taxas de juro com o Banco. Por este motivo, a negociação entre grupos e indivíduos tem sido um tema amplamente estudado nas últimas décadas. A negociação está presente em termos económicos, sendo igualmente influenciada por factores subjectivos e de ordem social (Curham, Elfenbein & Xu, 2006).

O conceito de negociação tem sido definido de várias formas. O Dicionário da Língua Portuguesa (2004) define negociação como “conversações entre parceiros sociais com o objectivo de se chegar a um acordo”. Por outro lado, este conceito é definido, segundo Thompson (2008), como “um processo de tomada de decisão em conjunto com outras pessoas, que é indispensável sempre que não conseguimos atingir os nossos objectivos por nós próprios”. Negociação é, segundo Rubin e Brown (1975, citado por Tinsley, Connor & Sullivan, 2002), um processo pelo qual as pessoas determinam o que cada uma vai dar e receber ou desempenhar numa transacção entre eles. É também um processo pelo qual duas



ou mais partes interagem deliberadamente numa tentativa de especificar os termos da sua interdependência (Walter & Mckensie, 1965), sendo um importante mecanismo para atingir coordenação nas trocas nos mercados de negócios (Atkin & Rineheart, 2006) e acontece especialmente quando se trata de recursos escassos e objectivos incompatíveis (Pruitt & Carnevale, 1993). A negociação é portanto, uma situação de tomada de decisão em que duas ou mais pessoas se envolvem em interacção para mutuamente decidirem a partilha de recursos escassos (Bazermann & Neale, 1992). Participam, na negociação, várias pessoas que exercem influência sobre as outras para fazer cumprir os seus objectivos, com o intuito de chegar a um resultado. É portanto um processo dinâmico e desafiante (Berlin, 2008). A negociação é sobretudo imprescindível como forma de resolução de conflito (Simões 2008). O termo negociação adquiriu um significado prestigiante porque se supõe tratar os assuntos e resolver os problemas através do diálogo, de forma civilizada. A negociação procura resolver o conflito de forma que a solução seja satisfatória para as duas partes. Perante todas estas definições que acrescentam dimensões importantes ao conceito, o essencial a reter é que existe conversação de várias partes, uma vez que os actores da negociação podem ser um indivíduo ou um grupo de pessoas (Neves, Garrido e Simões, 2008).

Estas definições conseguem aproximar-se umas das outras se olharmos para a negociação como um processo de tomada de decisão, e, como tal, sujeito aos processos cognitivos dos próprios negociadores (Bazerman & Carrol, 1987). Uma parte importante dos processos cognitivos na negociação centra-se no processamento da informação sobre a outra parte e serve de suporte a decisões interdependentes

A motivação também surge como inerente à cognição social dado que tais processos envolvem decisões prévias do indivíduo acerca do que é ou não relevante para si e para os outros numa determinada actividade e os indivíduos nem sempre se servem de cálculos metódicos como os modelos prediziam. Com vista a explicar esta lacuna, o debate teórico centrou-se no modelo dual o qual prevê que os indivíduos utilizem duas vias na formação de julgamentos. Uma, o processamento sistemático, aproximar-se-ia dos modelos cognitivos e seria seguido quando as pessoas possuem tempo e outros recursos necessários para processar toda a informação existente acerca de um determinado assunto. Quando os indivíduos não estivessem nas condições anteriores, servir-se-iam de heurísticas ou “atalhos cognitivos”. Outra, considera-se que os indivíduos ao analisarem a informação podem estar motivados para chegar a uma conclusão particular (motivação direccional) ou para tirar conclusões exactas (motivação não direccional).

Os objectivos do negociador e a sua motivação emergem assim, como os elementos centrais de uma negociação. Podem ser motivações de identidade, que advêm do desejo de adquirir uma determinada imagem de si próprio na negociação, quer a nível individual, no sentido de mostrar um atributo ou uma qualidade pessoal, ou a nível de identidade partilhada pelo grupo que representa; ou pode ser a motivação social que se refere a uma inclinação do negociador para ser integrativo ou distributivo na negociação dos recursos com as outras partes. A negociação é uma tarefa de natureza mista em que os interesses das pessoas são tanto competitivos como integrativos. Os indivíduos estão motivados para a cooperação e para assegurar que ambas as partes ficam satisfeitas com o acordo final, mas por outro lado, pretendem igualmente maximizar os seus ganhos competindo por eles com a outra parte. A literatura diz-nos então que os negociadores diferem entre si na sua motivação social em três tipos de negociadores: um negociador cooperativo é alguém conhecido por tentar integrar, resolver problemas, ser confiável e empático, por criar valor conjunto ou arranjar um acordo favorável para ambas as partes. Um negociador distributivo é conhecido por ser duro, usar poder, extrair concessões do oponente, reclamar valor e garantir que ficam com a maior fatia do bolo, e um negociador individualista tem a máxima preocupação com a parte do bolo que lhe cabe a si (Simões, 2008; Tinsley & Cambria, 2008).

Os negociadores criam expectativas sobre o que irão obter com a negociação, e, para isso utilizam o comportamento da outra parte como indicação (Thompson, 2008). Um oponente muito cooperativo conduz a um aumento das aspirações do negociador, e, na mesma linha de pensamento, um oponente altamente distributivo, fará então com que o nível de aspirações desça e se faça mais concessões. A esta teoria está também ligado o conceito de BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) (Thompson, 2008), ou MAPAN em português, (Berlin, 2008; Neves, Garrido e Simões, 2008) que se refere à alternativa mais aceitável que o negociador consegue se a sua estratégia de negociação falhar. O que se espera, no entanto, é conseguir um resultado melhor que a sua BATNA e nunca um inferior. O BATNA é definido *a priori*, independentemente dos parâmetros da negociação e tende a ser feito de uma forma realista. É ainda usual calcular o BATNA da outra parte antes da negociação para uma comunicação mais precisa.

Uma negociação integrativa envolve a criação, o reconhecimento e o desenvolvimento de ganhos partilhados, isto é, de perceber que existe um conjunto de formas de conciliar e ajustar os interesses de ambas as partes e até de ampliá-los; de, assim, identificar quais os interesses comuns e quais os interesses diferentes e negociar segundo

estas informações. (Thompson, Peterson & Brodt 1996; McRae, 1998; Neves, Garrido e Simões, 2008). A partilha de informação de ambas as partes sobre os seus interesses e objectivos, facilita a tarefa de formar acordos integrativos e que beneficiem as duas partes interessadas (Thompson et al. 1996; MacRae, 1998). Estas informações só se obtêm com a partilha voluntária entre as duas partes e é fundamental para conseguirmos ter acesso aos interesses de cada parte e formar acordos que beneficiem ambas as partes. As vantagens da partilha acontecem mesmo que apenas uma das partes partilhe informação (Thompson, 1991). É essencial então que o negociador seja provido de espírito de abertura, de capacidades de comunicação, de escuta activa, de inquirição assertiva, da identificação de interesses, do desenvolvimento de soluções criativas, da resolução conjunta de problemas e da prevenção do conflito (McRae, 1998).

A negociação distributiva implica a medição em termos de ganhos individuais. Resulta num perdedor e num vencedor ou num impasse por falta de acordo entre as partes. É de forma geral, uma competição pela divisão de recursos escassos, em que cada parte tenta obter a fatia maior do bolo (Thompson et al. 1996; Kersten, 2001). Geralmente estes negociadores reivindicam valor, mais do que criam valor conjunto. O negociador reivindica valor quando faz valer os seus interesses. Regra geral, encontram-se bem preparados e mostram-se assertivos. Também podem utilizar estratégias para reivindicar valor de uma forma agressiva, desonesta, através da manipulação, da ameaça e de truques. Reivindicar valor requer então uma boa preparação, o estabelecimento de um bom BATNA, a apresentação de propostas de forma eficaz, assertividade em relação aos nossos interesses e capacidade de persuasão. E ainda, de uma forma mais corrosiva, a manipulação e o engodo. (McRae, 1998). Um negociador é tanto mais eficaz quanto mais conseguir equilibrar a criação de valor e a reivindicação de valor. Contudo, a maioria dos negociadores tende a ser melhor ou a criar valor ou a reivindicá-lo.

De uma forma geral, pode então assumir-se duas abordagens do processo da negociação (Thompson, 2008). Uns negociadores adoptam um estilo de negociação mais flexível e outros, um estilo mais rígido. O negociador de estilo mais competitivo é inflexível e pouco disponível para fazer compromissos e ceder nos seus interesses. Por outro lado, o negociador flexível é o oposto do negociador duro, está mais predisposto a fazer cedências, mesmo demasiadas em alguns casos. Alguns autores que partilham esta perspectiva teórica procuram as raízes da motivação social nas diferenças individuais. Por exemplo o maquiavelismo, os traços de personalidade do modelo Big Five e mais especificamente, a

orientação para valores sociais. A avaliação dessas diferenças tem sido efectuada com recurso a uma metodologia de jogos decompostos em que são testadas as preferências dos participantes quando confrontados com escolhas na atribuição de recursos a si próprios e a outrem. O facto de a motivação social poder ser induzida através de instruções de superiores hierárquicos, induções experimentais, esquemas de reforço e outras formas de manipulação situacional recomenda que se relativize a importância das características individuais na determinação da motivação social. Por outro lado, a complexidade dos factores situacionais na negociação e, especialmente, a interdependência entre as partes, característica de qualquer situação negocial, recomenda prudência na avaliação do estatuto dessas diferenças na aferição da causalidade dos processos negociais. De facto, a origem destas diferenças na motivação social dos negociadores, encarada como característica individual relativamente estável, evoca um dos problemas mais prementes da psicologia da personalidade, o debate de Pessoa vs. Situação (Fleeson, 2004). Independentemente da preponderância da influência destes dois factores (características individuais vs características situacionais), os negociadores vão sempre procurar obter um conjunto de informações que os ajude a concretizar uma negociação com outro negociador. Um negociador necessita saber como é, e como se comporta o oponente para ele próprio saber como irá actuar. Neste sentido, a formação de impressões relaciona-se com o tema da negociação, as impressões que retemos da outra parte têm inúmeras funções na regulação do comportamento e no desenrolar do processo negocial, e é exactamente o esclarecimento da importância da formação de impressões que trataremos de seguida.

## **1.2. A Formação de Impressões e Percepção de Pessoas**

A percepção de pessoas lida com o que nos atrai a atenção acerca das pessoas, quão rápidos e precisos somos a processar essa informação, o que inferimos e como reproduzimos essa informação a curto e a longo-prazo. Estes processos são centrais para a formação de impressões e para a posterior formação da reputação (Bromley, 1993).

É através da interacção social que formamos esquemas, ou impressões, que representam outras pessoas. Estes esquemas funcionam como um mapa ou guia pelo qual nos orientamos quando contactamos com a pessoa, uma categorização mental de um indivíduo que afecta o modo como é avaliado, como se comportou, como se comporta e como se deverá

comportar futuramente, e como é tratado pela sua rede social (Bromley,1993; Schlenker, 1980). Os indivíduos podem também ser percebidos como pertencentes a um grupo, o que pode facilitar a predição do seu comportamento com base em estereótipos. Por exemplo, o comportamento dos membros de uma organização é visto como caracterizador da organização.

As impressões definem o modo como nos inserimos na vida social e regulam as reacções dos outros em relação a nós. As impressões que formamos dos outros são normalmente compostas com extrema rapidez através de julgamentos automáticos com base em informação limitada (Thompson, 2008). Quando criamos uma impressão acerca de outra pessoa, costumamos obter informação de forma directa, através da interacção, observando o comportamento verbal e não-verbal, e de forma indirecta como através do “ouvir dizer”. Da mesma forma, as origens de uma reputação podem ser directas ou indirectas (Hill & Pillow, 2006). Frequentemente basta-nos percebermos pequenos indícios do comportamento de alguém para rapidamente nos sentirmos em perfeitas condições de fazermos juízos sobre uma série de atributos que não são, decididamente, submetidos a julgamentos racionais (Bromley, 1993). Este facto pode contribuir para a formação de uma opinião partilhada pelo grupo de pares, como já foi mencionado, de uma forma automatizada (Glick & Croson, 2001; Hill & Pillow, 2006). O processamento de informação está, por essa razão, condicionado aos objectivos concretos do indivíduo que percebe e a algumas heurísticas da formação de impressões. Por exemplo, a de que existe uma componente racional e outra afectiva na formação de impressões (Bromley, 1993).

As primeiras impressões são fundamentais porque constituem como que uma grelha que permite ao indivíduo que percebe filtrar a variabilidade imensa do comportamento da outra pessoa e fixar determinados traços assumidos como estáveis, podendo até então, prever os comportamentos futuros da pessoa (Caetano in Vala & Monteiro, 2004). As primeiras impressões podem ser, contudo, modificadas pela posterior convivência com a pessoa.

É mesmo neste sentido que a formação de impressões acontece. Os autores Hastie e Kumar acrescentam a esta teoria da percepção de pessoas que os actos específicos que são inesperados ou incongruentes com a impressão ou imagem geral de uma pessoa, são passíveis de ser melhor recordados comparativamente aos actos que são esperados ou congruentes com o comportamento habitual do indivíduo. Os actos neutros, por serem irrelevantes para a formação da impressão do indivíduo são os que recordamos menos. Se a pessoa age de forma

incongruente poucas vezes, a recordação desses itens será maior, por serem inesperados. Quando as pessoas agem em igual número de vezes de forma consistente com a nossa impressão e de forma incongruente com a mesma, a diferença entre a recordação destes dois é muito menor (Hastie & Kumar, 1979).

Vários autores têm estudos que sensibilizaram para o facto de que os indivíduos estão mais dispostos a fazerem avaliações de índole mais positiva do que negativa dos outros. Sears (1983) sugere que a percepção de semelhança nos outros indivíduos leva a que as pessoas sejam relativamente generosas na formação de impressões.

A nossa identidade social resulta do reconhecimento que nos é atribuído pelos outros e do modo como acreditamos que nos vêem. Todos os aspectos de uma pessoa enviam uma imagem aos outros, as intenções, os valores, as características físicas, o trabalho, a família, as suas habilidades, entre outras características dos indivíduos. Desta forma a generalidade dos indivíduos sentem-se impelidos a trabalhar a sua auto-apresentação. A auto-apresentação permite controlar, manipular e influenciar a imagem que enviamos aos outros e, a um certo nível, a nós próprios. Isto é essencial por duas razões: primeiro, ajuda a confirmar o significado das nossas acções que poderiam, de outra forma, ser mal-interpretadas. Segundo, permite que tragamos também a nossa identidade e identidade social connosco, o que facilita o ajuste social e a consistência dos comportamentos (Bromley, 1993). O autoconceito e a identidade são no que pensamos quando o fazemos acerca de nós próprios. A auto-apresentação influencia ainda a reputação dos indivíduos pelo modo como se envia a informação a outra pessoa. A gestão das impressões pode então ser feita de forma defensiva, quando é feita em resposta a ameaças à identidade, ou de forma promocional, quando se tenta consolidar ou melhorar a imagem, e consequentemente a reputação, de um indivíduo perante os outros. O modo como alguém se apresenta em situações formais e em momentos decisivos, como reuniões, encontros, entre outras situações, e particularmente o modo como uma pessoa se veste e fala e age, pode ir de encontro aos interesses maiores e promover a sua reputação, que em última análise é o que perdura (Bromley, 1993).

Percebemos, desta forma, que a formação de impressões e a percepção de pessoas são dois campos de estudo fulcrais no seu relacionamento com o estudo da reputação que, sendo o nosso objectivo de estudo, será mais aprofundado já de seguida.

### 1.3. A Reputação e a Reputação do negociador

A Reputação é um constructo que tem sido definido a vários níveis. Webster define-o como a generalidade do carácter atribuído a uma pessoa (2011). Isto pressupõe que reputação não é a soma de vários traços mas pelo contrário um conjunto de características da pessoa que torna a imagem um todo coerente (Tinsley, O'Connor & Sullivan, 2002). Segundo Ferris e colaboradores (2003) a reputação é: “uma identidade percebida que é reflexo da combinação complexa de características pessoais, conquistas, comportamento demonstrado e da imagem apresentada pelo indivíduo, produto de observação directa ou reportado por fontes secundárias” (Hall, Blass, Ferris & Massengale, 2004). A reputação de alguém é uma heurística com que outro indivíduo toma decisões (Bromley, 1993), no sentido em que é uma informação partilhada socialmente, uma âncora, sobre um potencial parceiro com quem interagimos. Explica-se por ser um conjunto de avaliações, atitudes e expectativas, sobre traços de personalidade, competências e comportamento, acerca de um indivíduo ou grupo (Hill & Pillow, 2006; Van Vugt, Roberts, & Hardy, 2007). Esta explicação vai de encontro às definições que encontraram autores da teoria dos jogos, que definem reputação como as expectativas de outras pessoas em relação ao que vai ser o comportamento do jogador. (Frith & Frith, 2006). É então o resultado de um processo social já que representa a soma de opiniões relevantes dos membros de um grupo numa dada altura.

As reputações também variam na sua extensão e duração. Tinsley (2002) definiu reputação como “rótulos construídos através de processos sociais que propagam as consequências das acções de um indivíduo, ou situação, durante determinado tempo”.

Nas teorias evolucionárias, a reputação é um dos muitos sinais que fornecem informação sobre o provável comportamento que um indivíduo pode ter nos diversos aspectos da vida como as suas competências ou o seu estilo de liderança (Tennie, Frith & Frith, 2010). A reputação de um indivíduo não só revela como é que a outra parte se vai comportar mas também porque é que se comporta dessa maneira, ou seja, a reputação tem um valor adaptativo.

A reputação no contexto organizacional foi definida como “uma representação perceptiva das acções passadas de uma empresa e dos seus projectos para o futuro, que determinam o grau de atracção para todos os grupos de interesse quando comparados com empresas rivais” (Brammer & Pavelin, 2004). As organizações têm, por isso, tantas reputações como têm stakeholders, ou grupos de interesse (Bromley, 1993). Nas

organizações, assim como fora delas, existem um sem-número de comunidades ou grupos sociais, e acontece que o que é dito sobre alguém num grupo pode não coincidir com o que é dito noutra grupo. As pessoas podem assim ter mais do que uma reputação.

Um apanhado de todas as definições do constructo “Reputação” pode ser verificado no quadro abaixo:

Reputação é:
Conjunto de características que compõem uma imagem coerente.
A informação partilhada socialmente.
Atitudes e expectativas sobre alguém.
Ao mesmo tempo um processo e um produto social.
Soma das opiniões relevantes de membros da rede social.
Heurística com que se toma decisões acerca de um indivíduo.
Rótulos construídos através de processos sociais.
Identidade percebida
Representação das acções passadas e projectos para o futuro (a nível organizacional).

*Tabela 1.2. Definições de Reputação.*

A reputação dos indivíduos, enquanto factor existente, tem um número variado de funções, a nível do próprio funcionamento em sociedade. (Anderson et al, 2007). Tem, primeiro que tudo, a função de regular o comportamento social e de manter a coesão social, incentivando à redução de comportamentos não cooperativos e predispondo os indivíduos a agirem de forma menos egoísta e mais cooperante. Senão vejamos, uma reputação positiva acarreta aceitação do indivíduo em sociedade e mais confiança em relações sociais (Tennie et al. 2010). Por outro lado, uma reputação negativa conduz muitas vezes a um “castigo” em forma de isolamento imposto pela sociedade. (Anderson & Shirako, 2007). Indivíduos que ganharam uma reputação de serem cooperativos têm uma maior probabilidade de serem escolhidos pelos outros para parceiros, enquanto os outros têm tendência para serem excluídos. Da mesma forma, indivíduos com uma reputação de serem cooperativos têm mais tendência para serem recompensados em vez de punidos. Também Oda e colaboradores (2010) indicam que construir uma boa reputação tem um papel importante na evolução do altruísmo recíproco. Mesmo que não seja recompensada pelo recipiente do gesto, há a



possibilidade de que outros potenciais parceiros recebam informação sobre o seu comportamento e isso ajude em futuras interações. Uma vez que uma das funções da reputação é a escolha de parceiros, acaba por ser frequente a inclinação para castigar quem se desvia e não coopera através de selecção grupal (Oda, Niwa, Honma & Hiraishi, 2010)

Os mecanismos da avaliação da reputação são necessários também para monitorizar as acções de indivíduos caso sejam detectadas discrepâncias entre a reputação conhecida e o comportamento do indivíduo. Esse mecanismo é feito através da previsão de comportamentos e atribuição de intenções aos outros e, ainda, ao questionar a validade da informação recebida por outros. É, por isso, um bom auxiliar para sabermos em quem devemos confiar ou não. (Hardy & Vugt, 2006; Anderson et al, 2007). Ajudam-nos a evitar os que têm inclinação para serem enganosos e a manter relações com os que são de mais confiança e cooperativos. A reputação serve, de igual forma, de âncora no caso de não haver histórico de interações entre duas pessoas, e serve de âncora quando voltarem a negociar com alguém (Hall et al., 2004; Tinsley & Cambria, 2005). Esta âncora verifica-se igualmente na interação com os grupos. Uma investigação de Stiff e Vugt (2008) procurou saber, a propósito da aceitação pelos outros, em que medida é que os grupos utilizam informação concernente à reputação dos indivíduos, quando precisam de recrutar novos membros. Manipularam informação sobre os sacrifícios que os indivíduos faziam para entrar no grupo e a fonte de onde provinha esta informação. A informação era apresentada através de uma terceira parte (demonstrando assim a reputação do candidato) ou pelo próprio candidato, o que já não tem a ver com a reputação mas sim com o modo de se apresentar aos outros. Os resultados demonstram que as reputações têm o seu papel na persuasão dos grupos na admissão de novos membros, principalmente se derem indícios específicos sobre características importantes para o ingresso no grupo, como o auto-sacrifício pelo grupo ou determinadas competências importantes para o grupo, mas foi concluído que os grupos admitem novos membros quando precisam deles, independentemente do nível de compromisso que estes assumem com o grupo ou ainda independentemente da sua reputação (Stiff & Vugt, 2008).

Um estudo de Laird e colaboradores, indica ainda que, a nível organizacional, uma reputação positiva ameniza o nervosismo de possíveis avaliações ou de ter de “prestar contas” a alguém. Indivíduos que têm de prestar contas mais vezes, mas têm reputações fortemente positivas experienciam menos *stress* no trabalho, menos humor depressivo, e mais satisfação no trabalho. Pelo contrário, quando a reputação não é tão favorável, os resultados são o oposto

(Laird et al, 2009). A propósito de “prestar contas” Angela Hall e colaboradores (2004) realizaram um estudo que verificava a reputação do líder, no contexto organizacional, e as suas repercussões no nível de responsabilidade (*accountability*). Os autores propuseram que a reputação dos líderes influencia o nível de confiança que os *stakeholders* depositam nele e influencia a responsabilidade que tem e o ter de prestar conta aos outros. Um líder com uma boa reputação é mais confiável pelos outros e menos monitorizado e menos chamado a prestar contas.

A reputação é importante também para ajudar a prever as acções da outra parte com base no que é conhecido do indivíduo. Sinaliza parceiros novos a acreditar que o negociador vai ser coerente com as acções passadas (Tinsley, 2002). Ajuda a prever os movimentos e planos provavelmente dados por ele (Torgersen & Rivers, 2008), e a estabelecer assim uma relação de confiança, o que contribui significativamente para o sucesso de uma negociação.

O quadro seguinte sumariza as várias funções da reputação:

Funções da reputação:
Regular o comportamento social.
Manter a coesão social e estimular a inclusão.
Inibir comportamentos não-cooperativos e incentivar à integração.
Monitorizar as acções dos indivíduos.
Prever comportamentos.
Atribuir intenções.
Auxiliar na selecção de parceiros sociais.
Auxiliar na admissão de novos membros num grupo.
Avaliar indivíduos quanto ao seu nível de confiança.
Grelha de orientação na interacção com indivíduos desconhecidos.
Grelha de orientação na interacção com indivíduos conhecidos.

*Tabela 1.3. Funções da Reputação.*

Já se discerniu a utilidade que ter uma (boa) reputação tem, mas é importante também, e isso aproxima-se do objectivo de estudo que se irá apresentar, compreender como é que se forma uma reputação, o que se irá explorar de seguida.

### 1.3.1. Como se forma a reputação?

A reputação é influenciada pela auto-estima, identidade social, comportamento individual e interações sociais, campos nos quais também gera influência. Geralmente forma-se numa sequência de vários processos cognitivos realizados pelos indivíduos por vezes quase inconscientemente. Veja-se então:

#### *A importância do envio de sinais para a formação da reputação do negociador.*

Já vimos que é fundamental (Glick & Croson, 2001), que os negociadores giram bem a sua reputação, porque a forma como os outros os encaram pode ter um impacto significativo nos resultados de uma negociação e na opinião das pessoas a longo prazo. Uma boa reputação pode melhorar os resultados da negociação, uma reputação demasiadamente intransigente ou “mole” pode fazer com que nem sequer se seja chamado a negociar. Assim, primeiro que tudo, é fulcral haver um planeamento concreto acerca dos sinais e informação que vão ser enviados aos outros. Uma vez que os efeitos da reputação são quase imediatos, qualquer contacto com outra pessoa pode levar a um rápido julgamento que vai permanecer durante muito tempo (Lewicki, 2003; Torgersen & Rivers, 2008). Os autores Torgersen e Rivers (2008), propõem então que os negociadores desenvolvam a reputação que desejam ter, antes de começar a negociação, lembram que os negociadores podem enviar sinais que ajudem a passar e a consolidar a imagem que querem ter.

Os negociadores estão constantemente a enviar sinais sobre eles, mesmo que não intencionalmente, por exemplo, com variáveis contextuais (decoreação, limpeza do local, entre outros), contudo, o problema com os sinais que se enviam é que não se consegue controlar, ou influenciar o modo como a outra parte os vai perceber e interpretar, e é justamente através dessa interpretação que se cria uma impressão. Estes sinais diferem na força e no impacto com que são recebidos e às vezes são enviados sem intenção. No entanto, pode-se enviar sinais específicos para ajudar a criar uma impressão específica. Criada essa primeira impressão, a outra parte vai analisar as acções do negociador durante a negociação e confirmar ou reavaliar a impressão com que ficou deste. A reputação só é efectivamente formada após a negociação e será transmitida e perpetuada para além da mesma pela rede social do oponente e pelos seus meios de comunicação. O *feedback* é desta forma muitíssimo

importante para o negociador porque este pode analisá-lo de forma a concluir se corresponde ou não à reputação que deseja ter, e ajuda-o a rever os sinais e as variáveis de contexto que pretende enviar na próxima interacção que tiver com esse oponente.

Esta informação tem outra implicação, a de que a informação sobre a reputação de um indivíduo se pode adquirir de forma directa ou indirecta, sendo que principalmente a última forma é constantemente utilizada. Tennie e colaboradores (2010), elaboraram um artigo que se focou na reputação em interacções como sinal de cooperatividade e reciprocidade e defenderam que a observação directa é uma fonte fortíssima para a construção da reputação. O indivíduo observado apercebe-se de observadores que são também seus potenciais parceiros e, por isso, na presença de outros indivíduos é mais provável que o indivíduo incorra em comportamentos vistos como positivos e lisonjeiros para a sua reputação e apenas tem comportamentos negativos se houver ausência de observadores.

As fontes indirectas da reputação de um indivíduo (como por exemplo conversas, boatos ou mexericos) aliam-se à capacidade humana de detectar que outra pessoa ainda não possui determinada informação (Tennie et al., 2010). A importância de adquirirmos informações sem ser através da observação directa foi confirmada por um estudo que confirma que damos mais peso às informações vindas de outras pessoas do que ao que observamos directamente. O recipiente da informação tem a função de validar essa informação através da verificação da fidelidade da fonte e procura de outras fontes de informação. Sabe-se, no entanto, que algumas fontes são mais credíveis que outras. A este propósito, a teoria do impacto social (Latane, 1996 citado em Tennie et al., 2010) sugere que fontes próximas, têm mais influência, do que fontes menos próximas, o que também é consistente com a teoria da identidade social. Esta, por sua vez, sugere que os membros do grupo são uma fonte de informação mais credível do que os membros de fora do grupo. (Tajfel, 1978; Wilder, 1986 in Tennie et al., 2010). A teoria do impacto social sugere ainda que o status ou importância social do indivíduo (como sendo, líderes ou peritos em determinado assunto) são outros dos atributos mais importantes na altura de considerar uma fonte fiável. A informação indirecta é particularmente útil hoje em dia, por exemplo, na negociação online. Em casos como o site de compras *ebay*, dependemos da informação que os outros utilizadores colocam sobre o vendedor construindo a sua reputação que nos ajuda a saber se este é confiável ou não e por outro lado serve de inibidor aos comportamentos desonestos (Tennie et al., 2010).

Glick e Croson (2001) mostram que as reputações são construídas de forma bastante rápida em comunidades negociais e afectam em grande parte as táticas negociais utilizadas pelos seus oponentes. É frequente haver este tipo de comunidades entre empresas que transaccionam recursos e negociam muito entre si, em que acaba por haver um fluxo muito grande e rico de informação sobre os negociadores e isso é condição essencial para uma reputação ser criada e divulgada. Como já vimos, as reputações são construídas com base num conjunto de informação adquirida de forma directa (baseada na nossa experiência com a pessoa) e indirecta (através do que ouvimos falar da pessoa, das experiências dos outros). Estes autores fizeram um estudo com estudantes de um curso de negociação e chegaram à conclusão que as reputações depressa se desenvolvem. Os alunos quando questionados sobre que avaliações dariam aos seus colegas segundo cinco itens de uma escala desde menos cooperativo até mais cooperativo (1- Manipulador; 2- Duro mas honesto; 3- Simpático e Razoável; 4 – “Docinho”) foram consistentes e concordantes nas suas avaliações. Mais tarde, uma amostra destes alunos foi questionada sobre as táticas que escolheriam para negociar com colegas de diversas reputações. Descobriu-se que utilizariam estratégias mais distributivas com negociadores mais duros, e estratégias mais conciliadoras no caso de negociadores mais integrativos. No entanto, esta escolha não foi linear, as técnicas mais agressivas eram tanto utilizadas com os mais duros como com os mais “ingénuos”, no primeiro caso por uma questão defensiva e no segundo caso por claramente ser percebida uma hipótese de vantagem que gerava benefícios logo de início. As técnicas mais integrativas e a maior partilha de informação eram mais utilizadas em casos em que o oponente era moderado, procurava ser colaborativo mas não era demasiadamente “ingénuo”. (Glick & Croson, 2001). Apesar disso, é de concluir que as pessoas tendem a utilizar abordagens mais cooperativas com negociadores conciliadores do que com negociadores manipuladores porque uma exigência muito grande com um negociador simpático e razoável pode contaminar a atmosfera da negociação (Hoch e Kunreuther, 2003). Também Goates (2003) conclui que um negociador com reputação de ser integrativo vai obter melhores resultados. Goates, Friedman and Barry (2003) exploraram como é que os negociadores desenvolviam esquemas de reputação relevantes para o contexto de uma reputação e como é que as reputações mudam depois da negociação. Concluem que uma reputação integrativa ajuda o negociador a atingir melhores resultados. Uma reputação distributiva resulta nos oponentes a utilizarem mais táticas distributivas e a julgarem as intenções do negociador mais negativamente (Tinsley 2002).

Thompson e Nadler, no sentido de analisar a motivação social dos negociadores e as suas implicações em todo o processo de negociação, fizeram um estudo com 120 estudantes de Universidades dos Estados Unidos inscritos num curso de negociação. Os negociadores eram agrupados por universidades para negociar um acordo de compra e venda, em 10 dias, por correio electrónico. Os estudantes mantinham um log da negociação por correio electrónico e mandavam aos professores quando o acordo estava formado, ou quando o tempo se tinha esgotado. De forma geral as autoras confirmaram as suas hipóteses: uma reputação distributiva é prejudicial para a negociação, uma vez que o negociador forma opiniões negativas sobre as intenções da outra parte. Isto resulta no facto de o negociador se dispor a partilhar menos informação e sentir-se mais propenso a controlar a negociação. Em termos de resultados, o que acontece é que a parte com a reputação distributiva é incapaz de criar ganhos individuais ou partilhados, independentemente de ser um negociador experimentado ou não (Thompson & Nadler, 2002). Barry, Fulmer e Long (2000; Torgersen & Rivers, 2001) chegaram igualmente à conclusão que os negociadores eram mais propensos a usar tácticas mais moralmente questionáveis quando o oponente tem uma reputação negativa, do que quando não tem. Um exemplo disso será o da boa reputação de uma organização que vai actuar no sentido de reduzir a incerteza dos clientes, fornecedores e ajudar a criar alianças.

#### ***A Análise de informação na formação da reputação.***

A reputação caracteriza-se por também ser um elemento poderoso na formação de expectativas e atitudes em relação ao oponente. Thompson (2001; 2008) defende que as reputações são frequentemente mais polarizadas e que ao analisar-se os comportamentos dos indivíduos se recorre à utilização de heurísticas, ou atalhos cognitivos, na análise que se faz. Estes atalhos podem resultar num fenómeno, o efeito de halo é bastante frequente, isto quer dizer que uma vez formada uma impressão positiva sobre alguém, tem-se a tendência para ver todos os comportamentos dessa pessoa de uma forma positiva, consistente e coerente com a impressão inicial, o mesmo acontece em relação às impressões negativas. Assume-se que uma pessoa confiável é também previsível, agradável e colaborativa, e uma pessoa em quem não se pode confiar é também imprevisível, de difícil trato e pouco cooperativa, ou, por exemplo, quando sabemos que uma pessoa é psicóloga, imediatamente tem-se a tendência de pensar que avaliam todas as pessoas (Shlenker, 1980; Torgersen & Rivers 2001). A atribuição tem

uma culpa na reputação quando erradamente se assume que as características expressas no comportamento num papel social são características de personalidade espontâneas.

É possível também que as reputações mais negativas sejam percebidas mais intensamente e mais facilmente do que as positivas. De Bruin and Van Lange (2000), descobriram que quando confrontados com informação negativa acerca da personalidade de um colega, os indivíduos estariam menos motivados para a análise de informação positiva porque pensariam que esta seria menos característica do comportamento do colega.

### ***Manter a reputação.***

Quando a decisão sobre o tipo de reputação que se pretende, está tomada, o essencial a fazer é manter um comportamento consistente ao longo do tempo. Desta forma impõe-se perceber também se o comportamento dos indivíduos e a sua reputação estão ligados, no sentido em que comportamentos anteriores têm influência na reputação dos indivíduos. Este aspecto tem sido amplamente discutido e originado opiniões e resultados diferentes. Existem duas perspectivas contrárias: a de que as reputações são criações imprecisas e inválidas e a de que as reputações são um reflexo do comportamento passado do indivíduo. As últimas opiniões sugerem que existe, sim, uma ligação entre estes dois factores, a reputação e o historial de comportamentos, sendo, no entanto, menos forte do que se imagina. É de tradição assumir que indivíduos que sempre tiveram comportamentos cooperativos tendem a ter melhor reputação do que os que foram mais egoístas ou manipuladores. Quando o negociador decide que reputação quer, o comportamento é importantíssimo porque a reputação forma-se rapidamente e, desta forma, mesmo breves momentos de exposição podem ter efeitos muito duradouros

Anderson e colaboradores (2007) realizaram um estudo para verificar esta ligação entre a reputação dos indivíduos e os seus comportamentos ao longo do tempo. Estudaram a evolução da reputação de estudantes de um MBA, nas aulas de negociação, ao longo do curso. Os resultados do estudo revelaram que as reputações dos indivíduos tinham uma ligação com o seu historial de comportamento, embora a força dessa ligação não fosse muito intensa. Da mesma forma, verificaram que a relação entre estas duas variáveis era mais intensa para uns indivíduos e menos para outros. Nos indivíduos que eram mais conhecidos e populares entre os colegas, a relação entre estas variáveis era mais forte. Por outro lado, nos indivíduos menos

populares, verificou-se que o seu comportamento tinha um efeito diminuto na sua reputação. Os autores consideram que a reputação se liga aos comportamentos passados do indivíduo, na medida em que as pessoas partilham e recolhem informação sobre as outras a partir desses dados. Conquanto essa ligação não deva ser muito forte para a maioria dos indivíduos porque tanto a troca de informação, como a capacidade cognitiva para a analisar é limitada, essa relação deverá ser mais forte quando o indivíduo é mais conhecido ou mais proeminente na comunidade, porque haverá maior troca de informação sobre ele. Também Anderson e Shirako (2008) encontraram um efeito moderador da relação social com ou outros na relação do comportamento dos indivíduos na negociação com a reputação que eles desenvolviam. Os indivíduos adquiriam uma reputação que os descrevia como negociadores cooperativos ou egoístas, conforme agiam dessa forma durante as simulações de negociações, e quando os indivíduos eram mais sociais, tornava-se mais fácil relacionar os seus comportamentos passados com a sua reputação. Este estudo também foi mais longe na sua investigação sobre a reputação. Encontrou uma relação entre o historial de negociação dos sujeitos com o traço “Agradabilidade”, da teoria Big-Five. Anderson e colaboradores sugerem assim que existe influência da personalidade nos comportamentos em negociações (Anderson & Shirako, 2008). Se um negociador tem a reputação de ser digno de confiança é natural que o seu oponente espere que aja novamente de acordo com esse conceito (Lewicki, 2003).

### *A construção da Reputação do negociador.*

As pessoas constroem a sua reputação através do modo como se relacionam com as outras (Frith & Frith, 2006). A reputação é geralmente assumida como pertencente à pessoa e é sua responsabilidade. Contudo, a sua imagem pública é distinta da sua reputação, é um produto social relacionado indirectamente com o que é suposto representar, passível de ser manipulado. Geralmente não existe esta distinção e os dois conceitos podem ser usados para pessoas, organizações e objectos.

A consideração dos atributos que se quer incluir e o desenvolvimento de uma estratégia é uma parte importante do processo. Na construção de uma reputação, diferentes atributos têm diferente importância e relevância, algumas características são mais óbvias e importantes de possuir do que outras. No caso da negociação, por exemplo, é possível que os



negociadores se focuem mais no atributo confiança do que no aspecto físico. Em observação directa, no entanto, as pessoas procuram pistas de desonestidade nos outros, incluindo características como a forma da cara, o que acontece principalmente nos homens (Tennie et al., 2010).

Angela Hall e colaboradores fizeram, como já foi mencionado anteriormente, um estudo que projectou perceber entre outras coisas os antecedentes da reputação do líder. Os autores defendem que existem diferentes características, qualidades dos indivíduos que contribuem para a reputação do líder. Estas qualidades caem em três categorias: Capital Humano, Capital Social e Estilo de liderança. O Capital Humano é importante para a sua reputação na medida em que os indivíduos geram valor próprio através da aquisição de conhecimentos, saberes, competências, mais cedo em contexto educacional e mais tarde através do treino das suas competências. Portanto, o Capital Humano é adquirido através do investimento na educação e trabalho. Os autores chegaram à conclusão que líderes com elevado capital humano vão ter melhores reputações. O segundo aspecto da reputação, o Capital Social, é baseado nos recursos que se obtêm através do conhecimento de outros e de uma identidade social que beneficie o indivíduo. O valor das reputações é muito influenciado pelos relacionamentos com as pessoas e pela influência que os indivíduos detêm nesses relacionamentos. Concluem que os líderes com alto capital social são mais passíveis de ter melhores reputações. Finalmente, os autores salientaram, de igual forma, o papel do estilo de liderança na formação da reputação do líder. Os líderes distinguem-se uns dos outros devido à sua personalidade, às normas culturais e a factores situacionais. O estilo de liderança revela a maneira como é expresso o seu comportamento e os autores concluem que líderes com um estilo de liderança percebido como positivo, provavelmente vão ter uma melhor reputação. Uma reputação é um bem pessoal valioso e controla também o comportamento do líder. Para não danificar a sua reputação, este não incorre em comportamentos contraditórios ao da sua reputação conhecida. Ter uma boa reputação aumenta a probabilidade de os líderes serem seguidos com confiança e é mais provável que os seus seguidores atribuam intenções positivas às suas acções (Hall et al., 2004).

Goates, Barry & Friedman (2003) realizaram dois estudos para perceber como é que os negociadores desenvolvem esquemas de reputação no contexto de uma negociação e como é que as reputações mudam depois de uma negociação. No primeiro estudo reportam tipos de informação que o negociador percebe como relevante na formação de um esquema de reputação e no segundo estudam como é que a negociação influencia a construção que o

indivíduo faz da reputação do oponente. Estudos indicam que o género do negociador, a satisfação com o processo e o resultado e o facto de ser atingido acordo afectam a avaliação de uma reputação de um negociador ético e competente. Assim o que os autores fizeram foi perguntar que tipo de informação é que os sujeitos gostariam que o oponente tivesse. Chegaram a várias categorias que incluem: Informação demográfica; personalidade; experiência profissional e em negociação; reputação geral; ética; competência como negociador e autoridade para atingir um acordo. Chegaram à conclusão que os negociadores tanto pensam em reputação como uma tendência em utilizar certas tácticas, como em traços de personalidade, competência em negociação, integridade, ética e honestidade. Fizeram também um segundo estudo em que investigam como a reputação é afectada pela negociação no que toca ao género do negociador, ao resultado da negociação, à chegada a um acordo e à sua satisfação com o processo e resultado da negociação. Os resultados mostram que tanto os homens como as mulheres constroem reputações de integridade diferentemente para homens ou mulheres. Tanto os homens ou mulheres consideraram as mulheres mais íntegras. Chegaram igualmente ao resultado de que um impasse modera a relação entre o sexo do oponente e a avaliação da sua integridade. As mulheres também têm tendência para classificar os seus oponentes como mais competentes depois de terem negociado com eles. Por último, a satisfação com o resultado e o processo também influencia esta avaliação. Quando satisfeitos, os oponentes avaliam o negociador como mais íntegro.

De forma geral, também outros autores fizeram considerações sobre o que é que auxilia a construção da reputação. A reputação que um negociador tem de ser pouco ético influencia muito a escolha de umas estratégias em detrimento de outras (Volkema e Fleury, 2002). As características pessoais de cada indivíduo, como sexo ou critérios económicos, exercem grande influência na negociação, e diferente conforme a situação, bem como ajudam a criar reputação (Jesuíno, 1992). É formada em, e por diversas situações ao longo da nossa vida, com base nos nossos comportamentos, desde que somos novos, ainda antes da adolescência (Vannatta, Schafer & Noll, 2003). Mesmo as crianças desde tenra idade conseguem distinguir a reputação de um indivíduo (Hill & Pillow, 2006). A importância do contexto, por exemplo, também já foi admitida. Sabemos assim que as variáveis contextuais também enviam impressões sobre o negociador. Por exemplo, se o negociador quer uma reputação de ser confiável, convém-lhe enviar sinais como ser pontual, confirmar reuniões, ser organizado com documentos e ajuda com variáveis contextuais como vestir bem e ter a sala arrumada.

São alguns destes factores que esta investigação se propõe estudar e conhecer mais concretamente os seus efeitos na construção da reputação de um indivíduo. Com base na literatura, e justificar-se-à essas escolhas com a apresentação de investigações relevantes sobre as mesmas, olharemos de forma mais decisiva para algumas destas características que a investigação já realizada nos diz terem influência na reputação, nomeadamente o género do negociador e a partilha de informação.

### **1.3.2. O Género na Reputação do Negociador**

Existem muitos estudos que investigam as diferenças entre géneros na negociação, no estilo, estratégia, táticas e resultados, na obtenção de um acordo, nos objectivos e expectativas do negociador, percepções de conflitos e satisfação, e têm sido por vezes inconsistentes. Estudos mais recentes provam que a magnitude das diferenças do género tendem a ser pequenas e que existem antes moderadores situacionais para as diferenças de género (Small, Gelfand, Babcock, Gettman, 2007). Mas ir-se-á analisar um pouco mais os estudos mais preponderantes.

Antes de 1990 a investigação na área do género e das suas diferenças negligenciava a importância das relações na negociação. O género na negociação era tratado como um “leque estável de características que descrevem todas as mulheres (ou homens) em situações de negociação” (Kolb & Coolidge, 1991; Kolb & Williams, 2003). A propósito desta concepção, num estudo pediu-se aos gestores homens que listassem as qualidades de um gestor líder eficiente. A lista incluiu características como agressividade, confiança e objectividade, características simultaneamente compatíveis com um estilo de negociação competitivo. O mesmo processo foi pedido a gestores do sexo feminino e as características listadas incluíam agradecimento, capacidade de reconhecer os pontos fortes, justiça e ser acessível, características que, na opinião dos autores, se poderiam ajustar perfeitamente a um estilo de negociação do tipo cooperativo.

Outra linha teórica também prevê que as mulheres são mais atentas à relação que se estabelece entre os negociadores, enquanto isso, os homens são mais orientados para a tarefa em si. Estudou-se, de igual forma, que as mulheres têm mais dificuldade em entender ao certo quando é que uma negociação está a ocorrer e, por outro lado, os homens tendem a conseguir discernir melhor o momento em que uma negociação se está a iniciar e, do mesmo modo, o

momento em que acaba. As mulheres, também se estudou, tomam menos iniciativa quanto a iniciar uma negociação (Babcock & Laschever, 2003; Small, Gelfand, Babcock & Gettman, 2007). Segundo os autores, isto acontece, como aliás já tinha sido referido, porque nem sempre se apercebem das oportunidades para negociar. É o enquadramento da situação que difere nos homens e nas mulheres. Os autores exploram a ideia de que enquadrar as situações como oportunidades para negociar intimida as mulheres porque a linguagem apresenta-se de uma forma que as mulheres encaram como ameaçadora e pouco suave. Pelo contrário se se enquadrar as situações como oportunidades para inquirir sobre o assunto, ou seja, perguntar ao invés de negociar, vai intimidar menos as mulheres porque a linguagem é apresentada com mais educação e deferência (Small et al., 2007).

Falando de padrões de comunicação, é frequente na negociação as mulheres atingirem menos resultados favoráveis e terem abordagens diferentes das dos homens, menos assertivas. Apenas se revelam mais competitivas quando o contacto frente-a-frente está limitado (Stuhlmacher, Citera & Willis, 2007). A relevância dos papéis sociais pode explicar este fenómeno. Na maioria das sociedades, mulheres e homens têm papéis diferentes e é expectável que procedam de acordo. Em relação às mulheres espera-se que comuniquem de forma amigável, calma, calorosa e abnegada, espera-se, resumidamente, que sejam mais sociáveis. Em relação aos homens espera-se que sejam mais assertivos, confiantes, dominantes e individualistas.

O estudo da negociação em geral observa os traços associados ao papel de masculinidade como mais importantes para a negociação do que os típicos traços estereótipo femininos (fraqueza, submissão, intuição e emotividade). O género e activação de estereótipo afectam os resultados da negociação influenciando as expectativas do oponente (Kray et al 2001). Quando se activava em estudo o estereótipo de que os homens eram melhores negociadores, em termos de resultados, realmente os homens atingiam melhores resultados do que as mulheres. Quando se associava características femininas a sucesso na negociação, o resultado das mulheres afigurava-se melhor que o dos negociadores do sexo masculino. Ainda mais, quando se associava características neutras, o resultado dos homens era melhor. Os autores explicam em relação a este resultado, que por defeito, em termos de expectativas, regra geral se espera que os indivíduos do sexo masculino tenham melhores resultados numa negociação e que por isso os obtêm realmente (Stuhlmacher et al., 2007).

Em investigação, é recorrente a percepção de que as mulheres, de forma geral, são mais cooperativas do que os homens (Babcock & Laschever, 2003). A investigação diz que

existe uma relação embora não muito forte entre género e motivação social. A percentagem de indivíduos com orientação mais prossocial (colaborativos) é maior nas mulheres, e a percentagem de indivíduos mais proself (competitivos/individualistas) é maior nos homens. Da mesma forma também se encontrou uma maior tendência para as mulheres serem mais cooperativas do que os homens na negociação (Kopelman, Weber & Messick, 2002). Quando se trata de grupos, regra geral, as mulheres cooperam mais entre si e contribuem mais para o grupo, especialmente se o grupo for inteiramente constituído por mulheres, do que os homens. Os homens tornam-se mais cooperativos com o seu grupo quando existe uma ameaça exterior, nomeadamente de outro grupo. Enquanto se nota este efeito nos homens também se nota que as mulheres não são grandemente afectadas por este efeito, mantendo-se cooperativas com o grupo em ambos os casos (Van Vugt, De Cremer & Janseen, 2007).

Num artigo de Boules & Flynn (2010), os autores estudam que o género afecta também a persistência no decorrer da negociação, mais propriamente a vontade de continuar a procurar compromisso perante um oponente que é pouco comunicativo. Os estereótipos de género dizem que persistir na presença da intransigência do outro é mais uma resposta masculina. São masculinas a vontade de marcar posição e a defesa dos interesses próprios, e características mais femininas a empatia e a compreensão. De tal modo que era de esperar que numa negociação os homens “finquem mais o pé” e as mulheres se acomodem mais. Contudo os autores acham que a persistência em negociações não tem tanto a ver com estes estereótipos de género mas antes com o sexo do oponente. As mulheres persistem tanto ou mais do que os homens principalmente quando o oponente é do sexo masculino, uma vez que as mulheres vêem necessidade de serem mais assertivas com os indivíduos do sexo masculino (Boules & Flynn, 2010).

Também Herman (2005) refere que as mulheres são no seu conjunto mais integrativas e mais orientadas para as relações, ao passo que os homens são mais focados nas transacções, o que se vai reflectir obrigatoriamente nas negociações. As mulheres analisam o modo como os seus interesses e posições irão afectar a outra parte, e procuram facilitar o reconhecimento de posições e a partilha de informação entre as partes (Herman, 2005).

### **1.3.3. A partilha de Informação na Reputação do Negociador**

A obtenção de informação é uma fase importante e crucial de uma negociação. Os negociadores procuram informação sobre os seus oponentes, muitas vezes para obter vantagem, mas da mesma forma, para entender as preferências, estratégias, objectivos e

interesses. Isto representa o cerne das competências para se ser bem-sucedido numa negociação. Os negociadores que percebem o oponente terão maior facilidade em predizer os seus comportamentos, também podem ser mais directos e abertos e identificar melhores oportunidades para a criação de valor (Withermuth & Neale, 2011).

Conhecer as preferências e prioridades de um oponente pode ajudar a identificar potenciais conflitos ou interesses mútuos e portanto a informação pode afectar os resultados e processos de negociação. Os negociadores muitas vezes partilham essa informação mas podem fazê-lo de forma enganosa. As partes podem não ter o mesmo tipo de informação e portanto assimetrias podem ocorrer. Pode haver informação que a outra parte não tem, sendo então privada, e esta informação privada tem um grande impacto no processo e resultados da negociação, uma vez que os negociadores podem inclusive utilizá-la como vantagem. Esta informação privada pode ser partilhada honestamente durante o processo ou ao invés disso pode ser ocultada ou falseada de forma a enganar a outra parte e obter uma vantagem nos resultados (Koning, Steinel, Van Beest & Van Dijk, 2011). Autores sugerem que, a propósito da motivação social dos indivíduos, aqueles que são mais prossociais têm, geralmente, mais pruridos em enganar o oponente, e os mais competitivos tem, de forma geral, mais tendência para ocultar ou deturpar informação (Van Beest, Steinel & Murnighan, 2011). Esta partilha de informação facilita chegarem a acordo mas também coloca o negociador numa posição mais vulnerável. Por vezes os negociadores que partilham honestamente a informação podem perder vantagem e dão-na ao seu oponente, e por outro lado limitando a partilha podem conseguir melhores condições para si.

Dois tipos de informação são fundamentalmente importantes: informação sobre o poder das partes e informação sobre os interesses das partes ou as razões porque tomam determinadas posições (Fisher, Ury & Patton, 1991). Ter informação acerca dos interesses da outra parte interessa para construir acordos integrativos. Por, outro lado, a informação sobre o poder é relevante para os acordos integrativos e distributivos porque mesmo em integrações existe uma distribuição. Tendo a informação sobre o poder, o negociador pode decidir quando abandonar uma negociação em plena certeza de que um acordo não é possível, quando pressionar mais, ou quando aceitar uma oferta. Contudo, adquirir essa informação não é assim tão simples. Primeiro, o poder é uma questão de percepção, uma representação psicológica da força da posição de uma parte na negociação; segundo, são sujeitos a influências como a persuasão, a simpatia, entre outras influências semelhantes.

Informação sobre prioridades identifica que partes são mais importantes e menos importantes para um negociador. Quando interesses diferentes são revelados trocas podem ocorrer entre as partes e ambas as partes podem ganhar com isso. Existem duas formas de adquirir informação. As partes podem entrar por um processo heurístico de tentativa e erro em que vão propondo alternativas até concordarem numa proposta integrativa ou então podem iniciar uma troca/partilha de informação sobre as suas preferências, interesses e posições que estavam ocultos.

Culturas diferentes também têm noções diferentes da informação que é importante e na abordagem que utilizam para a partilhar. Um partilha de uma forma directa, outros indirectamente e outras ainda nem chegam a fazê-lo (Brett, 2000).

#### **1.4. Objectivos do estudo**

A literatura indica que a maioria dos indivíduos tem formas distintas de motivação social. Alguns são mais competitivos ou individualistas (motivação social baixa) e outros mais cooperativos (motivação social elevada). Sabemos, de igual modo, que a motivação social dos negociadores tem influência tanto nos processos como nos resultados de uma negociação (Glick & Crozon, 2001). Nesta investigação, procurar-se-á verificar se a motivação social dos observadores também afecta a construção da reputação do negociador. Especificamente, propomos a seguinte hipótese:

*H1: Os participantes com motivação social mais elevada vão avaliar o negociador focal mais positivamente e, de maneira inversa, um observador com motivação social baixa tende a perceber menos positivamente o negociador focal.*

Viu-se, da mesma forma, que o género influencia a reputação de um indivíduo e os negociadores não são excepção. De acordo com estudos na negociação os homens e mulheres são percebidos de forma diferente em relação à sua motivação social aludindo a alguns estereótipos de género. Goates, Barry & Friedman (2003) mostraram que as mulheres são percebidas como mais cooperativas e prossociais e os homens como mais competitivos. Do mesmo modo, a literatura sugere que a partilha de informação é mais característica de indivíduos cooperativos, indivíduos que além de tudo, e talvez por isso mesmo, são avaliados pelos seus oponentes e outros indivíduos mais positivamente, e possuem reputações mais positivas (Tinsley, O'Connor and Sullivan, 2002). Por conseguinte, outro dos objectivos deste trabalho é verificar se o género do negociador e a partilha de informação são preditores da

reputação. Pretendemos, em primeiro lugar, verificar se o facto de o negociador revelar ou não os seus interesses e prioridades à outra parte vai fazer com que seja percebido mais ou menos positivamente pelo observador. Em segundo lugar, indagamos do possível efeito efeito idêntico do género do observador:

*H2: Os negociadores que partilhem informação vão ter reputações mais positivas do que os negociadores que não partilhem informação.*

*H3: Os negociadores do sexo feminino vão ter reputações mais positivas do que os negociadores do sexo masculino.*

Como o nosso estudo utiliza três variáveis independentes, pode acontecer que além de cada uma ter efeito na reputação, exista também efeito das três variáveis em conjunto, Daí temos que:

*H4: Um participante com motivação social alta vai perceber mais positivamente o negociador especialmente quando este for do sexo feminino e partilhar informação, e, de maneira inversa, um participante competitivo vai avaliar menos positivamente o negociador especialmente quando este for do sexo masculino e não partilhar informação.*

O modelo seguinte ilustra melhor a construção de hipóteses:

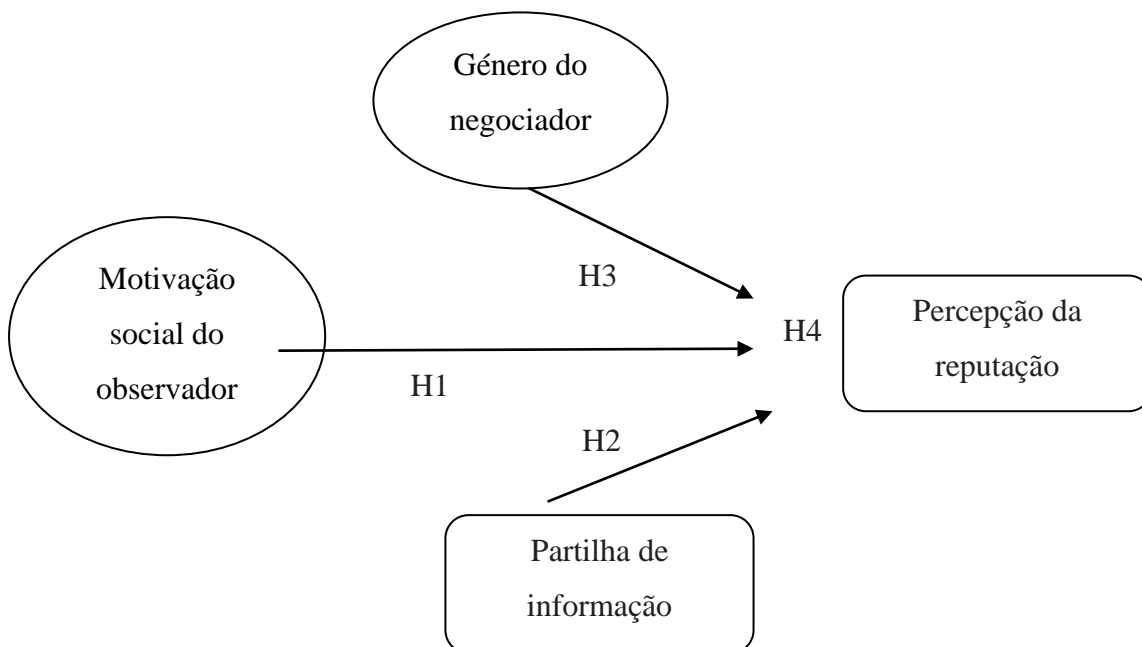


Figura 1.1. Modelo Síntese das variáveis estudadas e as suas relações preditivas (hipóteses).



Assim sendo, são quatro variáveis em estudo. A Percepção da Reputação por parte dos observadores, a Motivação Social dos observadores, a Partilha de Informação e o Género do Negociador, mas vejamos com mais pormenor no capítulo seguinte.

## **2. Método**

### **2.1. Variáveis e Medidas**

#### **2.1.1. Percepção da Reputação**

A reputação do negociador é a variável dependente nesta investigação. Foi medida através da escala de 12 itens desenvolvida por Hochwarter e colaboradores (2007). A escala foi traduzida e reformulada para ser uma avaliação de terceiros, itens como “Sou altamente considerado pelos outros” foram reformuladas para “Esta pessoa é altamente considerada pelos outros.”. O leque de respostas variava entre discordo totalmente = 1 até concordo totalmente = 7. Os autores da medida reportaram uma consistência interna de .91 e .92 para medir as opiniões sobre outros. Foi feita uma Análise de Componentes Principais e construído um Índice “Reputação do Negociador” com todos os itens da escala e verificado o  $\alpha$  de Cronbach para cada um deles. O nível de consistência interna demonstrou um valor elevado ( $\alpha=.98$ ) com todos os itens a revelarem-se igualmente importantes para compor o valor total e, como tal, todos os itens foram mantidos na análise.

#### **2.1.2. Motivação Social**

Para aferir a Motivação Social dos participantes foi utilizado um esquema de jogos decompostos baseado no de Kuhlman & Marshello (1975, in Thompson, 2008), em que se pedia aos participantes que imaginassem que tinham de decidir uma divisão de dinheiro entre si e outra parte. Eram então apresentadas três hipóteses de divisão de dinheiro e os participantes assinalariam a letra da opção que preferissem. O instrumento tem nove itens, podendo ser visto em anexo, permitindo encontrar três formas de motivação social, cooperativo, competitivo e individualista, mas, como acontece na literatura, consideraremos o

individualista e o competitivo como apenas uma forma que caracteriza uma motivação social baixa por oposição à motivação social alta (forma cooperativa).

### **2.1.3. Género do Negociador**

O género do negociador é uma variável independente neste estudo. Como tal, foi diferenciada também em vídeo. Em duas das representações (condição 1 e 2) o negociador era do sexo masculino e nas outras duas condições (condição 3 e 4) o negociador era do sexo feminino.

### **2.1.4. Partilha de Informação**

A Partilha de Informação é uma variável independente neste estudo. E, à semelhança do género, foi diferenciada também em vídeo. Em duas das representações (condição 1 e 3) o negociador partilhava informação e nas outras duas condições (condição 2 e 4) o negociador não partilhava informação.

Juntou-se ainda duas perguntas ao questionário para confirmar que se esta variável era percebida: “Pareceu-lhe que o arrendatário e o senhorio chegaram a acordo?” e “No seu entender existiu partilha de informação entre estas duas pessoas sobre o que pretendiam?”.

## **2.2. Participantes**

Foi pedido a diversas pessoas disponíveis que colaborassem. A amostra é assim constituída por 120 participantes, 30 por cada condição experimental 66 do sexo feminino e 54 do sexo masculino.

A maioria dos elementos da amostra, 55,8%, situa-se no escalão etário dos 25 aos 34 anos de idade. Mais ainda, podemos acrescentar que 10,8% por inquiridos pertencia à faixa etária dos 15-24, 20,8% dos participantes pertencia ao escalão dos 35-44, 7,5% dos participantes têm entre 45-54 anos e apenas 5% dos participantes têm 55 ou mais anos.

Quanto às habilitações literárias dos participantes, podemos dizer que 62,5% dos inquiridos possuíam o Ensino Superior, seguindo-se 31,2% que tinham o Ensino Secundário, 4,2 % dos participantes têm habilitações literárias ao nível do Doutoramento e apenas 1,7% dos participantes possui habilitações literárias apenas ao nível do Ensino Básico.

Ao nível do posicionamento profissional desta amostra, verificamos que a maioria dos participantes trabalha por conta de outrem (69,2%), 15% ainda estudam ou têm outra situação profissional, 14,2% dos participantes encontram-se desempregados e apenas 1,7 % trabalham por conta própria.

### 2.3. Procedimento

Para o estudo experimental, foram utilizadas quatro pequenas representações em vídeo. Estas quatro representações corresponderão a quatro condições experimentais diferentes:

*Condição 1:* um indivíduo do sexo masculino negocia o aluguer de um apartamento com o dono e partilha claramente as suas prioridades e interesses com o senhorio. A partilha de informação é clara, bem como o reconhecimento dessa informação por ambas as partes.

*Condição 2:* um indivíduo do sexo masculino negocia o aluguer do apartamento sem revelar os seus pontos de interesse e as suas prioridades, apenas discute as propostas apresentadas pelo dono

*Condição 3:* um indivíduo do sexo feminino negocia o aluguer do apartamento e partilha os seus pontos de interesse e prioridades da mesma forma que na condição um. A condição 3 é em tudo semelhante à condição 1, à excepção do sexo do negociador.

*Condição 4:* Um indivíduo do sexo feminino negocia o aluguer do apartamento sem revelar as suas prioridades, apenas apresenta e responde às propostas do dono do apartamento. Esta condição é igual à condição 2, à excepção do sexo do negociador.

Apenas uma das condições era mostrada a cada participante. Foram distribuídos 30 participantes por cada condição.

Primeiramente foi dado aos participantes da amostra já caracterizada uma folha de questionário para preencherem com os seus dados sócio-demográficos e uma folha com o exercício de jogos decompostos para completarem explicando sinteticamente que estariam a participar num estudo sobre tomada de decisão. As instruções fornecidas para o exercício de jogos decompostos foram as que aparecem no cabeçalho de cada questionário. Indicou-se que haveria ainda um segundo questionário que preencheriam depois de verem um vídeo e referiu-se a importância da sinceridade das respostas e a garantia do anonimato.

O vídeo foi passado no computador da experimentadora e, terminado o visionamento, os participantes completaram o questionário sobre a reputação. Terminadas as respostas os

questionários foram recolhidos e a colaboração dos participantes foi agradecida. Os questionários foram então codificados com o número do participante e a condição a que pertenciam. A análise estatística dos dados neste estudo foi feita utilizando o PASW Statistics 18 e IBM SPSS Statistics 21.

### 3.Resultados

A análise dos dados do estudo começa com a análise das variáveis e da distribuição dos grupos por cada uma delas. À primeira variável, “Motivação Social” foi aferido primeiramente a distribuição dos participantes pelas duas formas. Averiguou-se que, na amostra em estudo, 55,8% dos participantes apresentavam uma motivação social alta e 44,2% dos participantes tinham uma motivação social baixa.

Motivação Social	N	Percentagens
Alta	67	55,8%
Baixa	53	44,2%
Total	120	100%

*Tabela 3.1. Frequências da Motivação Social dos Participantes.*

Foi usada uma ANOVA factorial para testar o efeito preditor global da motivação social dos observadores, da partilha de informação e do género do negociador na reputação.

A motivação social do observador registou um efeito significativo ( $F(1)=67,6, p=0,00$ ) e a partilha de informação registou um efeito significativo na percepção da reputação ( $F(1)=267,5, p=0,00$ ). Contudo, o género do negociador não registou efeitos significativos na reputação ( $F(1)=1,1, p=0,29$ ) e não existiram efeitos de interacção entre as variáveis independentes.

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	p
MS(Moti Social)	2494,	1	2494,	67,6	,000*
Género	40,	1	40,	1,1	,298
Partilha Info	9866,	1	9866,	267,5	0,000*
MS*Género	2,	1	2,	,1	,808
MS*Partilha Info	49,	1	49,	1,3	,250
Género*Partilha Info	3,	1	3,	,1	,776
MS*Género*Partilha Info	,	1	,	,0	,955

*3.2. Tabela dos resultados da ANOVA Factorial para a análise do efeito global das variáveis independentes na Reputação.*

Como verificámos efeitos significativos em duas das variáveis, Motivação Social dos Observadores e Partilha de Informação, e a ANOVA factorial não nos fornece informação específica sobre que diferenças são, foram feitas duas ANOVA univariadas para examinar as diferenças específicas entre as médias.

A comparação entre as médias da reputação entre os observadores com motivação social alta e motivação social baixa mostram-nos que as médias dos observadores com motivação social alta são significativamente maiores ( $M=66,33$ ,  $SD=11,15$ ) do que as dos observadores com motivação social baixa ( $M=56,11$ ,  $SD=10,98$ ) sugerindo que os observadores com motivação social alta avaliam os negociadores de forma mais positiva do que os observadores com motivação social baixa.

	Motivação Social						F	p
	Alta			Baixa				
	N	Média	Desvio- padrão	N	Média	Desvio- Padrão		
Reputação	67	66,33	11,15	53	56,08	10,98	67,6	0,00

*Tabela 3.3. Comparação de médias entre os Observadores com Motivação Social Alta e Baixa.*

Em relação à partilha de informação, podemos confirmar que existe um efeito significativo da variável (VI) na Reputação. Verificamos mais concretamente que as médias da reputação para quando o negociador partilhava informação (M=71,30, SD=8,31) são estatisticamente superiores às médias da reputação para quando o negociador não partilhava informação (M=52,33, SD=6,77) sugerindo que nos casos em que o negociador partilhava informação era percebido pelos observadores mais positivamente do que nas condições em que não partilhava informação.

Partilha de Informação								
	Partilha			Não Partilha			F	p
	N	Média	Desvio-padrão	N	Média	Desvio-padrão		
Reputação	60	71,30	8,31	60	52,33	6,77	267,5	0,00

*Tabela 3.4. Comparação de Médias para as condições de Partilha de Informação e Não Partilha de informação.*

## 4-Discussão

### 4.1 Discussão dos Resultados

Como referido, o objectivo deste estudo era analisar as hipóteses do nosso modelo, através das relações entre as variáveis em estudo, género, partilha de informação, motivação social do observador com a variável reputação do negociador. Os resultados encontrados verificam que não foram asseguradas todas as nossas hipóteses e que globalmente não existiram efeitos de interacção significativos entre as variáveis independentes o que nos permite rejeitar desde já a nossa hipótese 4 de que as três variáveis em conjunto teriam efeito na reputação. Mas vejamos melhor as considerações sobre cada variável.

#### *Motivação Social dos Observadores*

Em relação a esta variável tinha-se como previsão que:

*H1: Os participantes com motivação social mais cooperativa vão avaliar o negociador focal mais positivamente e, de maneira inversa, um observador mais competitivo vai perceber o negociador focal menos positivamente.*

Através da análise à escala de reputação encontramos diferenças significativas entre as respostas dos indivíduos com motivação social alta e as dos indivíduos com motivação social baixa na reputação. Os observadores com motivação social alta deram pontuações mais altas de reputação do que os observadores com motivação social mais baixa, o que nos leva a confirmar que os indivíduos com motivação social alta são mais benevolentes na construção da reputação do que os indivíduos com motivação social baixa. Podemos assim afirmar que a nossa hipótese foi confirmada e apoia outras investigações que obtiveram os mesmos resultados.

### *Partilha de Informação*

Diversos estudos encontraram efeito desta variável na reputação. A literatura sugere que a partilha de informação por parte dos negociadores está associada a formas de motivação social cooperativas, que por sua vez está associada a maiores níveis de reputação.

Através dos resultados da ANOVA verificámos que existe efeito significativo da partilha de informação na reputação. As pontuações dadas ao negociador pelos observadores das condições em que o negociador partilhava informação foram mais altas do que as pontuações dadas pelos observadores das condições em que não havia partilha de informação. A nossa hipótese de que a partilha de informação vai resultar em reputações mais positivas confirma-se apoiando assim outros estudos com os mesmos resultados.

### *Género do Negociador:*

Quanto a esta hipótese de que o género do negociador também influenciava a reputação, verificámos que não se encontrou efeito nenhum significativo. As médias de reputação eram semelhantes para as condições em que o negociador era do sexo masculino e do sexo feminino. Por isso podemos concluir com algum grau de certeza que a nossa hipótese foi rejeitada contrariando assim diversas investigações com resultados que suportam a hipótese de que os negociadores do sexo feminino têm, de forma geral, reputações mais positivas do que os negociadores do sexo masculino.

## 4.2 Limitações e Recomendações

Enquanto se desenvolveu esta investigação não fomos alheios ao facto de que a mesma podia sofrer alguns enviesamentos devido a limitações na metodologia seguida e em outros aspectos importantes e, como tal, qualquer generalização ou legitimação dos resultados não poderá ser considerada infalível.

A amostragem foi seleccionada por conveniência o que significa que seria irresponsável generalizar os resultados à população geral, uma vez que não poderemos afirmar que os participantes são representativos da população. O que funciona como ameaça à validade externa do estudo feito. Por outro lado, a escolha dos actores para simularem uma negociação pode ter influenciado os observadores. Os resultados podem ter sofrido influências de variáveis que não considerámos ou manipulámos, como por exemplo a idade dos negociadores ou o seu aspecto físico, o que pode ser importante na aferição da validade interna da investigação. Em termos de tratamento estatístico, é possível que se pudesse aprofundar mais cada análise, contudo, devido ao conhecimento vago do investigador na área da estatística e a constrangimentos de tempo, foram seleccionados testes relativamente simples de realizar e de tirar conclusões, o que poderá ter de alguma forma limitado os resultados.

## 5. Conclusões

Estes resultados corroboram investigações já anteriores acerca dos determinantes da reputação.

É importante para o estudo da negociação que se verifique que as partilhas de informação por parte dos negociadores têm influência não só nos resultados da negociação, mas também no modo como somos percebidos pelos outros. Já sabíamos que é essencial numa negociação obter informação sobre os interesses, até mais do que sobre as posições, da outra parte no sentido de conseguir acordos mais integrativos e até mais interessantes para ambas as partes “As vantagens da partilha acontecem mesmo que apenas uma das partes partilhe informação” (Thompson, 1991). E é o que verificamos com esta investigação, que a partilha de informação, não só é benéfica para se chegar a acordo, mas também porque é decisiva na própria reputação individual.

Com esta investigação também se consegue visualizar que a reputação do individuo não depende exclusivamente do que este faz ou de como controla os sinais que envia, como



foi comentado anteriormente. Podemos abranger que também a personalidade dos indivíduos com quem se interage influencia a percepção que têm do negociador, e por isso mesmo, influencia a reputação que se constrói do negociador. Nesta investigação conseguiu-se ver algum desse efeito quando se verificou que a motivação social do observador tem influência na reputação de outro indivíduo.

Por último, apesar de não se ter conseguido efeitos significativos do género do negociador na reputação, não se pode desvalorizar a importância desta variável na construção da reputação do negociador como conseguimos ver em estudos de outros autores como Torgensen & Rivers (2003) em que se conclui isso mesmo, que os homens e as mulheres são considerados de maneiras diferentes, tendo as mulheres reputações mais positivas.

Esta investigação abordou assim pontos importantes na área da reputação dos negociadores, e embora não tenha conseguido acertar em todas as previsões, as conclusões a que se chegou são de suma relevância. Os negociadores têm vantagens na partilha de informação com o oponente e têm de ter também a noção de que há variadíssimos factores a considerar quando se forma a sua reputação e que nunca se consegue controlar todas as variáveis.

### **5.1. Linhas de investigação futuras**

Ainda há muitos pormenores a explorar e discutir sobre a reputação do negociador. Era importante determinar que outras variáveis têm maior relevância na construção da reputação de um indivíduo. Seria crucial que estudos futuros pudessem utilizar uma metodologia mais precisa, para que o controlo e interpretação das variáveis fossem mais rigorosos. Por outro lado, talvez fosse relevante procurar um modelo de moderação da variável género do negociador. Demonstrámos que o género do negociador não influenciou a reputação, contudo, poder-se-ia verificar se esta variável poderia moderar a relação entre a motivação social do observador e a percepção da reputação.

## Referências

- Adam H.; Shirako, A. & Maddux, W. W. (2010). Cultural Variance in the Interpersonal Effects of Anger in Negotiations. *Psychological Science*, 21, 882-889.
- Amanatullah, Emily T. & Morris, Michael W. (2010). Negotiating Gender Roles: Gender Differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlashing and attenuated when negotiating on behalf of others. *Columbia University Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 256-267.
- Anderson, Cameron, & Shirako, Aiwa. (2007). The Origins of Reputation: Behavior, Visibility, and Personality. Workin paper. *UC Berkeley: Institute for Research on Labor and Employment*.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- .Ball, S. B. & Eckel, C. C. (1996). Buying Status: Experimental Evidence on status in Negotiation. *Psychology and Marketing*, 13, 381-405.
- Balliet, Daniel, Parks, Craig & Joireman, Jeff. (2009). Social Value Orientation and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta- Analysis. *Group Processes Intergroup Relations* 2009; 12; 533-547.
- Barkacks, L. L. & Standifird, S. (2008). Gender Distinction and Empathy in Negotiation. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12, 83-91.
- Bazerman, M. H. & Carroll, J. (1987). Negotiator cognition. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 9, pp. 247-288. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1992). *Negotiating Rationally*. New York: The Free Press.
- Bazerman, M. H.; Curhan, J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Reviews Psychology*, 51, 279-314.
- Berlin, J. W. (2008). The Fundamentals of Negotiation. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 59, 13-15.
- Boules, H. R. & Flynn, F. (2010). Gender and Persistence in Negotiation: a Dyadic Perspective. *Academy of Management Journal*, 53, 769-782.
- Brammer, S. & Pavelin, S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, 22, 704-713.

- Brett, J. M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*, 35, 97-104.
- Bromley, D.B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*. England. John Wiley & Sons.
- Curhan, J. R.; Elfbein, H. A. & Xu, H. (2006) What do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 493-512.
- De Bruin, E. N. M., & Van Lange, P. A. M. (2000). What people look for in others: Influences of the perceiver and the perceived on information selection. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 206-219.
- Eickhoff, S.B., Laird, A.R., Grefkes, C., Wang, L.E., Zilles, K., Fox, P.T. (2009) Coordinate based activation likelihood estimation meta-analysis of neuroimaging data: A random-effects approach based on empirical estimates of spatial uncertainty. *Hum Brain Mapp* 30, 2907-2926. ,
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*. 2° Ed. New York. Penguin Books.
- Forgas J.P., Williams, K. D.& Laham, S. M. (2005). Social Motivation: Conscious and Unconscious Processes. *Cambridge University Press*.
- Frith, C.D. & Frith, U. (2006). How we predict what other people are going to do. *Brain Research*, 1079, 36-46.
- Fulmer, I.S., Barry, B. & Long, D.A. (2008). Lying and Smiling: Informational and Emotional Deception in Negotiation. *Journal of Business Ethics*, 88, 691–709.
- Glick, S. & Croson, R. Reputations in Negotiation. In S.J.Hoch, H.C.Kunreuther & R.E.Gunther (Eds.), *Wharton on Making Decisions*. New York: Wiley.
- Goates, N., Barry, B. & Friedman, R..(2003). Good Karma: How individuals construct schemas of reputation in negotiation contexts. Working paper, *Vanderbilt University*.
- Hall, A. T. et al (2004). Leader reputation and accountability in organizations: implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 515-536.
- Hardy, C. L., & Van Vugt, M. (2006). Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1402-1413
- Hastie, R., & Kumar, P.A. (1979). Person memory: Personality traits as organizing principles in memory for behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 25–38.

- Herzig, A., Lorini, E. (2010). A logic of trust and reputation. *Logic Journal of the IGPL*, 18, 214 -244.
- Hill, V. & Pillow, B. H. (2006). Children's understanding of Reputations. *The Journal of Genetic Psychology*, 167, 137-157.
- Howard, E. S., Gardner, W. L. & Thompson, L. (2007). The role of the Self-Concept and the Social Context in determining the behavior of power holders: Self-Construal in intergroup versus dyadic dispute resolution negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology by the American Psychological Association*, 93, 614–63.
- Kersten, G. E. (2001). Modeling Distributive and Integrative Negotiations. Review and Revised Characterization. *Group Decision and Negotiation*, 10, 493–514.
- Kersten, G. E. & Lai, H. (2007). Negotiation Support and E-negotiation Systems: An Overview. Netherlands. Kluwer Academic Publishers.
- Kolb, D. & Coolidge, G. G. (1991). Her place at the table: A consideration of gender issues in negotiation. In J. Z. Rubin and J. W. Breslin (Eds.), *Negotiation Theory and Practice* (pp.261-277). Cambridge, MA: Harvard Program on Negotiation, pp. 261-277.
- Kolb, D. and Williams, J. (2003). *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kolb, D. & McGinn, K. (2008). Beyond Gender Negotiations to Gendered Negotiations, *Negotiation and Conflict Management Journal*. Working Paper, Harvard Business School.
- Koning, L., Steinel W., Van Beest, I. & Van Dijk, E. (2011). Power and Deception in Ultimatum Bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 35-42.
- Kopelman S., Weber J. M., Messick D. M. (2002) Factors Influencing Cooperation in Commons Dilemmas: A Review of Experimental Psychological Research. In: Ostrom E., Dietz T., Dolšak, N., Stern, P. C., Stonich S., Weber E. U., (eds.). *The Drama of the Commons*. National Academy Press; Washington (D. C.).~
- Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 942–958.
- Kronzon, S. & Darley, J.. (1999). Is this Tactic Ethical? Biased Judgments of ethics in Negotiation. *Basic and Applied Social Psychology*, 21, 49-60.

- Loewenstein, J. & Thompson, L. (2006). Learning to negotiate: Novice and experienced negotiators. In L. Thompson (Ed.), *Negotiation Theory and Research* (pp 77-98). New York: Psychology Press.
- McRae, B. (1998) *Negotiating and Influencing Skills: The art of creating and claiming value*. USA. Sage Publications.
- Manzini, P. & Mariotti, M.. (2008). Alliances and negotiations: an incomplete information example. *Rev. Econ. Design*, 13,195–203.
- Marlow, D. K., Gergen, K. J. & Doob, A. N. (1966). Opponent's Personality, Expectation Of Social Interaction, And Interpersonal Bargaining. *Harvard University Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 206—213.
- Merriam-Webster Dictionary. Retirado em Dezembro de 2011 de <http://www.merriam-webster.com/dictionary/reputation>.
- Nadler, J. and Shestowsky, D. (2006). Negotiation, information technology and the problem of the faceless other. In L. Thompson (Ed.) *Negotiation theory and research*: 145-172. New York, NY: Psychology Press.
- Neves, J & Ferreira J.M. (2001). Poder Conflito e Negociação. In Ferreira, J.M. Carvalho, Neves, José & Caetano, António, (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa : McGraw-Hill
- Oda, R., Niwa, Y., Honma, A., Hiraishi, K. (2010). No eye-like painting enhances the expectation of a good reputation. *Evolution and Human Behavior*,32, 166-171.
- Patton, C. & Blakrishnan, P.V. (Sundar). (2009) The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. *United States Journal of Business Research. Columbia Business School*, 1-8.
- Pruitt, D.G., & Carnevale, P.J. 1993. *Negotiation in social conflict*. Buckingham, England: Open University Press
- Rosenberg, S., Nelson, C. & Vivekananthan, P.S.(1968). Uma abordagem multidimensional à estrutura de impressões de personalidade, *Journal of Personality and Social Psychology*,9, 283-294.
- Schadron, G. H., & Yzerbyt, V.Y. (1993), Les stéréotypes et l'approche de la jugeabilité sociale : un impact des stéréotypes sur le jugement indépendant de leur contenu, in J. L. Beauvois, R. V. Joule & J. M. Monteil (Eds), *Perspectives cognitives et conduites sociales* (Vol.4), Neuchâtel-Paris, Delachaux & Niestlé, pages 15-35.

- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and interpersonal relations*. Brooks/Cole Publishing Company. Monterey, California.
- Simões, E. (2008). *Negociação nas Organizações: Contextos Sociais e Processos Psicológicos*. Editora RH.
- Simões, E. (2008). Resolver Problemas e Tomar Decisões. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões (Eds). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Small, D.A., Gelfand, M., Babcock, L. & Gettman, H. (2007). Who Goes Under The Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 93, 600-613.
- Stiff, C. E., & Van Vugt, M. (2008). The power of reputations: The role of third party information in the admission of new group members. *Group Dynamics*, 12, 155-166.
- Stuhlmacher, A. E., Citera, M. & Willis, T. (2007). Gender Differences in Virtual Negotiations: Theory and Research. *Sex Roles* n°57, 329-339.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social Groups: Studies in the Social Psychology Intergroup Relations*. Coleção European Monographs in Social Psychology. London Academic Press.
- Tennie, C., Frith, U. & Frith, C.D. (2010). Reputation management in the age of the world-wide web. *Trends in Cognitive Science* vol 14. Cell Press.
- Tinsley, C. H; O'Connor, K.M. & Sullivan, B. A. (2002). Tough guys finish last: the perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88 621–642. Academic Press.
- Tinsley, C. H., Cambria, J. & Schneider, A. K. (2008). Reputations in Negotiation. *Marquette University Law School Legal Studies Research Paper Series*. Research Paper n°08-08. Milwaukee, Wisconsin.
- Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 61-179.
- Thompson, L. (2008). *The truth about negotiations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. publishing as FT Press.
- Thompson, L. & Nadler, J. (2002). Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, Vol 58, 109-124.

- Thompson, L.; Peterson, E. & Brodt, S. E. (1996). Team Negotiation: An Examination of Integrative and Distributive Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 70, 66-78.
- Torgersen, C.& Rivers, C.. (2005). The Construction of Reputation in a Negotiation. *Paper submitted to the 18<sup>th</sup> Annual Conference of the International Association for Conflict Management*.
- Vala, J., & Monteiro, M.B. (2004). *Psicologia Social* (6<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Valley et al. (1992). Agents as Information Brokers: The effects of information disclosure on negotiated outcomes. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes* vol 51, 220-236.
- Van Beest, I, Steinel, W. & Murnighan, J.K.. (2011). Honesty pays: On the Benefits of Having and Disclosing Information in Coalition Bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology* 47, 738-747.
- Van Vugt, M., De Cremer, D. & Jansen, D. P. (2007). Gender Differences in Cooperation and Competition. The Male Warrior Hypothesis. Research Report, *Psychological Science*,18, 18-23.
- Volkema, Roger J. & Fleury, Maria Tereza Leme. (2002). Alternative Negotiation Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-Cultural Comparison.*Journal of Business Ethics* 36, 381-398.
- Withermuth, S. S. & Neale, M. A. (2011). Too Much Information: The Perils of Non-Diagnostic Information in Negotiations. *Journal of Applied Psychology* Vol 96, 192-201.
- Zeller, M.; Vannatta, K.; Schafer, J. & Noll, R. B. (2003). Behavioral Reputation: A Cross-Age Perspective. *Development Psychology* Vol 39,129-139.

ANEXOS



## Inquérito por Questionário

Este inquérito insere-se no âmbito de Dissertação de Mestrado sobre Negociação. A sua participação é extremamente importante pois está a contribuir para melhorar o conhecimento científico da realidade empresarial numa área de suma importância e ainda pouco desenvolvida.

Este questionário diz respeito às suas percepções, pelo que é importante que responda com a maior sinceridade. A sua duração estimada é de **20 minutos**.

As informações recolhidas neste questionário são reservadas, **anónimas e confidenciais**, e serão utilizadas exclusivamente para tratamento estatístico no âmbito desta Dissertação de Mestrado. Agradecemos-lhe, assim, a sua colaboração.

Caso tenha alguma dúvida referente ao estudo ou queira acompanhar os resultados, poderá entrar em contacto com a investigadora através do endereço de correio electrónico que for disponibilizado.

### Parte I

O próximo grupo de questões diz respeito às suas características sócio-demográficas. Escolha apenas uma das opções seguintes marcando a sua escolha com um X:

1. Sexo:  Feminino  Masculino
2. Nacionalidade:  Portuguesa  Outra Qual? \_\_\_\_\_
3. Idade:  Entre 15 e 24  Entre 25 e 34  Entre 35 e 44  Entre 45 e 54  
 Entre 55 e mais anos
4. Habilitações Literárias:  Ensino Básico  Ensino Secundário  
 Ensino Superior (Licenciatura/Mestrado)  Doutoramento
5. Profissão:  Desempregado  Por conta Própria  Por conta de outrem  
 Reformado/Outro  Estudante

## Parte II

Cada uma das nove questões apresentadas abaixo apresenta três opções (A, B e C) de divisão de dinheiro entre si e outra parte. A sua tarefa consiste em escolher a opção de divisão que prefere. **Indique a sua verdadeira preferência e não o que pensa que deveria escolher.** É muito importante que seja sincero(a) consigo e escreva na linha em branco a letra da opção que prefere.

		Opção A	Opção B	Opção C	
1.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	4.800€ 800€	5.400€ 2.800€	4.800€ 4.800€	Opção ____
2.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	5.600€ 3.000€	5.000€ 5.000€	5.000€ 1.000€	Opção ____
3.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	5.200€ 5.200€	5.200€ 1.200€	5.800€ 3.200€	Opção ____
4.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	5.000€ 1.000€	5.600€ 3.000€	4.900€ 4.900€	Opção ____
5.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	5.600€ 3.000€	5.000€ 5.000€	4.900€ 900€	Opção ____
6.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	5.000€ 5.000€	5.000€ 1.000€	5.700€ 3.000€	Opção ____
7.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	5.100€ 5.100€	5.600€ 3.000€	5.100€ 1.100€	Opção ____
8.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	5.500€ 3.000€	5.000€ 1.000€	5.000€ 5.000€	Opção ____
9.	<i>Você</i> <i>Outra parte</i>	4.800€ 4.800€	4.900€ 1.000€	5.400€ 3.000€	Opção ____

Parte III

Depois de ver o vídeo responda, por favor, às seguintes questões sobre o mesmo:

Pareceu-lhe que o arrendatário e o senhorio chegaram a um acordo?  Sim  Não

No seu entender existiu partilha de informação entre estas duas pessoas sobre o que pretendiam?  
 Sim  Não

Qual destes adjectivos melhor descreve o arrendatário? Assinale com uma cruz os adjectivos que lhe parecerem mais apropriados.

- |               |                          |                 |                          |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Paciente      | <input type="checkbox"/> | Agressivo       |                          |
| Desconfiado   | <input type="checkbox"/> | Sincero         | <input type="checkbox"/> |
| Amigável      | <input type="checkbox"/> | Simpático       | <input type="checkbox"/> |
| Autoconfiante | <input type="checkbox"/> | Sólido          | <input type="checkbox"/> |
| Conciliador   | <input type="checkbox"/> | Ingénuo         | <input type="checkbox"/> |
| Meticuloso    | <input type="checkbox"/> | Rigoroso        | <input type="checkbox"/> |
| Competitivo   | <input type="checkbox"/> | Sério           | <input type="checkbox"/> |
| Egoísta       | <input type="checkbox"/> | Duro            | <input type="checkbox"/> |
| Sensato       | <input type="checkbox"/> | Honesto         | <input type="checkbox"/> |
| Dominante     | <input type="checkbox"/> | Submisso        | <input type="checkbox"/> |
| Profissional  | <input type="checkbox"/> | Respeitoso      | <input type="checkbox"/> |
| Cínico        | <input type="checkbox"/> | Sociável        | <input type="checkbox"/> |
| Ousado        | <input type="checkbox"/> | Frontal         | <input type="checkbox"/> |
| Criativo      | <input type="checkbox"/> | Observador      | <input type="checkbox"/> |
| Analítico     | <input type="checkbox"/> | Persuasivo      | <input type="checkbox"/> |
| Compreensivo  | <input type="checkbox"/> | Bom comunicador | <input type="checkbox"/> |
| Gentil        | <input type="checkbox"/> | Entusiasta      | <input type="checkbox"/> |
|               | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

## Antecedentes da Reputação do Negociador

Usando a escala abaixo, por favor, indique como pensa que o arrendatário é visto no seu local de trabalho, escolhendo o número que melhor descreve o que imagina que seja a sua reputação.

1- Discordo	2- Discordo	3- Discordo	4- Não Concordo	5- Concordo	6- Concordo	7- Concordo
Totalmente	Moderadamente	Ligeiramente	Nem Discordo	Ligeiramente	Moderadamente	Totalmente

Itens	Discordo				Concordo		
	Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
Esta pessoa é altamente considerada pelos outros.							
Esta pessoa tem uma boa reputação.							
Esta pessoa tem o respeito dos colegas e associados.							
Os colegas confiam nesta pessoa.							
Os colegas vêem esta pessoa como altamente íntegra.							
Os outros olham para esta pessoa como alguém que faz as coisas.							
Esta pessoa tem a reputação de produzir resultados.							
Os outros esperam que esta pessoa demonstre sempre o melhor desempenho possível.							
Os outros sabem que esta pessoa produz sempre resultados de qualidade.							
Os outros contam com esta pessoa para ter um desempenho de alta qualidade.							
Esta pessoa tem a reputação de ter um desempenho de alta qualidade.							
Se as pessoas querem as coisas bem feitas pedem a esta pessoa.							

**Outputs PASW**Caracterização da Amostra:

Sexo dos Participantes	N	Percentagens
Feminino	66	55%
Masculino	54	45%
Total	120	100%

*Tabela 1.1. Sexo dos Participantes da Amostra.*

Escalão etário	N	Percentagens
Entre 15- 24 anos	13	10,8%
Entre 25 e 34 anos	67	55,8%
Entre 35 e 44 anos	25	20,8%
Entre 45 e 54 anos	9	7,5%
Entre 55 e mais anos	6	5%
Total	120	100%

*Tabela 1.2. Idade dos Participantes por Escalão Etário.*

Habilitações Literárias	N	Percentagens
Ensino Básico	2	1,7%
Ensino Secundário	38	31,7%
Ensino Superior	75	62,5%
Doutoramento	5	4,2%
Total	120	100%

*Tabela 1.3. Habilitações Literárias dos Participante.*

Situação Profissional	N	Percentagem
Desempregado	17	14,2%
Por Conta Própria	2	1,7%
Por conta de Outrem	83	69,2%
Estudante	18	15%
Total	120	100%

*Tabela 1.4. Situação Profissional dos Participantes*

## Análise de Componentes Principais:

	Esta pessoa é altamente considerada pelos outros	Esta pessoa tem uma boa reputação	Esta pessoa tem o respeito dos colegas e associados.	Os colegas confiam nesta pessoa	Os colegas vêem esta pessoa como altamente íntegra.	Os outros olham para esta pessoa como alguém que faz as coisas.	Esta pessoa tem a reputação de produzir resultados.	Os outros esperam que esta pessoa demonstre sempre o melhor desempenho possível.	Os outros sabem que esta pessoa produz sempre resultados de qualidade.	Os outros contam com esta pessoa para ter um desempenho de alta qualidade.	Esta pessoa tem a reputação de ter um desempenho de alta qualidade.	Se as pessoas querem a coisa feita a esta pessoa
relation	1,000	,967	,940	,922	,907	,860	,835	,828	,811	,827	,821	,8
Esta pessoa tem uma boa reputação	,967	1,000	,964	,907	,906	,848	,823	,824	,801	,816	,810	,1
Esta pessoa tem o respeito dos colegas e associados.	,940	,964	1,000	,946	,923	,846	,816	,823	,802	,822	,817	,8
Os colegas confiam nesta pessoa	,922	,907	,946	1,000	,930	,864	,817	,812	,802	,818	,811	,8
Os colegas vêem esta pessoa como altamente íntegra.	,907	,906	,923	,930	1,000	,864	,832	,825	,816	,817	,818	,8
Os outros olham para esta pessoa como alguém que faz as coisas.	,860	,848	,846	,864	,864	1,000	,936	,925	,916	,918	,911	,8
Esta pessoa tem a reputação de produzir resultados.	,835	,823	,816	,817	,832	,832	1,000	,979	,971	,972	,975	,8
Os outros esperam que esta pessoa demonstre sempre o melhor desempenho possível.	,828	,824	,823	,812	,825	,925	,979	1,000	,979	,986	,982	,8
Os outros sabem que esta pessoa produz sempre resultados de qualidade.	,811	,801	,802	,802	,816	,916	,971	,979	1,000	,972	,975	,8
Os outros contam com esta pessoa para ter um desempenho de alta qualidade.	,827	,816	,822	,818	,817	,918	,972	,986	,972	1,000	,983	,8
Esta pessoa tem a reputação de ter um desempenho de alta qualidade.	,821	,810	,817	,811	,818	,911	,975	,982	,975	,983	1,000	,8
Se as pessoas querem as coisas bem feitas pedem a esta pessoa	,806	,796	,805	,805	,805	,919	,975	,982	,960	,969	,966	1,0

Determinant = 1,102E-013

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,905
	Approx. Chi-Square	3677,863
Bartlett's Test of Sphericity	df	66
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Esta pessoa é altamente considerada pelos outros	1,000	,859
Esta pessoa tem uma boa reputação	1,000	,849
Esta pessoa tem o respeito dos colegas e associados.	1,000	,856
Os colegas confiam nesta pessoa	1,000	,845
Os colegas vêem esta pessoa como altamente íntegra.	1,000	,846
Os outros olham para esta pessoa como alguém que faz as coisas.	1,000	,910
Esta pessoa tem a reputação de produzir resultados.	1,000	,932
Os outros esperam que esta pessoa demonstre sempre o melhor desempenho possível.	1,000	,935
Os outros sabem que esta pessoa produz sempre resultados de qualidade.	1,000	,912
Os outros contam com esta pessoa para ter um desempenho de alta qualidade.	1,000	,927
Esta pessoa tem a reputação de ter um desempenho de alta qualidade.	1,000	,925
Se as pessoas querem as coisas bem feitas pedem a esta pessoa	1,000	,912

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,708	89,232	89,232	10,708	89,232	89,232
2	,806	6,716	95,949			
3	,137	1,141	97,090			
4	,096	,803	97,893			
5	,077	,641	98,534			
6	,053	,441	98,974			
7	,040	,333	99,308			
8	,026	,219	99,527			
9	,022	,183	99,710			
10	,016	,136	99,846			
11	,014	,120	99,966			
12	,004	,034	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component 1
Esta pessoa é altamente considerada pelos outros	,927
Esta pessoa tem uma boa reputação	,921
Esta pessoa tem o respeito dos colegas e associados.	,925
Os colegas confiam nesta pessoa	,919
Os colegas vêem esta pessoa como altamente íntegra.	,920
Os outros olham para esta pessoa como alguém que faz as coisas.	,954
Esta pessoa tem a reputação de produzir resultados.	,966
Os outros esperam que esta pessoa demonstre sempre o melhor desempenho possível.	,967
Os outros sabem que esta pessoa produz sempre resultados de qualidade.	,955



Os outros contam com esta pessoa para ter um desempenho de alta qualidade.	,963
Esta pessoa tem a reputação de ter um desempenho de alta qualidade.	,962
Se as pessoas querem as coisas bem feitas pedem a esta pessoa	,955

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

Consistência da escala de reputação:

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
,989	12	

	Média da escala se item apagado	Variância da escala se item apagado	Correlação total dos itens corrigida	Alfa de Cronbach se item apagado
Esta pessoa é altamente considerada pelos outros	56,60	125,452	,915	,988
Esta pessoa tem uma boa reputação	56,59	124,731	,908	,988
Esta pessoa tem o respeito dos colegas e associados.	56,53	123,579	,912	,988
Os colegas confiam nesta pessoa	56,57	125,475	,905	,988
Os colegas vêem esta pessoa como altamente íntegra.	56,59	124,613	,906	,988
Os outros olham para esta pessoa como alguém que faz as coisas.	56,68	125,042	,944	,988
Esta pessoa tem a reputação de produzir resultados.	56,73	123,882	,958	,987
Os outros esperam que esta pessoa demonstre sempre o melhor desempenho possível.	56,74	123,151	,959	,987
Os outros sabem que esta pessoa produz sempre resultados de qualidade.	56,74	123,639	,945	,988
Os outros contam com esta pessoa para ter um desempenho de alta qualidade.	56,73	123,125	,954	,988
Esta pessoa tem a reputação de ter um desempenho de alta qualidade.	56,73	123,542	,953	,988
Se as pessoas querem as coisas bem feitas pedem a esta pessoa	56,75	123,870	,945	,988

*Tabela 3.2. Consistência Interna da Escala de Reputação.*

### ANOVA Fatorial para testar o efeito global do modelo apresentado:

#### Análise dos Pressupostos:

Os pressupostos para a realização de testes paramétricos incluem a normalidade da distribuição e a homogeneidade de variâncias. Deste modo, em primeiro lugar pretende-se testar se a distribuição nas três variáveis independentes segue a distribuição normal e as hipóteses são:

H0: A distribuição dos grupos segue uma distribuição normal.

H1: A distribuição dos grupos não segue uma distribuição normal.

Testou-se a normalidade das distribuições nas variáveis. Os resultados são:

		Tests of Normality					
Partilha de informação		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Reputação	Partilha	,167	60	,000	,956	60	,030
	Não Partilha	,156	60	,001	,960	60	,048

a. Lilliefors Significance Correction

		Tests of Normality					
Sexo do Negociador		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Reputação	1	,167	60	,000	,956	60	,030
	2	,156	60	,001	,960	60	,048

a. Lilliefors Significance Correction

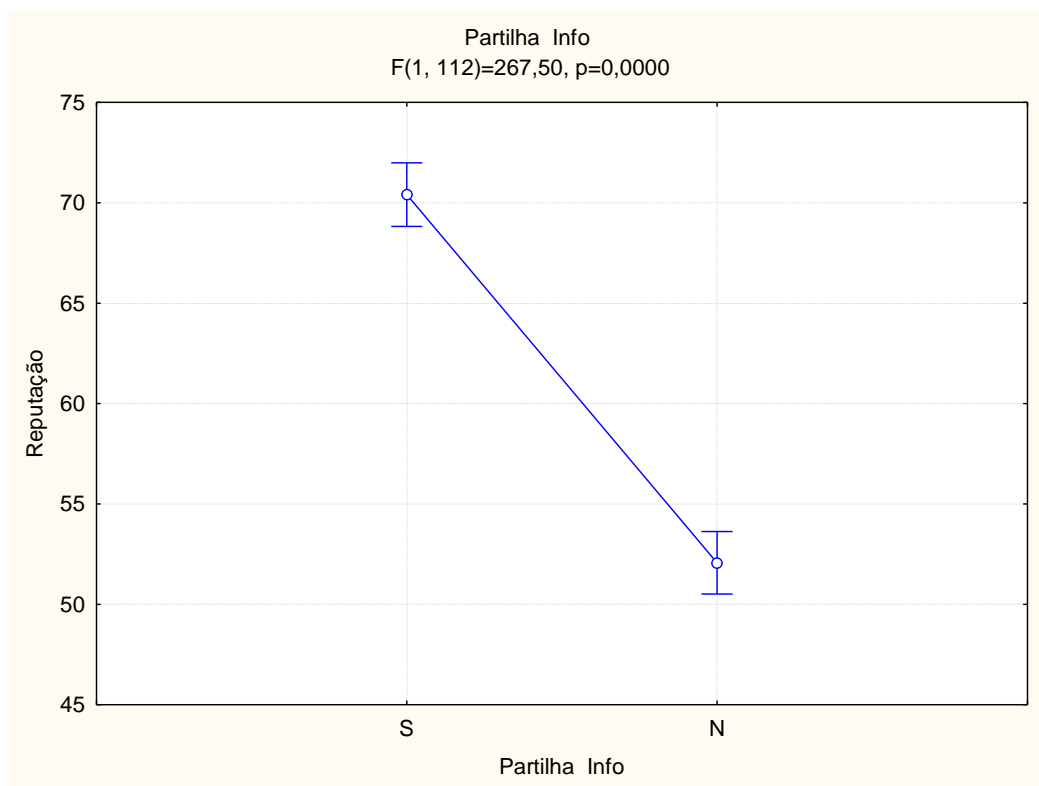
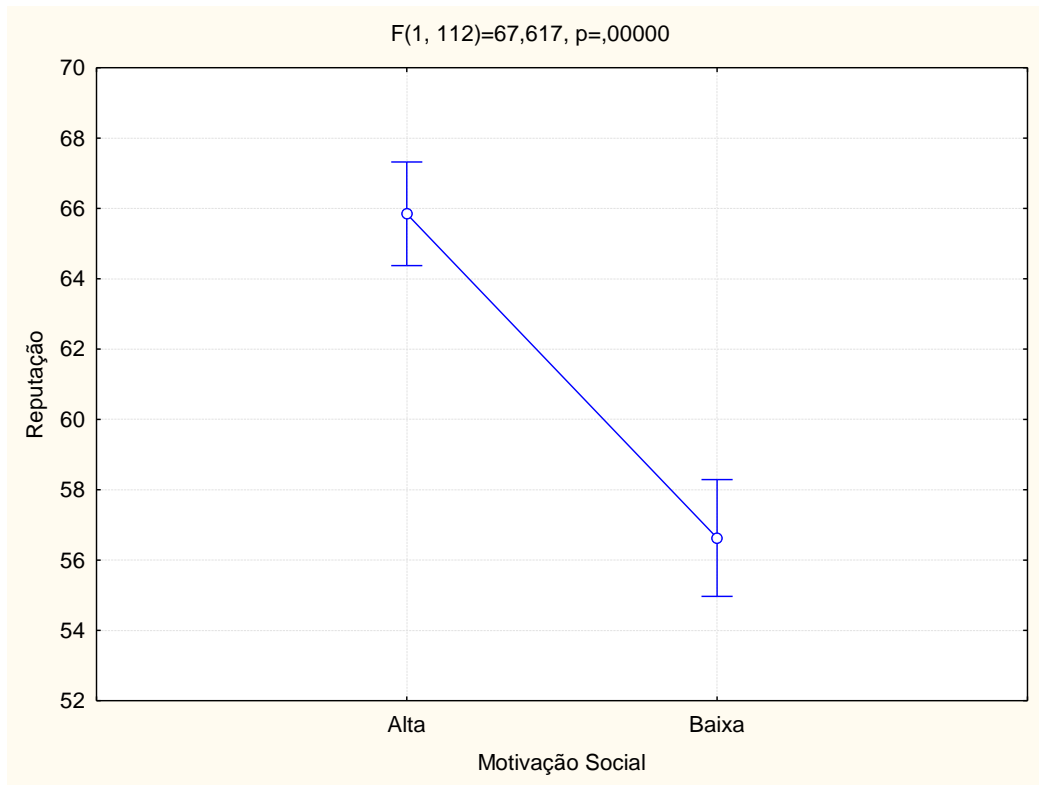
		Tests of Normality					
Motivação Social dos		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Indivíduos		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Reputação	Cooperativo	,172	67	,000	,944	67	,005
	Competitivo	,185	53	,000	,957	53	,053

a. Lilliefors Significance Correction

Com uma significância inferior a  $p=0,05$  em todos os testes, podemos, com uma probabilidade de erro de 5%, rejeitar a hipótese nula de que a distribuição é normal. Contudo com amostras superiores a 50 indivíduos pode invocar-se o Teorema do Limite Central e prosseguir com os testes às hipóteses.

ANOVA Factorial:

				F	p	
MS(Moti Social)	2494,	1	2494,	67,6	,000*	
Género	40,	1	40,	1,1	,298	ns
Partilha Info	9866,	1	9866,	267,5	0,000*	
MS*Género	2,	1	2,	,1	,808	ns
MS*Partilha Info	49,	1	49,	1,3	,250	ns
Género*Partilha Info	3,	1	3,	,1	,776	
MS*Género*Partilha Info	,	1	,	,0	,955	



Não há efeitos de interacção significativos:

**Comparação entre as médias dos efeitos significativos da ANOVA Factorial:**

ANOVA one-way para a comparação entre as médias da reputação entre os indivíduos com motivação social alta e baixa:

Descriptives								
Reputação								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Cooperativo	67		
Competitivo	53	56,11	10,987	1,509	53,08	59,14	36	84
Total	120	61,82	12,150	1,109	59,62	64,01	36	84

ANOVA					
Reputação					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3087,870	1	3087,870	25,163	,000
Within Groups	14480,097	118	122,713		
Total	17567,967	119			

ANOVA one-way para a comparação entre as médias da reputação para quando o negociador partilha informação e não partilha informação:

Descriptives								
Reputação								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Partilha	60		
Não-Partilha	60	52,33	6,771	,874	50,58	54,08	36	65
Total	120	61,82	12,150	1,109	59,62	64,01	36	84

## ANOVA

Reputação	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10792,033	1	10792,033	187,939	,000
Within Groups	6775,933	118	57,423		
Total	17567,967	119			