



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade
<http://www.cecs.uminho.pt>

Heurísticas e enviesamentos cognitivos no processo de negociação de conflitos*

Rosa Cabecinhas
Professora Auxiliar

cabecinhas@ics.uminho.pt

Universidade do Minho
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade
Campus de Gualtar
4710-057 Braga
Portugal

*CABECINHAS, R. (1995). *Heurísticas e enviesamentos cognitivos no processo de negociação de conflitos*, *Cadernos do Noroeste*, Vol. 8 (2), 99-119

Resumo

Neste artigo efectuamos uma breve revisão de literatura no âmbito da perspectiva cognitiva sobre a negociação. Analisamos as heurísticas e enviesamentos cognitivos mais frequentes no processo de negociação e discutimos o seu impacto no comportamento dos negociadores e, conseqüentemente, nos resultados alcançados no processo negocial.

Introdução

A negociação dos conflitos constitui uma área de estudo que tem despertado um interesse crescente por parte dos psicólogos sociais e investigadores de outras áreas disciplinares.

Na opinião de Jesuíno (1992, p.7), "a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão num contexto de interacção estratégica ou de interdependência". Neste sentido, implica, um mínimo de dois participantes (indivíduos, grupos ou organizações), cujas decisões são mutuamente contingentes. Segundo este autor, os estudos que têm sido desenvolvidos sobre os processos de negociação podem ser agrupados em três grandes tipos de modelos teóricos: os modelos da Teoria de Jogos; os modelos económicos; e os modelos psicossociológicos.

Vamos, em seguida, apresentar muito brevemente estes três grandes tipos de modelos teóricos sobre a negociação, antes de nos focalizarmos no que constitui o cerne deste trabalho: as heurísticas e enviesamentos cognitivos na negociação.

Os modelos da Teoria de Jogos

A Teoria de Jogos debruça-se sobre a tomada de decisão estratégica, restringindo a sua análise a condições altamente artificiais de indivíduos em competição, actuando sempre de acordo com os seus interesses exclusivos. Assim, a Teoria de Jogos é aplicável sobretudo aos jogos de *soma nula*, ou seja, às situações em que os ganhos de um participante são obtidos à custa das perdas do outro. Na opinião de Jesuíno, "uma vez introduzida tal restrição, o próprio processo de negociação fica reduzido, se não mesmo neutralizado, o que aliás está conforme com a metodologia utilizada neste modelo, interditando a comunicação entre os participantes do jogo. Ora, sem comunicação é difícil conceber a negociação" (1992, p.8). No âmbito desta teoria, as regras e a matriz de jogo disponíveis para os sujeitos implicam decisões unilaterais,

baseadas na possibilidade de informação completa. Embora os resultados sejam contingentes, isto é, dependentes das escolhas de cada participante, o modelo da Teoria de Jogos não pressupõe, pelo contrário, exclui que a decisão seja tomada por via negocial, ou seja, através de um acordo entre as partes (Jesuíno, 1992).

Neste sentido, em termos gerais, a Teoria de Jogos centra-se em critérios de racionalidade que optimizam as decisões tomadas num contexto competitivo, prescindindo dos processos de interacção. No entanto, e mesmo sem sair do âmbito da Teoria de Jogos, há situações que escapam ao critério da racionalidade, como é o caso dos jogos de *soma não nula*, ou seja, em que os participantes têm razões, não apenas para competir, mas também para cooperar entre si (e.g., Dilema do Prisioneiro).

As limitações da Teoria de Jogos para o estudo dos processos de negociação podem também ser atribuídas à sua centralização exclusiva nos resultados, com exclusão dos processos. Ora, uma negociação caracteriza-se fundamentalmente pelo jogo das propostas e contrapropostas entre as partes. Tais limitações conduziram à formulação de modelos *dinâmicos* em que o objecto de estudo se centra nos processos negociais, ou seja, nas interacções conducentes a um acordo entre os respectivos participantes.

Os modelos económicos

Na opinião de Jesuíno (1992), os modelos económicos deram uma contribuição fundamental à teoria da negociação uma vez que estabeleceram os factores estruturais básicos das interacções negociais. No entanto, apresentam uma importante limitação decorrente dos constrangimentos que impõem às situações negociais. Estes modelos excluem os processos psicológicos a que os participantes podem recorrer, através das interacções, para influenciar as decisões do outro.

Os modelos económicos descrevem como é que as pessoas tomariam decisões nas situações negociais se o seu comportamento fosse totalmente racional, centrando-se fundamentalmente na análise de duas variáveis dependentes: o grau de acordo conseguido e a sua eficácia. Segundo estes modelos, o acordo só pode ser obtido se existir para ambas as partes uma zona de acordo que seja preferível a um impasse. Se essa zona de acordo não existir, a negociação não conduzirá a qualquer acordo. Ora, um grande número de estudos empíricos efectuados por psicólogos sociais têm demonstrado que, apesar da existência de uma zona de acordo, esse acordo nem sempre é conseguido (e.g., Pruitt e Rubin, 1986; Rubin e Brown, 1975). Relativamente à eficácia do acordo, os modelos económicos postulam que os negociadores maximizam a utilidade das suas decisões, sendo o seu resultado, neste sentido, sempre eficaz. No

entanto, a investigação empírica em psicologia social não vai nesse sentido, mostrando, pelo contrário, que os negociadores efectuam, frequentemente, acordos sub-optimais (Monteiro, 1993).

Os modelos psicossociológicos

Os modelos psicossociológicos estabelecem como condições necessárias para a negociação a presença de interacção estratégica e, conseqüentemente, de uma informação imperfeita (Jesuino, 1992). Estes modelos têm em consideração o facto dos participantes terem a possibilidade de manipular as expectativas dos outros quer no que se refere à estrutura da situação (i.e., ao conteúdo da matriz de ganhos e de perdas) quer no que se refere às suas próprias atitudes relativamente ao risco (i.e., as funções de utilidade e comportamento negociais). Tal manipulação é exercida através da comunicação entre os participantes.

Nesta perspectiva, "a negociação consiste essencialmente na manipulação da informação com vista à optimização dos interesses próprios, num contexto de interdependência" (Jesuino, 1992, p.15). Desta definição decorre que a negociação está associada à passagem de informação à outra parte. Essa informação pode ser exacta, inexacta ou indeterminada (como é o caso da ameaça).

Os modelos psicossociológicos aplicam-se às várias situações de um *continuum* negocial, indo das interacções puramente cooperativas às interacções puramente competitivas. Estes modelos centram-se predominantemente na análise das estratégias e táticas de negociação que têm lugar nos mais diversos contextos, procurando articulá-las com os factores tanto estruturais como psicológicos (Jesuino, 1992).

A perspectiva tradicional sobre a negociação parte de pressupostos hiper-simplificados: as partes na negociação são decisores unitários, racionais, sem passado nem futuro, apresentando uma divergência de interesses e tentando resolvê-los através de um acordo que permita maximizar o seu interesse próprio. Contrariamente, as perspectivas mais recentes, no âmbito dos modelos psicossociológicos, não assumem o pressuposto da total racionalidade das decisões e têm em conta o impacto do contexto social da negociação (e.g., o relacionamento entre os negociadores, as normas sociais, os processos de grupo, etc.) (Pruitt e Carnevale, 1993).

No âmbito da psicologia social os processos de negociação têm sido abordados a diferentes níveis de análise, segundo ordem crescente de complexidade (Jesuino, 1992):

1) análise dos processos de negociação *diádicos* ou *interpessoais*, envolvendo apenas dois participantes, denominados monolíticos uma vez que actuam exclusivamente em função dos seus interesses individuais;

2) análise dos processos de negociação *intragrupais*, ou seja, que envolvem mais de dois participantes monolíticos. Tais negociações, por vezes, levam à formação de coligações;

3) análise dos processos de negociação *intergrupais*, ou seja, que envolvem dois ou mais grupos e/ou organizações, sendo conduzidas, geralmente, por representantes dispendo de mandato de amplitude variável. Esta situação apresenta uma complexidade adicional dado que articula dois processos negociais: o que decorre no interior de cada um dos grupos representados (intragrupal) e o que tem lugar entre os grupos (intergrupar);

4) análise dos processos de *negociação assistida*, ou seja, que envolvem a intervenção de terceiros sob a forma de *mediação* (em que o terceiro actua apenas como um facilitador, sem poderes para decidir quanto ao desfecho do conflito) ou *arbitragem* (em que o terceiro dispõe de poderes para decidir quanto à solução a adoptar).

Neste artigo vamos debruçarmo-nos sobre os modelos psicossociológicos, focalizando-nos apenas na perspectiva cognitiva. Assim, deixamos por explorar aspectos bastante interessantes no âmbito da negociação, como os fenómenos grupais em negociação e o impacto da identidade social. Neste sentido, este trabalho abrange sobretudo o primeiro nível de análise referido por Jesuíno (1992), uma vez que nos vamos centrar no que se passa ao nível do indivíduo - os processos cognitivos -, que irão determinar a forma como este constrói a situação de negociação e, nesta sequência, influenciar fortemente as suas estratégias negociais.

A perspectiva cognitiva sobre a negociação

Na acepção de Monteiro (1993), "na negociação, duas ou mais partes em conflito procuram encontrar uma plataforma de acordo que evite a confrontação directa. Procurar um acordo significa, no entanto, e antes de mais, tomar decisões conjuntas a partir de um leque de decisões alternativas parciais" (p.347). Segundo a autora, a adopção desta perspectiva para o estudo da negociação de conflitos significa: "a) que cada parte negocial é um órgão de decisão; b) que os comportamentos são analisados enquanto escolhas decisionais apoiadas em julgamentos e avaliações sobre a própria situação negocial; c) que cada uma das partes toma em consideração a informação disponível sobre essa situação, analisa o comportamento da outra parte, prediz o que irá acontecer em seguida e avalia as suas potenciais consequências; d) que existem padrões cognitivos 'criados' pela própria situação e contextos negociais" (*ibidem*).

A definição da negociação em termos de tomada de decisão tem como implicação colocar em primeiro plano os processos cognitivos. Nas situações de negociação, pelo grau de indeterminação e incerteza de que se revestem, é visível a forte influência de determinadas heurísticas e enviesamentos (Jesuino, 1992).

Os processos cognitivos são antecedentes importantes das táticas de negociação tendo um grande impacto nos seus resultados. As decisões do negociador são frequentemente efectuadas no contexto de sistemas sociais, organizacionais e culturais complexos que têm restrições legais e suportes históricos. Por exemplo, é fácil imaginar a complexidade envolvida na negociação de um tratado internacional, envolvendo várias nações e abrangendo aspectos técnicos como o controlo nuclear.

Pruitt e Carnevale (1993) consideram que a principal questão na perspectiva cognitiva da negociação é: "What information and decision processes are important in negotiator reasoning about issues, concessions, tradeoffs, and strategy?" (p.83).

Esta perspectiva postula que a raiz do problema dos resultados sub-optimais na negociação está em que os negociadores têm capacidades limitadas para seleccionar, memorizar e recuperar informação da memória, isto é, o negociador é conceptualizado enquanto *cognitive miser*: um indivíduo que apresenta uma tendência geral para uma certa economia mental (Fiske e Taylor, 1991, p.176).

Como resultado das limitações cognitivas, os negociadores, consciente ou inconscientemente, confiam em heurísticas e esquemas que ajudam a seleccionar e a processar rapidamente a informação disponível.

As heurísticas são regras que simplificam o processo de tomada de decisão, levando os indivíduos a sub-optimizar os seus juízos. Segundo Tversky e Kahneman (1974, p.3): "people rely on a limited number of heuristic principles which reduce the complex tasks of assessing probabilities and predicting values to simpler judgment operations. In general, these heuristics are quite useful, but sometimes they lead to severe and systematic errors".

Os esquemas são "cognitive structures that contain information about aspects of a particular situation (...) or a general class of situations" (Pruitt e Carnevale, 1993, p.84). Os esquemas, desenvolvidos a partir de observações e experiências prévias, tendem a guiar o processamento da informação, dirigindo a atenção e a memória, contribuindo, assim, para que certos acontecimentos sejam notados e recordados enquanto outros são ignorados ou esquecidos. Isto significa que os esquemas são auto-perpetuadores uma vez que as pessoas tendem a notar e a recordar a evidência que suporta as suas pré-concepções.

Resumindo, a perspectiva cognitiva da negociação foca-se no modo como o indivíduo negociador selecciona, processa e usa a informação no processo negocial. A ideia básica, como já referimos, é que a construção da realidade social por parte do indivíduo - a percepção das intenções do outro, as atitudes e crenças acerca do outro, a percepção da situação - determina o comportamento de negociação (Monteiro, 1993; Pruitt e Carnevale, 1993).

No seu esforço para compreender o papel da cognição e tomada de decisão na negociação, os investigadores identificaram um certo número de efeitos cognitivos, tendo sido feitos importantes progressos na identificação dos processos subjacentes responsáveis por estes efeitos.

O "mito do bolo fixo"

O "mito do bolo fixo" consiste em considerar os interesses das duas partes em conflito como directamente opostos, isto é, "your win is my loss" (Pruitt e Carnevale, 1993, p.85). Este pressuposto (também denominado "soma nula" ou "ganhador-perdedor") faz com que a resolução de problemas pareça inviável, encorajando o comportamento contencioso, a adopção de posicionamentos rígidos, ou o abandono prematuro do processo negocial. Por exemplo, numa questão de negociação múltipla, o mito do bolo-fixo leva cada negociador a pressupor que o outro tem as mesmas prioridades que o próprio nas diversas questões. Este julgamento enviesado da situação negocial pode bloquear a descoberta de uma solução "ganhador-ganhador" quando as questões de negociação têm potencial para a ajuda mútua (Thompson e Hastie, 1991). Isto é, as duas partes não reconhecem a complementaridade de interesses, cada uma pensa que as prioridades do outro são as mesmas que as suas, não alcançando o acordo óptimo. Isto verifica-se tanto nos jogos experimentais como nas negociações na vida real (negociações comerciais, laborais, diplomáticas, etc.).

Um exemplo ilustrativo desta questão é o conflito entre duas pessoas por causa de uma laranja que ambas pretendem. À primeira vista, a solução ideal seria dividir a laranja ao meio, atribuindo metade para cada uma. Esta solução corresponde a uma orientação *distributiva* da negociação, uma vez que cada pessoa acha que perdeu a metade que a outra obteve, e vice-versa. No entanto, uma negociação mais cuidada, poderia permitir às partes exprimirem as suas necessidades e chegar, por exemplo, à conclusão de que uma delas só pretendia a laranja para lhe beber o sumo, enquanto a outra só a desejava para lhe raspar a casca para fazer um bolo. A introdução destas duas dimensões (a casca e o sumo) permitiria, assim, a adopção de uma orientação

integrativa, maximizando os benefícios de ambas as pessoas: todo o sumo para uma e toda a casca para a outra (Fischer e Ury, 1981; referidos por Monteiro, 1993, p.345).

Pruitt e Carnevale (1993) referem que o "mito do bolo fixo" está relacionado com o conceito de *falso consenso*: as pessoas tendem a acreditar que os outros têm visões ou prioridades que são semelhantes às suas próprias, isto é, as pessoas sobreestimam a consensualidade das suas próprias respostas. Em contrapartida, os julgamentos precisos sobre os interesses da outra parte conduzem, geralmente, a resultados conjuntos e a benefícios individuais mais elevados.

Jesuíno (1992) apresenta várias hipóteses que têm sido propostas para explicar o "mito do bolo fixo". Em primeiro lugar, as normas sociais estimulam os indivíduos a defenderem os seus próprios interesses e a pensar que os seus ganhos se conseguem sempre à custa dos outros. Uma segunda razão reside nas limitações cognitivas dos sujeitos, que os impedem de adoptar a perspectiva do outro e de encontrar soluções menos óbvias, que contribuiriam para maximizar os ganhos comuns. Por último, a vivência quotidiana, ao multiplicar as experiências das soluções de compromisso, pode contribuir para reforçar nos indivíduos a convicção de que todas as situações negociais apresentam a estrutura do tipo distributivo (perdedor-ganhador).

Na realidade, porém, a maior parte dos conflitos sociais não é distributiva, já que é quase sempre possível introduzir novas dimensões na negociação, permitindo, assim, aumentar o seu potencial integrativo.

Bazerman, Magliozzi e Neale (1985) realizaram uma experiência para testar a hipótese de que os sujeitos iniciam a negociação com o pressuposto da soma fixa. Nesta experiência, os sujeitos tinham um determinado artigo a negociar e deveriam jogar com três dimensões: prazo de entrega, entrada inicial e condições de pagamento. As instruções dadas aos sujeitos consistiam em completar o máximo de transacções com tantos oponentes quanto possível, num determinado intervalo de tempo e procurando obter o máximo de lucro individual. Verificou-se que os negociadores começaram por efectuar acordos que traduziam o pressuposto da soma fixa, mas, à medida que adquiriam experiência, este pressuposto foi sendo superado, o que se traduziu numa maior aproximação ao comportamento integrativo.

Num estudo posterior, Thompson (1990) procurou aprofundar os resultados de Bazerman *et al.* (1985) medindo os juízos dos sujeitos sobre o montante a negociar em diferentes momentos da negociação: no momento imediatamente anterior ao início da negociação; cinco minutos depois do início; e logo a seguir ao final. Verificou-se que, à partida, 68% dos sujeitos pensavam que o montante de recursos era fixo, não antecipando as potencialidades de uma negociação a várias dimensões. Confirmando os resultados de Bazerman *et al.*, o autor verificou um efeito de aprendizagem no decorrer

do processo de negociação, mas sem que os indivíduos reduzissem por completo as falsas percepções iniciais. Isto é, os indivíduos têm uma forte tendência para conceptualizar as situações de negociação em termos do "mito do bolo fixo".

De notar que a maior parte das experiências do laboratório são efectuadas com estudantes "ingénuos". No entanto, Neale e Northcraft (1986) mostraram que os negociadores experientes são muito menos susceptíveis a este pressuposto do que os usuais sujeitos "ingénuos" das experiências. Provavelmente, a sua experiência ensinou-lhes esquemas mais sofisticados que incluem a possibilidade de haver potencial integrativo. Também é possível que a designação de tarefa de "negociação" encoraje o pressuposto do bolo-fixo entre os estudantes "ingénuos", não acontecendo o mesmo com os negociadores experientes (Pruitt e Carnevale, 1993).

Resumindo, o "mito do bolo fixo" constitui um obstáculo à criatividade e imaginação e impede a descoberta de soluções integrativas nas mais diversas situações.

O conflito ilusório

Por vezes a negociação envolve questões nas quais as partes querem a mesma coisa, mas não conseguem aperceber-se disso, ou seja, as partes não tomam consciência do *valor comum* das questões em negociação (Lax e Sebenius, 1986). Neste sentido, as pessoas têm um *conflito ilusório*: acreditam que têm interesses opostos, quando na realidade têm os mesmos interesses (Pruitt e Carnevale, 1993).

Nos seus estudos sobre negociação, Thompson e Hastie (1990) verificaram que os negociadores esperam que os interesses da outra parte sejam completamente opostos aos seus. Esta expectativa persiste depois de negociações em que ambas as partes têm interesses compatíveis. É provável que o pressuposto da soma fixa leve os negociadores a basearem-se nos seus próprios interesses para fazerem inferências sobre os interesses da outra parte. E, nesse caso, o processo de inferência consiste em partir do princípio que os interesses do outro são opostos aos do próprio. Assim, o pressuposto da soma fixa funciona, aqui, simultaneamente como causa e efeito da falta de sensibilidade à perspectiva do outro, isto é, estes dois enviesamentos reforçam-se mutuamente (Jesuino, 1992).

Lax e Sebenius (1986) fizeram uma observação interessante relativamente à questão do *valor comum* na negociação. Se um negociador percebe que há um valor comum numa dada dimensão (x) e que o negociador oposto não se apercebe disso, o primeiro negociador pode explorar essa dimensão (x) para extrair concessões do outro negociador numa dimensão diferente (y). E dizer algo do género "eu estarei de acordo com x, se acontecer y", obtendo, assim, o que pretende em ambas as dimensões - isto é,

denominado "falsa representação estratégica" (O'Connor e Carnevale, 1992; citados por Pruitt e Carnevale, 1993, p.88). Estes autores verificaram que os negociadores pouco treinados, frequentemente vítimas *passivas* da "falsa representação estratégica", ofereciam involuntariamente uma concessão numa dimensão, num esforço para induzir a concessão do negociador oponente numa outra dimensão, sem se aperceberem que essa outra dimensão tinha um valor comum.

A desvalorização reactiva

Quando um dos negociadores pensa fazer uma proposta e o negociador oponente apresenta essa mesma proposta, é provável que o primeiro negociador reconceptualize essa proposta desvalorizando-a e, eventualmente, rejeitando-a. Stillinger e colaboradores (1991; citados por Pruitt e Carnevale, 1993, p.89) designaram este fenómeno como "desvalorização reactiva". Stillinger verificou que as propostas e as ofertas sugeridas pelo negociador oponente tendem a ser desvalorizadas na negociação, simplesmente com base no facto de o adversário as oferecer. Num estudo realizado por este autor, os negociadores avaliavam o valor de uma concessão do negociador oponente antes ou depois de esta ser efectuada, conforme a condição experimental. Os resultados indicaram que os negociadores tendem a denegrir e a interpretar erradamente as concessões oferecidas pelo negociador oposto. Aparentemente, o raciocínio dos negociadores é o seguinte: "o que é bom para o outro é mau para mim". Assim, a desvalorização reactiva constitui o outro lado da moeda do conflito ilusório, em que o negociador, como já referimos anteriormente, assume que aquilo que é bom para si é mau para o outro.

Os guiões negociais

As pessoas têm teorias acerca do processo de negociação. A maior parte destas teorias diz respeito aos procedimentos a efectuar em qualquer situação de negociação: os guiões (*scripts*) negociais. Os guiões são esquemas que descrevem as sequências apropriadas de acontecimentos em determinado tipo de situação (Fiske e Taylor, 1991). No caso específico dos guiões negociais, entre outras características, estes incluem, geralmente, pressupostos acerca do comportamento que é justo ou apropriado esperar de si próprio e do outro.

Os guiões negociais podem ter implicações nas atribuições que o negociador faz acerca do comportamento do outro. Por sua vez, as atribuições que o negociador faz acerca das causas do comportamento do negociador oponente são importantes

determinantes das suas reacções face a esse comportamento. Diversos estudos têm demonstrado que os comportamentos confrontativos durante a negociação induzem menor retribuição, isto é, têm menor probabilidade de suscitar hostilidade, quando são atribuídos a crenças sinceras do que quando esses mesmos comportamentos são atribuídos a desonestidade (Baron, 1985, 1988).

O pensamento rígido

O conflito pode promover o *pensamento rígido*, isto é, a tendência para dicotomizar a informação, para atribuir valores extremos a objectos ou items, e para não ver as relações entre conceitos. O pensamento rígido tende a inibir a criatividade e a resolução de problemas, como ilustra um estudo realizado por Carnevale (1991; referido por Pruitt e Carnevale, 1993), em que o autor manipulou as expectativas dos sujeitos face à negociação: numa das condições experimentais, os sujeitos esperavam entrar numa negociação hostil e competitiva; na outra condição, os sujeitos esperavam entrar numa negociação cooperativa. Em ambas as condições experimentais, os sujeitos foram empenhados numa tarefa de categorização não relacionada com a negociação: pedia-se-lhes para avaliarem a qualidade de vários exemplares (e.g., "autocarro", "camelo") de determinadas categorias (e.g., "veículos"). Verificou-se que os sujeitos que esperavam entrar numa negociação competitiva hostil, apresentaram menor capacidade para ver as relações entre os conceitos. Por exemplo, foram menos capazes de indicar exemplares fracos (não prototípicos) das categorias (e.g., "camelo" como exemplar da categoria "veículos"). Estes resultados sugerem que a mera antecipação de uma interacção competitiva leva as pessoas a ver o mundo em categorias mais estreitas, discretas, o que pode inibir o pensamento criativo e dificultar o encontro da solução óptima para o desfecho da negociação.

O excesso de confiança

Outra fonte de acordos sub-optimais na negociação deriva das crenças dos negociadores acerca da sua probabilidade de sucesso. Numerosas experiências demonstram que os negociadores têm tendência para sobreestimar as suas probabilidades de êxito, isto é, sobreestimar o seu grau de controlo pessoal sobre os resultados da negociação. Uma possível explicação para este facto reside na dificuldade em se adoptar a perspectiva do outro (Pruitt e Carnevale, 1993).

Numa experiência sobre negociação envolvendo duas partes, Thompson e Hastie (1990) verificaram que cada um dos negociadores prevê obter melhores resultados que

o seu oponente. Uma consequência que pode daí decorrer é que, em caso de recurso a uma arbitragem, ambas as partes possam ter expectativas optimistas quanto à decisão que será tomada e, conseqüentemente, nenhuma das partes esteja disposta a aceitar uma solução de compromisso. A investigação empírica tem demonstrado que os negociadores tendem a considerar que as suas posições vão prevalecer e por isso mesmo não "cedem".

Neale e Bazerman (1985) verificaram, numa experiência de laboratório, que os negociadores sobreestimavam as suas probabilidades de sucesso numa arbitragem: ambas as partes acreditavam que tinham mais de 50% de probabilidades de prevalecer dominantes. Diversos estudos demonstram que o excesso de confiança esta dependente do tipo de interacção estabelecido entre os negociadores: estes apresentam uma tendência muito mais forte para sobreestimar a probabilidade de ganhar na negociação face aos seus oponentes quando têm um motivo individualista do que quando têm um motivo cooperativo - neste caso, os negociadores tendem a considerar que o seu caso e o do seu oponente são igualmente fortes (Pruitt e Carnevale, 1993).

O excesso de confiança pode ter consequências positivas a longo prazo, na medida em que pode ajudar as pessoas a persistir num comportamento que é essencial para a sobrevivência mas que tem pouca probabilidade de êxito (Jesuino, 1992). Neste sentido, o excesso de confiança pode ser interpretado em termos do motivo de auto-eficácia (Bandura, 1977), segundo o qual a confiança do sujeito em conseguir um determinado resultado aumenta a sua probabilidade do êxito. Contudo, muitos dos efeitos observáveis a curto prazo indicam que o excesso de confiança é disfuncional para a negociação. De facto, o excesso de confiança leva a comportamentos intransigentes, a menores concessões e à sub-optimização das negociações. Em contrapartida, os negociadores mais realistas e com percepções mais correctas dos seus resultados finais conseguem obter maiores ganhos na negociação (Jesuino, 1992).

A heurística da disponibilidade

Os indivíduos tendem a julgar como mais prováveis os acontecimentos que recordam melhor, por serem mais salientes ou mais recentes, do que acontecimentos de igual frequência mas cujas instâncias não são tão facilmente recordadas: heurística da disponibilidade (Tversky e Kahneman, 1974).

As decisões estratégicas são frequentemente influenciadas pelos julgamentos acerca da probabilidade de certos tipos de acontecimentos. Usando a heurística da disponibilidade, os indivíduos consideram como provável um acontecimento futuro se for fácil recordar as ocorrências passadas desse acontecimento. Os julgamentos de

probabilidade de um acontecimento são baseados na disponibilidade, na memória, das ocorrências passadas. Geralmente, os acontecimentos que ocorrem frequentemente são mais fáceis de recordar do que os acontecimentos pouco frequentes. O mesmo se verifica com os acontecimentos dramáticos vividos e com os acontecimentos mais recentes. Por estas razões, a heurística da disponibilidade pode distorcer consideravelmente os julgamentos de probabilidade.

Vários autores têm argumentado que a disponibilidade pode levar os negociadores a confiar demasiado em informação saliente e assim produzir um julgamento negocial enviesado (e.g. Neale e Bazerman, 1991).

Quando, no início da negociação, predomina o pressuposto do "bolo fixo", isso poderá dever-se à heurística da disponibilidade, que leva os indivíduos a basearem os seus juízos na facilidade em recordarem informação pertinente. Pode ser mais fácil recordarem ou imaginarem soluções distributivas do que soluções integrativas, precisamente porque são menos familiares e menos óbvias (Jesuíno, 1992).

A heurística da representatividade

A heurística da representatividade traduz-se no facto dos indivíduos efectuarem um julgamento somente na base das características mais óbvias do objecto de julgamento, ignorando características mais subtis que permitiriam um julgamento mais equilibrado (Tversky e Kahneman, 1974). O objecto a ser julgado pode ser o negociador oposto ou pode incluir características do contexto e das questões em negociação.

A heurística da representatividade tem várias facetas:

a) insensibilidade aos níveis de base: ao avaliarem a probabilidade de acontecimentos, os indivíduos tendem a ignorar os níveis de base, sempre que dispõem de qualquer outra informação descritiva, ainda que irrelevante;

b) insensibilidade à dimensão da amostra ("lei dos pequenos números"): os indivíduos tendem a não considerar a dimensão da amostra ao avaliar a confiança da informação, ou seja, tendem a generalizar a partir de um número reduzido de exemplos;

c) sub-avaliação do acaso: os indivíduos tendem a considerar que as sequências produzida aleatoriamente têm, elas próprias, uma confirmação aleatória, mesmo quando essa sequência é demasiado curta para que tais expectativas sejam válidas estatisticamente;

d) regressão para a média: os indivíduos tendem a ignorar o facto de os acontecimentos extremos tenderem para a média em instâncias subsequentes;

e) correlação ilusória: os indivíduos tendem a considerar como mais provável a correlação entre dois acontecimentos particulares do que um conjunto mais global de ocorrência de que essa relação faz parte.

Na opinião de diversos autores, a heurística da representatividade pode estar subjacente à tendência para os negociadores confiarem demasiado em analogias históricas. Se um incidente histórico está muito saliente na memória, ou parece representativo de uma situação corrente, pode exercer uma maior influência na decisão corrente do que seria desejável. Isto pode levar os negociadores a esquecer outros acontecimentos, possivelmente mais adequados (Schwenk, 1988).

As heurísticas da disponibilidade e da representatividade podem afectar consideravelmente as estratégias negociais. Quando é fácil para os negociadores recordar as instâncias prévias em que foram empregues táticas contenciosas, torna-se mais elevada a probabilidade de usar de novo tais táticas. Isto é, quando uma determinada forma de resolver os problemas é facilmente recordada, torna-se uma estratégia mais provável, em detrimento de outras menos acessíveis na memória. Contudo, a recordação das consequências desastrosas de um comportamento contencioso no passado pode criar o desejo, em ambos os negociadores, de não reincidir em tais estratégias (Friedman, 1989). Assim, a recordação das consequências do uso de táticas contenciosas, relações hostis ou não acordo, pode diminuir a sua probabilidade de ocorrência.

A ancoragem e o ajustamento

A ancoragem e o ajustamento insuficiente são estratégias de simplificação que se traduzem na escolha de um ponto de referência relativamente arbitrário (*âncora*) que vai influenciar demasiado o julgamento. Isto é, os indivíduos fazem estimativas baseadas num valor inicial (derivado de acontecimentos anteriores, atribuição aleatória ou qualquer outra informação disponível) e em seguida procedem a ajustamentos insuficientes, a partir dessa âncora, para estabelecer um valor final.

Um exemplo simples é fornecido por Tversky e Kahneman (1974): é pedido aos sujeitos para estimar o produto de $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ ou de $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$. De acordo com literatura sobre o *efeito de primazia*, o primeiro número dado aos sujeitos (8 ou 1, da esquerda para a direita) serviria como âncora e, uma vez que não é dado aos sujeitos tempo suficiente para fazer os cálculos completos, estes deveriam extrapolar o produto. Os sujeitos que calculam na versão decrescente, extrapolam a partir de um número mais elevado (8) do que os que calculam na versão ascendente (1). Assim, o produto estimado a partir da primeira âncora deveria ser mais alto do que o estimado a

partir da segunda. Tal foi o que se verificou: a estimativa média para a sequência descendente foi 2250 em contraste com 512 para a sequência ascendente (o verdadeiro produto é 40320).

De modo análogo, no processo de negociação, a oferta inicial efectuada pelo negociador oponente tem uma influência particularmente forte nas exigências e nas concessões subsequentes. Isto pode reflectir o uso das heurísticas da ancoragem e do ajustamento se se considerar que a primeira oferta serve como âncora (Neale e Bazerman, 1991). Possivelmente o tipo de âncora mais frequente é o *statu quo*, a situação existente na altura da negociação, o que geralmente favorece uma parte sobre a outra (Pruitt e Carnevale, 1993).

Como já referimos, durante a negociação, o pressuposto do "bolo fixo" é susceptível de correcção, verificando-se um efeito de aprendizagem, em todo o caso insuficiente para uma desejável optimização dos resultados. Isto pode ser interpretado como a intervenção das heurísticas da ancoragem e do ajustamento. A percepção original de um "bolo fixo" pode servir como *âncora* e, em seguida, os negociadores procedem a *ajustamentos*, regra geral sub-estimados (Jesuíno, 1992).

O enquadramento

A forma como as questões são enquadradas constitui um aspecto subtil da tomada de decisão em situações de incerteza com implicações directas na condução e nos resultados da negociação.

A importância do enquadramento é ilustrada pela questão da garrafa "meio cheia" ou "meio vazia", que embora traduzindo a mesma realidade objectiva, correspondem a atitudes subjectivas diferentes (Jesuíno, 1992, p.69). Para o pessimista a garrafa está meio vazia e isso significa que ele se centra no conteúdo que não existe, ou seja, nas perdas. A atitude do optimista é completamente oposta: ele centra-se no conteúdo que ainda resta, ou seja, nos ganhos.

De acordo com a teoria prospectiva proposta por Kahneman e Tversky (1979), em situações de incerteza, as decisões tomadas pelos indivíduos diferem do modelo de racionalidade, designado pelos economistas como *teoria das utilidades esperadas*. Segundo a teoria prospectiva, as pessoas reagem às perdas e aos ganhos com diferentes níveis de intensidade: são mais sensíveis às perdas do que aos ganhos.

Um dos corolários desta teoria é que situações com resultados objectivos idênticos podem suscitar diferentes opções, consoante a forma como são formuladas.

Jesuíno (1992) refere, a este propósito, uma experiência em que se procurou verificar como as pessoas reagiam à forma como eram formuladas as consequências do

tratamento do cancro do pulmão por intervenção cirúrgica ou por radiação. Um grupo de sujeitos recebeu a informação em termos da percentagem de sujeitos que sobreviveram a um e outro tratamento (enquadramento em termos de ganhos). O outro grupo recebeu exactamente a mesma informação mas em termos de mortalidade (enquadramento em termos de perdas). Os resultados observados foram bastante expressivos: o número de sujeitos que escolheu a terapia por radiação foi de 18% no primeiro grupo - formulação em termos de sobrevivência - , subindo para 44% no segundo grupo - formulação em termos de mortalidade.

Bazerman *et al.* (1985), numa experiência sobre os efeitos do enquadramento na negociação, verificaram que os sujeitos apresentavam maior probabilidade de alcançar um acordo quando a tarefa era formulada em termos de ganhos do que quando era formulada em termos de perdas.

O impacto de uma formulação positiva ou negativa pode ser explicado pela âncora escolhida pelo sujeito. Um representante sindical numa negociação salarial pode, por exemplo, adoptar como âncora o salário anterior, a oferta inicial da administração ou o limite mínimo aceitável pelo sindicato. Cada uma destas âncoras tem implicações diferentes. Partir do salário anterior leva a formulações em termos de ganhos, isto é, qualquer que seja a oferta da administração, admitindo-se que os salários não descem, ela será sempre um ganho. No outro extremo, as contrapropostas terão tendência a ser interpretadas como perdas e, conseqüentemente, levar a atitudes negociais mais intransigentes, menos abertas à concessão, o que torna menos provável o alcance de um acordo mútuo (Jesuino, 1992).

Kahneman e Tversky (1979) enfatizam a importância da *aversão à perda* no enquadramento. Diversas investigações sugerem que as pessoas estão mais motivadas para minimizar as perdas do que para maximizar os ganhos (Kramer, 1989; Taylor, 1991). Conseqüentemente, é mais difícil obter uma concessão que signifique "perder" do que uma que signifique "não ganhar". Uma vez que a perda é percebida como mais negativa do que um ganho equivalente é percebido como positivo, as concessões feitas com um enquadramento em termos de perdas parecem maiores, e mais difíceis de fazer, do que concessões equivalentes efectuadas com um enquadramento em termos de ganhos. Como resultado, os negociadores com um enquadramento em termos de perdas deverão ser mais resistentes a fazer concessões do que os negociadores com um enquadramento em termos de ganhos.

A teoria prospectiva explica o facto de os compradores conseguirem, geralmente, melhores resultados que os vendedores em situações experimentais de negociação simétrica. Tendo em conta o contexto artificial das experiências e a simetria das situações, aparentemente, não haveria razão para que tal se verificasse. No entanto,

Neale, Haber e Northcraft (1987) verificaram que os vendedores têm tendência para pensar a transacção em termos de ganhos, enquanto que os compradores têm tendência para a interpretar em termos de perdas. Consequentemente, os vendedores tendem a assumir mais riscos enquanto os compradores tendem a evitar o risco, isto é, uma situação à partida objectivamente simétrica, transformou-se numa situação assimétrica, conduzindo a estratégias diferentes (Jesuino, 1992).

A pesquisa também se tem debruçado sobre os efeitos do enquadramento sobre as percepções dos mediadores da negociação. Carnevale e Mead (1990; referidos por Pruitt e Carnavale, 1993) realizaram uma experiência na qual os sujeitos, desempenhando o papel de mediadores, observavam negociadores que, conforme as condições experimentais, tinham um enquadramento em termos de ganhos ou em termos de perdas. Verificou-se que os mediadores que viam um negociador a fazer concessões que estavam enquadradas em termos de perdas consideravam esse negociador como mais cooperativo do que aqueles que viam o negociador fazer concessões enquadradas em termos de ganhos. Mais uma vez, estes resultados podem ser explicados pelo pressuposto de que é mais difícil para as pessoas aceitar uma perda do que falhar em alcançar um ganho.

A pesquisa recente alargou o conceito de enquadramento negocial aos processos de comunicação dos negociadores (Pruitt e Carnavale, 1993). A linguagem do negociador - a maneira como as diversas propostas e argumentações vão sendo verbalmente formuladas - induz enquadramentos em termos de ganhos ou de perdas, e nesta sequência, os negociadores são influenciados pelo enquadramento reflectido na linguagem do negociador oposto (Putnam e Holmes, 1992).

Considerações finais

Neste trabalho fizemos referência aos processos cognitivos na negociação e ao seu impacto no comportamento dos negociadores e, consequentemente, nos resultados alcançados. Os investigadores da perspectiva cognitiva tendem a focar-se nas cognições individuais na negociação, isto é, nos processos de selecção, tratamento, memorização e recuperação da informação, e de que maneira tais processos cognitivos condicionam as estratégias dos negociadores.

Apresentámos uma série de processos cognitivos pertinentes para a compreensão das estratégias dos negociadores. Embora os tenhamos apresentado separadamente, por questões de clareza de exposição, tentámos evidenciar como estes processos interagem

e se reforçam mutuamente, acentuando os enviesamentos dos negociadores na análise da situação.

A pesquisa empírica em negociação tem demonstrado que, por vezes, as heurísticas e outros enviesamentos cognitivos podem ter um impacto positivo no manuseamento da informação e na tomada de decisão. Porém, na maioria das vezes, conduzem a resultados sub-optimais, devidos ao facto dos negociadores não se aperceberem do eventual potencial integrativo da negociação, isto é, da possibilidade de alcançar acordos do tipo ganhador-ganhador.

Numerosos estudos sugerem que a aprendizagem e o *feedback* desempenham um papel importante na negociação (Jesuino, 1992; Pruitt e Carnevale, 1993). No entanto, alguns enviesamentos cognitivos mostram-se bastante resistentes à mudança.

Na opinião de Pruitt e Carnevale (1993), no âmbito da perspectiva cognitiva sobre a negociação, a chave para a pesquisa futura será especificar as condições sob as quais actuam determinados enviesamentos e heurísticas, e a forma como estes podem melhorar, perturbar ou impedir os processos negociais. A pesquisa em negociação tem demonstrado importantes ligações entre cognição, motivação e estados de humor na negociação, o que constitui também uma área interessante para a pesquisa futura nesta área.

Bibliografia

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Baron, R.A. (1985). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach, *Journal of Applied Psychology*, 69, 272-279.
- Baron, R.A. (1988). Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 111-127.
- Bazerman, M.H., Magliozzi, T. e Neale, M.A. (1985). Integrative bargaining in a competitive market, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 294-313.
- Fiske, S. T., e Taylor, S. E. (1991) *Social Cognition* (2nd Ed.), New York, McGraw-Hill.

- Friedman, R.A. (1989). Interaction norms as carriers of organizational culture: A study of labor negotiation at International Harvester, *Journal of Contemporary Ethnography*, 18, 3-29.
- Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação: Estratégias e Táticas*, Lisboa, Texto Editora.
- Kahneman, D. e Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47, 263-290 (reeditado em Kahneman, D., Slovic, P. e Tversky, A. (1982). *Jugment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press.
- Kramer, R.M. (1989). Windows of vulnerability or cognitive illusions: Cognitive processes and the nuclear arms race, *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, 79-100.
- Lax, D. A. e Sebenius, J. K. (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York, Free Press.
- Monteiro, M. B. (1993). Conflito e Cooperação nas Relações Intergrupais. In: J.Vala e M. B. Monteiro (Orgs.) *Psicologia Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Neale, M.A. e Bazerman, M. H. (1991). *Negotiator Cognition and Rationality*, New York, Free Press.
- Neale, M.A. e Northcraft, G.B. (1986). Experts, amateurs, and refrigerators: Comparing expert and amateur decision making on a novel task, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 305-317.
- Neale, M.A., Haber, V. e Northcraft, G. (1987). The framing of negotiations: Contextual versus Task frames, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 228-241.
- Pruitt, D. e Rubin, J. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*, New York, Random House.
- Pruitt, D. G. e Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation and Social Conflict*, Buckingham, Open University Press.

- Putnam, L.L. e Holmes, M. (1992). Framing, reframing and issue development. In: L.L. Putnam e M.E. Roloff (Eds.) *Communication Perspectives on Negotiation*, Newbury Park, Sage.
- Rubin, J.Z. e Brown, B.R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York, Academic Press.
- Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making, *Journal of Management Studies*, 25, 41-55.
- Taylor, S.E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis, *Psychological Bulletin*, 110, 67-85.
- Thompson, L. (1990). The influence of experience on negotiation performance, *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 528-544.
- Thompson, L. e Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 98-123.
- Tversky, A. e Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, *Science*, 185, 1124-1131 (reeditado em Kahneman, D., Slovic, P. e Tversky, A. (1982). *Jugment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press.