

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**O EFEITO DA AUTOEFICÁCIA NO COMPORTAMENTO
ÉTICO EM NEGOCIAÇÕES**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

JOSÉ ANDRADE MOURA NETO

Rio de Janeiro - 2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

JOSÉ ANDRADE MOURA NETO

**O EFEITO DA AUTOEFICÁCIA NO COMPORTAMENTO
ÉTICO EM NEGOCIAÇÕES**

**Dissertação de Mestrado apresentada
à Escola Brasileira de Administração
Pública e de Empresas da Fundação
Getulio Vargas para obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Filipe Sobral

RIO DE JANEIRO

2017

Moura Neto, José Andrade

O efeito da autoeficácia no comportamento ético em negociações / José Andrade Moura Neto. – 2017.

53 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Filipe João Bera de Azevedo Sobral.

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional. 2. Autoeficácia. 3. Negociação. 4. Ética. 5. Ética empresarial. I. Sobral, Filipe. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406

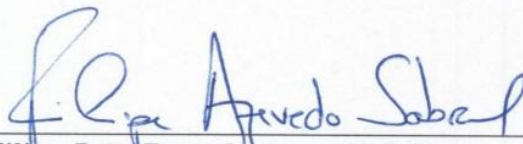
JOSE ANDRADE MOURA NETO

**O EFEITO DA AUTO-EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO ÉTICO EM
NEGOCIAÇÕES.**

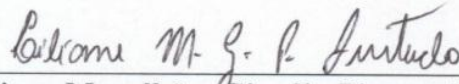
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 01/09/2017.

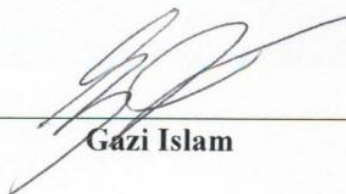
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Filipe João Bera de Azevedo Sobral
Orientador (a)



Liliane Magalhães Giradin Pimentel Furtado



Gazi Islam

Dedico este trabalho a Shiva (2003-2017), pela companhia durante as horas de estudo.
Ensinou-me o valor da lealdade incondicional e tornou-me um adulto responsável, ao assumir o seu cuidado ainda adolescente, e mais forte, ao lidar com sua perda.

“Blessed is the person who has earned the love of an old dog.”

Sidney Jeanne Seward

Agradecimentos

Inicio os agradecimentos ressaltando a importância do trabalho em equipe no desenvolvimento de qualquer projeto. Este não foi diferente. Por isso, gostaria de agradecer às pessoas que foram importantes durante o mestrado.

Ao Prof. Filipe Sobral, meu orientador, que sempre se mostrou disponível e entusiasmado com o projeto. A admiração por sua competência me levou a buscar sua orientação; uma das melhores escolhas que fiz no período.

A Gustavo Tavares, doutorando da EBAPE-FGV e “coorientador”, que foi muito importante no processo. Acredito que termino essa etapa com uma nova amizade.

Aos queridos colegas da EBAPE-FGV, uma turma especial que me proporcionou momentos agradáveis e contribuiu para o meu crescimento.

Aos professores da EBAPE-FGV, brilhantes e cordiais. Agradeço, especialmente, ao coordenador do curso, Prof. Joaquim Rubens Fontes Filho. Não posso deixar de citar, ainda, Prof. Marco Tulio Zanini e Prof. Roberto Pimenta.

Aos colaboradores da EBAPE-FGV, grande ativo da organização. Em especial, Darliny Amorim, Celene Melo e Aline Felix Gouveia, que contribuiu para minha escolha pela EBAPE-FGV.

À minha família. Agradeço à minha irmã, Daniela, pelo carinho. Ao meu pai, Moura Jr., quem primeiro motivou meu interesse pela gestão empresarial. À minha mãe, Maria do Socorro, que sempre elevou minha autoeficácia, mesmo quando eu não sabia o que isso significava.

À minha esposa, Ana Flávia Moura, pelo companheirismo, carinho, amor e dedicação. Há 11 anos, nenhum projeto meu, acadêmico ou de vida, é possível sem o seu suporte.

Resumo

Objetivo- Este estudo pretende avaliar a influência da autoeficácia em negociação sobre o comportamento ético. Ainda, busca identificar um mediador psicológico que justifique esse efeito.

Metodologia – A pesquisa dividiu-se em dois experimentos independentes. No primeiro, a autoeficácia em negociação foi manipulada nos participantes, sendo metade em alta e a metade em baixa autoeficácia. Após isso, nesses dois grupos, foi medido o comportamento eticamente questionável, em uma negociação interativa virtual.

O segundo estudo teve desenho experimental 2x2, tendo sido a autoeficácia manipulada em um primeiro momento. Subsequentemente, o desengajamento moral foi manipulado. Então, tal como no primeiro estudo, o comportamento eticamente questionável foi medido em uma negociação interativa.

Resultados – Foi demonstrado que a autoeficácia está negativamente relacionada ao comportamento eticamente questionável em negociações. Além disso, identificamos que o comportamento eticamente questionável em uma negociação é mediado pelo desengajamento moral.

Limitações – A principal limitação da pesquisa é que se baseia em uma negociação virtual. Adicionalmente, trata-se de uma negociação distributiva ou barganha. Pesquisas futuras podem avaliar esses resultados em um contexto de interação real entre indivíduos e em negociações integrativas.

Contribuições práticas – A partir desses resultados, as organizações podem identificar uma causa potencial de comportamento eticamente questionável. Sendo assim, ao atuar na autoeficácia de seus representantes em negociações podem desativar mecanismos envolvidos no desengajamento moral daqueles com baixos níveis de autoeficácia.

Contribuições sociais – Ao identificar focos de intervenção, as organizações podem atuar na construção social de negociações mais éticas e honestas. Adicionalmente, diminuir a probabilidade de escândalos corporativos e reduzir os danos causados à empresa.

Originalidade – Pelo nosso conhecimento, este é o primeiro estudo que relaciona autoeficácia em negociações e ética.

Palavras-chave: Autoeficácia; Negociação; Ética; Ética empresarial

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

Abstract

Purpose – The purpose of this work is to evaluate the influence of self-efficacy in negotiation on ethical behavior. Additionally, this research aims to identify a mediator that justifies this effect.

Design/Methodology - The research was divided into two independent experiments. Initially, self-efficacy in negotiation was manipulated, being half in high and half in low self-efficacy. After that, in these two groups, ethically questionable behavior was measured in a virtual interactive negotiation.

The second study had a 2x2 experimental design. Firstly, self-efficacy was manipulated. Subsequently, moral disengagement was manipulated. So, as in the first study, ethically questionable behavior was measured in an interactive negotiation.

Findings – We have shown that self-efficacy is negatively related to ethically questionable behavior in negotiations. In addition, we have identified that ethically questionable behavior in a negotiation is mediated by moral disengagement.

Research limitations - The main limitation of this research is that it is based on a virtual negotiation. In addition, it is a distributive negotiation or bargain. Future research can evaluate these results in a context of real interaction between individuals and in integrative negotiations.

Practical implications - From these results, organizations can identify a potential cause of ethically questionable behavior. Thus, acting in the self-efficacy of their representatives in negotiations can deactivate mechanisms involved in the moral disengagement of those with low levels of self-efficacy.

Social implications - By identifying sources of unethical behavior, organizations can avoid dishonest behavior among their employees and contribute to more ethical negotiations in the society. Additionally, they can reduce the probability of corporate and social ethical scandals and, for instance, reduce the damage to their company.

Originality - To our knowledge, this is the first study that relates self-efficacy in negotiations and ethics.

Keywords: Self-efficacy; Negotiation; Ethics; Business Ethics

Paper category: Master's thesis/ Research paper

Introdução

Escândalos corporativos têm causado preocupação crescente na sociedade. Casos de repercussão internacional, como o da Petrobras, Parmalat, Global Crossing e Enron, atingem os países em quase sua totalidade (Elliot & Schroth, 2002). Quando não levam à falência e desaparecimento desses grupos empresariais, impõe perdas financeiras, tangíveis e intangíveis, decorrentes de judicialização ou danos à imagem da marca (Fan, 2005; Jones, 1997; Mahar, 1992; Zemke, 1986).

Sendo uma das práticas empresariais mais recorrentes e importantes (Mintzberg, 1973), a negociação é uma fonte potencial para o estudo do comportamento ético. Por ela, entende-se como uma interação socialmente motivada, envolvendo duas ou mais pessoas, em que há um processo de tomada de decisão com o intuito de alcançar um acordo (Cramton & Dees, 1993; Thompson, 1998). Na conciliação de interesses distintos, os indivíduos frequentemente ficam inclinados ao uso de certas táticas, como manipulação, ações defensivas, furtivas, assumindo, por vezes, atitudes eticamente questionáveis (Barry & Robinson, 2002).

Entender as razões que levam ao comportamento desonesto tem sido foco de pesquisa. Sabe-se que diferenças situacionais e individuais exercem influência sobre o comportamento ético (Mumford et al., 1993). Normas e regras sociais e da organização também afetam a ética empresarial (Vitell, Rallapalli & Singhapakdi, 1993). Trevino (1986) sugeriu que as características do trabalho, além da própria cultura organizacional, podem influenciar atitudes éticas dos indivíduos. Howel & Avolio (1992), por sua vez, evidenciaram que o foco de alguns líderes em suas necessidades individuais, ao invés das demandas de outros, pode levar a um maior comportamento antiético.

Percebe-se uma mudança de tendência nas pesquisas sobre o tema. Enquanto que os estudos iniciais se concentravam na avaliação de fatores mensuráveis, como gênero e idade (Ford & Richardson, 1994), mais recentemente, há busca pelo entendimento das causas e motivações do comportamento ético, assim como seus mediadores psicológicos. A autoeficácia surge, nesse contexto, como uma variável de fácil manipulação e que afeta o comportamento humano, podendo atuar no processo de tomada de decisões éticas. Conceitualmente, a autoeficácia pode ser definida como a convicção individual na capacidade de desempenhar certa tarefa (Bandura, 1977). São expectativas ou crenças pessoais na execução de algo e em alcançar determinada performance (Bandura, 1986). Por isso, a influência no comportamento humano é diversa, atuando no esforço empregado pelo indivíduo em cada atividade, nas ações escolhidas, na perseverança ao buscar determinados objetivos, na definição de metas e no nível de motivação pessoal (Bandura, 1986; Bandura, 1989; Bandura, 1993).

Em negociações, sabe-se que a autoeficácia influencia diretamente na escolha das táticas usadas e, de forma indireta, nos resultados (Sullivan, O'Connor & Burris, 2006). Além disso, negociadores com crenças de autoeficácia sofrem menos os efeitos emocionais maléficos da ansiedade, são mais determinados e optam por abandonar a negociação mais tardiamente (Brooks & Schweitzer, 2011).

No entanto, quando se trata de comportamento ético, o efeito ainda é pouco compreendido. Sendo a autoeficácia um eficaz determinante da escolha de ações realizadas e, conseqüentemente, do comportamento (Bandura, 1977), acreditamos que influenciará na escolha de táticas usadas e atitudes éticas em negociações.

Estudos prévios podem indicar algumas direções. Murnighan (1999) comparou atitudes de negociadores inexperientes e experientes em laboratório e os últimos foram, significativamente, mais enganadores. Outra pesquisa mais recente demonstrou correlação

positiva entre a largura facial, sensação de poder e comportamento eticamente questionável (Haselhunn, 2011). Neste estudo, indivíduos mais poderosos ficaram mais inclinados a trapacear e enganar a outra parte em uma negociação, sendo esse comportamento mediado, psicologicamente, por uma maior sensação de poder (Haselhunn, 2011). No entanto, Young (2006) avaliou, especificamente, a relação entre crenças de autoeficácia e a tomada de decisões éticas, tanto interpessoal, quanto organizacional, e não encontrou diferença de comportamento ético entre indivíduos com altos e baixos níveis de autoeficácia.

Por meio de dois experimentos independentes, pretendeu-se, portanto, avaliar o efeito da autoeficácia sobre o comportamento ético em negociação. No estudo 1, avaliou-se a relação da autoeficácia com o comportamento eticamente questionável. No estudo 2, buscou-se identificar um mediador, avaliando-se a persistência do efeito da autoeficácia sobre o comportamento ético após manipulação do mesmo.

Esta pesquisa traz algumas contribuições teóricas e práticas. Contribui para o campo da negociação, ao avaliar o efeito da autoeficácia neste contexto, e para os estudos sobre ética, ao identificar um mediador relacionado a atitudes eticamente questionáveis. Por fim, o estudo do comportamento ético em negociação apresenta uma contribuição prática para a administração ao reconhecer pontos de possíveis intervenções, por parte das empresas, para evitar crises e escândalos éticos organizacionais.

Ética em Negociação

Com origem etimológica do termo grego *éthos*, entende-se por ética uma reflexão científica, filosófica e, por vezes, teológica sobre os hábitos e costumes humanos (Sobral, 2010). Existe certa complexidade cultural na ética, que se resume, em última instância,

ao comportamento escolhido, seja pelo grupo ou individualmente, dentre as várias alternativas possíveis em uma determinada situação (Tilley, 2010).

Jones & Ryan (1997) conceituam ética como um conjunto de padrões pelos quais o indivíduo define suas atitudes para alcançar seu propósito de vida. Mamburg (2001) vai além e divide a ética em quatro diferentes definições: a ética da eficiência, humanística, ambiental e a da credibilidade. Esta última relaciona as atitudes às expectativas criadas. A ética humanística refere-se à integridade e os valores compartilhados pelos indivíduos. A ética da eficiência propõe que produzir o máximo possível e manter uma atitude industrial e economicamente sadia pode ser um comportamento ético. Ainda, a ética ambiental acrescenta a perspectiva da preocupação com o meio ambiente.

A ética nos negócios, por sua vez, assume concepção similar, mas com certas particularidades. Lewis (1985) contabilizou 49 definições na literatura e, a partir da análise de conteúdo nas diferentes fontes, sintetizou o conceito da ética empresarial em códigos, padrões, princípios ou regras que guiam o comportamento moralmente correto em determinados contextos.

A ética nos negócios significa, portanto, fazer inteligível a moral existente nas organizações contemporâneas capitalistas (Srouf, 2000). Apesar do interesse crescente em responsabilidade social nas empresas, a ética empresarial parece cada vez menor (Fassin, 2005).

Alguns autores consideram práticas organizacionais eticamente questionáveis decorrentes de uma combinação entre oportunidade e pressão (Baucus, 1994; Finney & Lesieur, 1982; Szwajkowski, 1985; Vaughan, 1983). A predisposição para fraude é uma variável que também é apontada e influencia a tomada de decisões e escolha de ações ilícitas (MacLean, 2008).

Já foram descritos fatores contextuais que exercem influência no comportamento ético organizacional, como a existência de normas de conduta (Weaver & Treviño, 1999), o clima ético (Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2009) e a presença de uma liderança ética (Brown & Treviño, 2006). A adoção de táticas de curto prazo, a preponderância da lógica financeira e a pressão de partes interessadas também são outras razões associadas ao comportamento eticamente questionável nas organizações (Fassin, 2005).

No contexto específico da negociação, percebe-se que certos elementos induzem a adoção de atitudes éticas. Curiosamente, a assinatura de formulários escritos, antes e não depois, declarando honestidade de informações e intenções diminui a desonestidade (Shu, 2012). Além disso, a presença de um mediador em uma negociação pode influenciar o comportamento dos participantes, visto que pode atuar como um garantidor do enquadramento ético, um exemplo de ética ou um gerador de regras de ética (Constantinescu, 2014).

Há de se ressaltar, ainda, a dificuldade em pesquisar o comportamento ético nas organizações. Nota-se, de fato, alguma hesitação em indivíduos em participarem desses tipos de estudo (Hannafey, 2003).

Existem alguns comportamentos eticamente questionáveis identificados em negociações. Em estudos anteriores, evidenciou-se que há informações deturpadas em até 28 % das negociações (O'Connor & Carnevale, 1997). O engano, por sua vez, apareceu em apenas 13% dos casos, especialmente no início (Boles, 2000).

Nas últimas décadas, alguns autores tentaram definir as táticas eticamente questionáveis possíveis de serem usadas em uma negociação. Robinson, Lewicki & Donahue (2000) descreveram cinco categorias. São elas: promessas falsas, deturpação, a barganha competitiva tradicional, coleta de informações inadequadas e atitudes de ataque à rede de informações da outra parte. Lewicki & Robinson (1998), poucos anos antes,

também categorizaram as táticas. Além da barganha competitiva tradicional, da coleta inadequada de informações e de falsas declarações ao oponente e sua rede de relacionamentos, propuseram o blefe como estratégia eticamente questionável. Esta última já havia sido proposta por outros autores, assim como o engano e a fraude (Lewicki, 1983; Anton 1990). Há, também, relato de falsidade (Anton, 1990), deturpação de valor à outra parte (Lewicki, 1983) e falsificação (Lewicki, 1983) como táticas eticamente questionáveis que usualmente são usadas em uma negociação.

Alguns autores sugerem que, em determinados casos, pode ser necessário o uso de métodos eticamente questionáveis em negociação (Lewicki, 1983; Lewicki & Litterer, 1985; Carson, 1993; Crampton & Dees, 1993; Lewicki, Litterer, Minton & Saunders, 1994). White (1980) defende que negociar pressupõe, essencialmente, ocultar posições e induzir ao erro a outra parte.

Outros acreditam que apesar de, muitas vezes, estarem dispostos a seguir preceitos ético, os indivíduos podem fazer uso de táticas eticamente questionáveis ao negociar se perceberem que podem levar desvantagem ou perder algum benefício ao agir do modo correto (Batson & Thompson, 2001). Sugere-se, inclusive, que a atitude nos negócios se assemelhe a um jogo de pôquer, com estratégia e blefe, existindo uma separação entre a vida corporativa e a pessoal, por códigos morais e éticos distintos (Carr, 1968).

Apesar disso, princípios universais da ética podem estar presentes e devem ser esperados nas negociações (Reitz, Wall & Love, 1998; Provis, 2000). O abandono do processo de negociação é proposto por autores caso existam indícios de comportamento desonesto pela outra parte (Nyerges, 1987).

A negociação ética e honesta é possível e a melhor forma de coibir desvios de comportamento é condenar enganos ou inverdades que surjam no processo (Sobral, 2010). Além disso, tentar entender os mecanismos que levam ao comportamento

eticamente questionável em negociações também pode ser útil para as empresas, principalmente, por indicar pontos de intervenção para evitar escândalos corporativos. Estudos anteriores já discutiram o processo envolvido na tomada de decisão e escolha de táticas e atitudes éticas ou não (Lewicki, 1983; Lewicki & Litterer, 1985; Lewicki *et al.*, 1994).

Kim, Diekmann & Tenbrusel (2003) evidenciaram, por exemplo, que negociadores tendem a ser mais honestos quando recebem, previamente, um *feedback* ético negativo. Nas ocasiões opostas, em que o *feedback* é positivo, os autores demonstraram que os indivíduos tendem a ser mais cooperativos. Nesse estudo, ambos os efeitos foram mediados pela autopercepção individual.

No campo da liderança, demonstrou-se que líderes com pensamentos mais sociais tendem a ter uma atitude mais ética do que aqueles mais preocupados na satisfação de suas próprias necessidades (Howel & Avolio, 1992). Por extrapolação, é possível que essa tendência se repita em situações de negociação, muitas vezes, conduzidas por líderes de cada parte, e o comportamento ético do grupo seja um reflexo das ações e decisões de seu líder.

Sobral & Islam (2013) sugerem que as diferenças individuais exercem influência direta sobre as intenções de comportamento, o que pode variar em contextos específicos de negociação. Ainda, demonstraram, por exemplo, que em situações de desafio ou pouco favoráveis os negociadores estão mais predispostos a adotar comportamento eticamente questionável.

Jap, Robertson & Hamilton (2011) evidenciaram que negociadores com maior empatia nos relacionamentos, descrito como *rapport*, tendem a apresentar comportamento eticamente questionável mais frequentemente do que os com baixa empatia. Esse efeito mostrou-se persistente tanto em negociações presenciais quanto

naquelas à distância, mediadas por computador, mas, curiosamente, foi atenuado quando foi dado um lembrete de que as atitudes das partes podem ter impacto e repercussões na reputação (Jap, Robertson & Hamilton, 2011).

No entanto, a influência da autoeficácia em negociações, especificamente, sobre o comportamento eticamente questionável ainda é pouco estudada.

Autoeficácia em Negociação

A autoeficácia pode determinar o grau de esforço que o indivíduo pode empreender em certa ação, a sua perseverança e atitude frente a obstáculos encontrados e, inclusive, a resiliência em contextos adversos (Bandura, 1977).

Há uma tendência individual a acreditar em uma capacidade abaixo da média em realizar tarefas complexas, como em uma negociação (Moore & Caine, 2007). A negociação é uma das práticas empresariais mais importantes, consumindo parte significativa do tempo de empresários e gestores, seja em atividades internas ou externas (Mintzberg, 1973). Sendo assim, a influência da autoeficácia nas negociações sobre o comportamento ético merece ser estudada.

O primeiro questionamento é sobre a existência, de fato, de um efeito. São raras as pesquisas que relacionam autoeficácia e ética e as poucas que existem não avaliam o contexto da negociação. Terpstra, Rozell & Robinson (1993) avaliaram a relação entre o comportamento ético e a autoestima. Apesar de serem construtos distintos, o desfecho desta pesquisa pode indicar alguma direção em relação ao efeito da autoeficácia sobre a decisão ética. No entanto, os resultados evidenciaram que a autoestima não foi um preditor de comportamento ético.

Outro estudo avaliou, dessa vez, a relação da autoeficácia e o comportamento ético. Após uma série de questionários com dilemas éticos, com 212 respostas válidas, não houve diferença estatística significativa entre os grupos com alta e baixa autoeficácia (Beu, Buckely & Harvey, 2003).

Porém, em ambos os estudos anteriormente descritos (Beu, Buckely & Harvey, 2003; Terpstra, Rozell & Robinson, 1993), há questionamentos em relação à metodologia. Apesar de um tamanho amostral adequado, pouco mais de 200 respondentes, os cenários usados para avaliação da intenção de comportamento descreveram situações éticas extremas, o que pode ter falhado em evidenciar as diferenças entre os grupos.

Young (2006), também, não encontrou diferenças estatisticamente significantes entre indivíduos com alta e baixa autoeficácia em relação ao processo de tomada de decisão ética e, conseqüentemente, comportamento eticamente questionável.

Os estudos referenciados acima (Beu, Buckely & Harvey, 2003; Terpstra, Rozell & Robinson, 1993; Young, 2006) não avaliam o contexto de uma negociação. Como trata-se de um conceito tarefa específico, não podemos extrapolar os resultados dessas pesquisas para outras situações e para a atividade de negociação. De forma indireta, alguns estudos podem sugerir direções nesse contexto.

Quando se comparou atitudes de negociadores inexperientes e experientes em laboratório, os últimos foram, significativamente, mais enganadores (Murnighan, 1999). Pode-se inferir, por exemplo, que aqueles mais experientes possuíam maior nível de autoeficácia em negociação.

Outro estudo demonstrou correlação positiva entre a largura facial, sensação de poder e comportamento eticamente questionável. Indivíduos mais poderosos ficaram mais inclinados a trapacear e enganar a outra parte em uma negociação, sendo esse

comportamento mediado, psicologicamente, por uma maior sensação de poder (Haselhunn, 2011). Novamente, suposições podem ser feitas a partir desta pesquisa; crenças de autoeficácia podem significar maior sensação de poder e, assim, estarem associadas ao comportamento eticamente questionável.

Kim, Diekmann & Tenbrusel (2003) demonstraram em experimento, dentre outras coisas, que negociadores que recebem um *feedback* negativo sobre sua habilidade em negociação tendem a ser menos competitivos. Embora não tenha sido o objeto de estudo dos referidos autores, podemos inferir que estes indivíduos, que, provavelmente, têm menor nível de autoeficácia, podem estar menos inclinados a adoção de táticas desonestas, em razão da baixa competitividade. Já existem evidências empíricas de que a alta competitividade esteja relacionada a uma menor preocupação com o bem-estar do outro e a um comportamento eticamente questionável (Hegarty & Sims, 1978; Ryckman et al., 1997). É importante ressaltar, no entanto, não há unanimidade na literatura no tema e alguns autores falharam em demonstrar a correlação entre competitividade e comportamento ético (Beu, Buckely & Harvey, 2003).

Apesar de estudos anteriores não terem encontrado relação (Beu, Buckely & Harvey, 2003; Terpstra, Rozell & Robinson, 1993; Young, 2006) e alguns, por extrapolação, sugerirem o contrário (Haselhunn, 2011; Kim, Diekmann & Tenbrusel, 2003; Murningham, 1999), existem evidências empíricas de que crenças de autoeficácia estejam positivamente relacionadas ao comportamento ético e honesto no contexto da negociação. Inclusive, as hipóteses iniciais de outros autores foram nesse sentido, apesar de não avaliarem a negociação (Beu, Buckely & Harvey, 2003; Young, 2006).

Além disso, sabe-se que táticas eticamente questionáveis, por vezes, são usadas para correção de uma assimetria de forças percebida. Glass & Wood (1996) atentam para a existência de tentativas de reestabelecimento da justiça e equidade entre as partes.

Existem duas formas de restaurar a equidade: distorcendo a percepção psicológica da relação desigual ou alterando, de fato, os ganhos ou esforços empregados pelas partes (Walster, Berscheid & Walster, 1973). A busca pela segunda pode, em teoria, induzir ao comportamento eticamente questionável.

A teoria da consistência cognitiva também pode contribuir na formulação da hipótese de pesquisa, ao indicar que atitudes éticas podem ser mais esperadas quando existe uma percepção de alto valor individual (Aronson & Meter, 1968). A crença pessoal em sua própria competência leva ao pensamento de que é possível ter sucesso sem adotar táticas eticamente questionáveis. Por isso, o indivíduo com níveis elevados de autoeficácia não sentirá necessidade do uso de tais métodos e tenderá a atuar de forma mais honesta e ética em um contexto de negociação.

H1: A autoeficácia em negociações está negativamente relacionada ao comportamento eticamente questionável.

Desengajamento moral

A literatura sobre o tema carece de um melhor entendimento da mediação e dos esquemas cognitivos envolvidos na escolha de táticas eticamente questionáveis (MacLean, 2008; Wood Jr & Costa, 2012). O desengajamento moral surge como um provável mediador do efeito da autoeficácia sobre o comportamento ético. O conceito do desengajamento moral foi desenvolvido por Bandura (1990a) como uma extensão da teoria social cognitiva e pode explicar como indivíduos comuns podem, ocasionalmente, se envolver em contravenções, como corrupção, crimes corporativos (Bandura, Caprara &

Zsolnai, 2000; Brief, Buttram & Dukerich, 2001; Moore, 2008; White, Bandura & Bero, 2009), agressão militar e terrorismo (Bandura, 1990a, 1990b), por exemplo.

De acordo com essa teoria, o comportamento transgressivo é dissuadido através de processos auto regulatórios, com antecipação do sofrimento em caso de participação e envolvimento em atitudes em discordância com os padrões morais internalizados do indivíduo. Mecanismos de desengajamento moral desativam esses processos cognitivos auto regulatórios e possibilitam, por exemplo, atitudes transgressoras e contravenções (Bandura, 1986; Bandura, 1990a, 1990b, 1999, 2002).

Segundo Bandura (1990a), existem oito dimensões cognitivas inter-relacionadas que facilitam o comportamento não ético. São elas: justificção moral, atribuição de culpa, rotulagem eufemística, comparação vantajosa, desumanização, distorção de consequências, deslocamento e difusão da responsabilidade.

Apesar das oito dimensões de desengajamento moral poderem ser individualizadas e avaliadas de forma separada (Ashforth & Anand, 2003; Diener, 1976; Kelman, 1973), Bandura (1990a) definiu e conceituou esses mecanismos cognitivos como um conjunto único de tendências cognitivas inter-relacionadas que influenciam decisões e o comportamento ético.

Alguns autores sugerem uma relação teórica entre a ética e o desengajamento moral. Duffy et al. (2005) relacionaram a justificção moral, uma das oito dimensões do desengajamento moral, ao comportamento eticamente questionável. Dois anos depois, Aquino et al. (2007) demonstraram uma relação positiva entre desengajamento moral e a opção pela pena de morte aos responsáveis pelo ataque terrorista de 11 de setembro. Detert, Treviño & Sweitzer (2008) também evidenciaram que o desengajamento moral assume o papel de mediador entre cinismo, empatia, identidade moral, *locus* de controle e decisões eticamente questionáveis.

Conforme exposto, o desengajamento moral tem sido proposto em outros estudos como um possível mediador de comportamento eticamente questionável (Aquino et al., 2007; Detert, Treviño & Sweitzer, 2008; Duffy et al., 2005; McAlister, 2001). Proporciona, em teoria, a ruptura entre o comportamento contemplado, muitas vezes desonesto, e os mecanismos intrínsecos de culpa ou censura que impedem o indivíduo. Como hipótese de pesquisa, acreditamos que o comportamento eticamente questionável em negociação é condizente com as evidências empíricas de outros contextos e tem, portanto, o desengajamento moral como possível mediador psicológico.

Hipótese 2 – O desengajamento moral é o mediador da relação entre autoeficácia e comportamento eticamente questionável.

Estudo 1

No primeiro estudo, buscou-se entender a relação entre o comportamento ético e crenças de autoeficácia em um contexto de negociação simulada. Especificamente, o objetivo foi avaliar a relação da autoeficácia alta com o comportamento eticamente questionável.

Métodos

Participantes

Oitenta e cinco indivíduos participaram desse estudo, tendo sido recrutados através de um convite enviado em mídias eletrônicas e redes sociais, como *email*, *facebook* e *whatsapp*. O convite não foi individualizado, tendo sido disponibilizado de forma genérica. O *link* permaneceu disponível *online* por cerca de dez dias. Os

participantes foram instruídos a não comentarem sobre os resultados e os procedimentos do estudo com outros participantes.

A média de idade foi de 38,20 anos (DP=13,40) e 59% dos participantes eram do gênero masculino.

Procedimentos

O experimento foi conduzido *online* através do *software* Qualtrics. Dividiu-se em duas etapas, que ocorreram, consecutivamente, em um mesmo momento. Na primeira delas, foi apresentado o Teste de Aptidão em Negociação (TAN) que, supostamente, avaliou a habilidade geral do indivíduo em negociar. Esse é um questionário composto por 10 itens, desenvolvido por Brooks & Schweitzer (2011).

Após a finalização do teste, foi fornecido um falso *feedback* do desempenho do indivíduo com o intuito de manipular a autoeficácia. Para alguns, foi fornecida a informação de pontuação em alto percentil, por exemplo, no percentil 93, explicando que 92% das pessoas têm, normalmente, um desempenho inferior. Para outros, foi fornecida a informação de um baixo percentil, por exemplo, 46, explicando que 54% das pessoas apresentavam um desempenho superior ao indivíduo. Associado à informação da pontuação e explicação, um gráfico em curva evidenciava a posição do indivíduo para dar maior credibilidade e tangibilidade ao falso *feedback* de desempenho.

O TAN, seguido pela falsa informação de desempenho, foi utilizado anteriormente em outro estudo, em contexto de negociação, e teve sua manipulação checada e comprovada por uma escala de autoeficácia em negociação (Brook & Schweitzer, 2011).

Na segunda etapa do estudo 1, os respondentes participaram de uma negociação, supostamente, interativa. Foi apresentada o seguinte cenário: “Você gostaria de vender seu carro. É um carro popular, com apenas um ano de uso, sem garantia. Você o comprou

por R\$ 30.000. Ele foi avaliado em R\$ 21.000 por três especialistas e R\$ 22.000 por um outro especialista, seu amigo pessoal. Você sabe que existe um problema discreto no motor, que necessitará de reparo em breve. Você está disposto a aceitar até 20.000 por ele. No entanto, preferiria receber mais por ele. O objetivo é atingir os seus interesses e vender o carro. ”

Os participantes foram, então, induzidos a acreditar que estavam sendo conectados a um potencial comprador. Para que a sensação fosse de uma negociação real, as respostas eram curtas e informais. Além disso, foi inserido um intervalo de tempo variável entre as respostas, de oito a doze segundos. Durante a negociação, os indivíduos podiam escolher, por vez, uma ação a ser tomada dentre cinco alternativas possíveis. Ao total, foram quatro momentos em que o participante teria que fazer uma escolha entre diferentes atitudes e respostas, desde éticas à completamente desonestas. Nesse momento, foi avaliado o uso de certas táticas eticamente questionáveis, como o blefe, a mentira em relação a existência de outros interessados e a ocultação de problemas mecânicos já existentes no automóvel, por exemplo. Além disso, o uso de táticas de barganha competitiva, como pedido excessivamente acima do real valor do bem, também foi avaliado.

Ao final do estudo, os participantes foram alertados de que a informação do desempenho no TAN foi aleatória e não refletiu a real aptidão do mesmo em uma negociação. Essa comunicação final teve o intuito de reverter o efeito da manipulação da autoeficácia.

Os dados foram tratados de forma agregada e anônima, tendo sido preservada a identidade dos participantes. Adicionalmente, o projeto teve a aprovação do ProPesquisa e do Centro de Formação e Pesquisa, número 08022017–1722PP. Nos anexos, foi disponibilizado o TAN, em sua versão completa (anexo 1) e a manipulação da autoeficácia, com a informação de falso desempenho para o participante, no anexo 2.

Medidas

Comportamento Eticamente Questionável. O CEQ avaliado através de uma simulação de negociação; a venda de um carro usado. Inicialmente, o cenário é apresentado e repetido em seguida, para que os participantes pudessem anotar e relembrar as informações. Em quatro momentos distintos, os respondentes puderam optar por ações que variavam de atitudes honestas a desonestas, passando por diferentes intensidades de comportamento eticamente questionável. Cada ação escolhida pontua e, ao final, foi realizada uma média entre as quatro ações que resultou em uma medida agregada de CEQ.

Foram utilizadas táticas eticamente questionáveis de barganha já descritas por outros autores (Lewicki & Robinson, 1998; Robinson, Lewicki & Donahue, 2000). Na primeira opção, o participante tinha a alternativa de oferecer o carro a um preço muito maior do o que havia sido avaliado. Robinson, Lewicki & Donahue (2000), por exemplo, descrevem este comportamento como uma tática tradicional de barganha competitiva. Trata-se de fazer uma oferta muito acima do que se espera na negociação com o intuito de diminuir a confiança da outra parte em chegar a um acordo satisfatório. Nas alternativas seguintes, o participante tinha, então, a opção de blefe, ocultação e de mentir para a outra parte.

Para exemplificar, em dado momento da negociação, o potencial comprador pergunta se existe algum problema com o carro que ele precisa ter conhecimento. No cenário que foi apresentado, o respondente e vendedor é informado que “existe um problema no motor e que necessitará de reparo em breve”. O indivíduo pode, portanto, optar por cinco respostas ao comprador e cada uma dessas atitudes pontuará de forma diferente na medida do comportamento eticamente questionável:

- 1- Sim. Existe um problema no motor, que necessitará de reparo em breve.

- 2- Existe um pequeno problema, mas nada de importante.
- 3- Desculpe. Não saberia te responder.
- 4- Não existem problemas mecânicos nesse carro.
- 5- De forma alguma! O carro já foi avaliado e está em perfeita condições.

No anexo 3, foi disponibilizado, em sua versão completa, o protocolo da negociação interativa de venda do carro, com as respostas do comprador e as opções de resposta do participante.

Resultados

A medida de CEQ composta pelos 4 indicadores apresentou um Alpha de Cronbach de .79, o que revela a boa consistência da escala utilizada. A Tabela 1 apresenta as médias, desvios padrões e correlações das variáveis do estudo.

Tabela 1. Correlação entre as variáveis do Estudo 1.

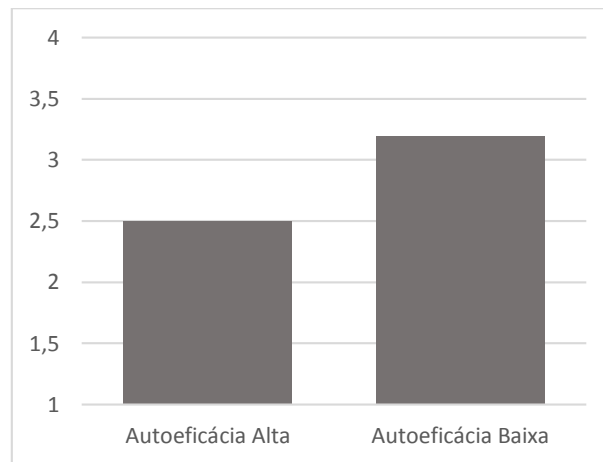
	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4
1. AE	0.50	0.50	-			
2. CEQ	2.85	0.96	-0.36	-		
3. SEXO	0.41	0.50	-0.11	0.18	-	
4. IDADE	38.20	13.40	0.16	-0.31	-0.03	-

Nota. Autoeficácia (AE) alta = 1, baixa = 0. Sexo feminino = 1, masculino = 0.

A correlação entre a manipulação e o sexo e idade dos participantes não foi significativa, o que demonstra um bom equilíbrio entre os grupos de manipulação nesses dois quesitos. O efeito de autoeficácia em CEQ foi testado através regressão linear, usando a medida de CEQ como variável dependente e a manipulação de autoeficácia como variável independente. O efeito mostrou-se estatisticamente significativo e negativo

($b = -.70$, $SE = 0.19$, $p < .01$), o que confirma a H1. Ou seja, pessoas com maior nível de autoeficácia apresentam menos comportamento eticamente questionável em negociação.

Figura 1. Média de CEQ por nível de autoeficácia.



O tamanho do efeito também é significativo: a média de CEQ do grupo com alta autoeficácia é 2.50; a do grupo com baixa autoeficácia é 3.20, em uma escala de 1 à 5 (vide Figura 1). Ainda que não faça parte deste estudo, é interessante comentar que pessoas mais velhas tendem a ter menor CEQ (r de Pearson = $-.31$, $p < 01$ Tabela 1).

Estudo 2

O objetivo do segundo estudo foi identificar o mediador psicológico do efeito da autoeficácia sobre o comportamento eticamente questionável. Foi um experimento independente, que ocorreu dois meses após o primeiro, em 2017. Utilizamos um desenho experimental 2x2, tendo sido a autoeficácia manipulada em um primeiro momento, tal como no estudo 1. Subsequentemente, o desengajamento moral foi manipulado, de forma consecutiva, nos mesmos participantes. Por fim, após as manipulações, foi realizada a

mesma negociação interativa do primeiro estudo para avaliação do comportamento eticamente questionável.

Métodos

Participantes

Os participantes eram residentes dos Estados Unidos da América, recrutados pelo Amazon Mechanical Turk, uma plataforma *online* de trabalhos. Houve pagamento de 80 centavos de dólar para cada respondente. Duzentos e três indivíduos participaram do estudo 2, sendo 45 % do gênero masculino. A idade média foi 36,12 anos (DP = 11,60).

Procedimentos

A manipulação da autoeficácia foi igual ao estudo 1, tendo sido utilizado o TAN, o mesmo teste desenvolvido por Brooks e Schweitzer (2011). Após isso, foi também fornecido um falso *feedback* do desempenho objetivando manipular a autoeficácia do indivíduo. Como no estudo 1, a informação de pontuação no TAN em alto percentil foi fornecida para alguns, enquanto, para outros, foi fornecida a informação de uma pontuação em baixo percentil. Novamente, um gráfico em curva evidenciando o desempenho do indivíduo foi associado à informação da pontuação.

Em seguida, a manipulação do desengajamento moral foi efetuada através de uma animação de trinta segundos contendo instruções escritas de um suposto especialista em negociação. Foram dadas três dicas, sendo duas delas distintas e uma delas comum em ambas as manipulações; “defina seus preços antes e saiba até onde você pode ir”.

Para a metade dos participantes em que se buscou induzir o desengajamento moral, as duas dicas diferentes foram: “em uma negociação, blefar faz parte do jogo” e “não mentir em uma negociação, às vezes, é um comportamento ingênuo”.

Para a outra metade dos participantes, as duas dicas diferentes foram; “embora algumas pessoas considerem que blefar faz parte do jogo, lembrem-se que blefar não é diferente de mentir” e “você não deve desistir de seus princípios éticos, mesmo se a outra parte não for ética”.

Os participantes foram, então, conduzidos a uma simulação de negociação de venda de um carro similar ao estudo 1, onde os participantes podiam optar por uma ação dentre cinco alternativas possíveis, por vez. O comportamento eticamente questionável foi medido através da média do comportamento entre as ações escolhidas nesses quatro momentos distintos.

Assim como no estudo 1, os participantes foram informados de que a pontuação de desempenho no TAN foi aleatória e não refletiu a aptidão em uma negociação real. Essa comunicação teve o objetivo de reverter o efeito da manipulação da autoeficácia.

Novamente, os dados foram tratados de forma anônima e agregada e a identidade dos participantes foi preservada. No anexo 4, disponibilizamos as dicas de negociação utilizadas para a manipulação do desengajamento moral do participante.

Resultados

O Alpha de Cronbach da medida de comportamento eticamente questionável novamente apresentou um bom valor (.75). A Tabela 2 apresenta as médias, desvios padrões e correlações de todas as variáveis do estudo.

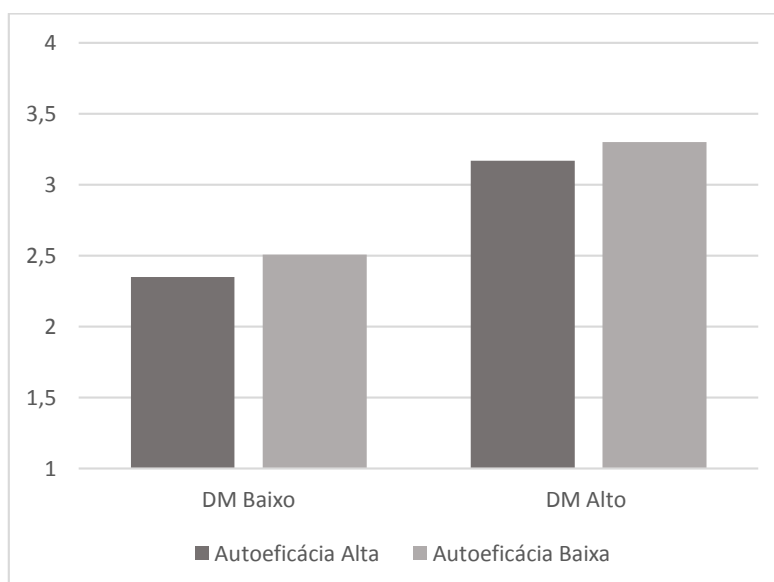
Tabela 2. Correlação entre as variáveis do Estudo 2.

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5
1. AE	0.50	0.50	-				
2. DM	0.50	0.50	-.03	-			
3. CEQ	2.83	0.94	-.09	.42	-		
4. SEXO	0.55	0.50	.09	.06	-.04	-	
5. IDADE	36.10	11.60	.06	-.07	-.16	.12	-

Nota. Autoeficácia (AE) alta = 1, baixa = 0. Sexo feminino = 1, masculino = 0. CEQ = Comportamento eticamente questionável.

A correlação entre a manipulação e o sexo e idade dos participantes novamente não foi significativa, o que evidencia que os dois grupos de manipulação possuem participantes comparáveis. Neste estudo foram testados tanto o efeito de autoeficácia quanto o de desengajamento moral. O teste foi realizado com regressão linear múltipla, inserindo ambas as variáveis independentes simultaneamente no modelo. O efeito de autoeficácia no comportamento eticamente questionável mostrou-se estatisticamente não significativo ($b = -.14$, $SE = 0.11$, $p = .23$) e o efeito de desengajamento moral foi altamente positivo e significativo ($b = .80$, $SE = 0.11$, $p < .001$), o que confirma a H2. Ou seja, como o efeito de autoeficácia é totalmente mediado pelo efeito de desengajamento moral, independentemente do nível de autoeficácia, em última instância é o nível de desengajamento moral que determina o nível de comportamento eticamente questionável do participante. Não houve efeito de interação entre autoeficácia e desengajamento moral ($b = .04$, $SE = 0.24$, $p = .87$). Novamente ficou evidenciado que pessoas mais velhas tendem a ter menor nível de comportamento eticamente questionável (r de Pearson = $-.16$, $p < .05$).

Figura 2. Média de CEQ por nível de autoeficácia e desengajamento moral.



Nota. DM = desengajamento moral.

Discussão

Estudos anteriores evidenciam influência da autoeficácia no comportamento em negociações, seja na escolha das táticas usadas, na determinação, vulnerabilidade emocional ou no desempenho e nos resultados alcançados. (Sullivan, O'Connor & Burris, 2006; Brooks & Schweitzer, 2011). Apesar de estar intimamente relacionada ao comportamento, a relação da autoeficácia e da ética no contexto da negociação ainda é pouco explorada. Nessa pesquisa, nós demonstramos que a autoeficácia está negativamente relacionada ao comportamento eticamente questionável em negociações. Além disso, identificamos que o comportamento eticamente questionável em uma negociação é mediado, psicologicamente, pelo desengajamento moral.

Esses resultados têm importantes implicações. Confirma o racional teórico, que originou as hipóteses de pesquisa, em que o comportamento eticamente questionável surge, a partir das expectativas negativas de resultados, como uma tática para reestabelecer a simetria entre as partes. A relação negativa entre a autoeficácia e o comportamento eticamente questionável, entretanto, não é trivial. Alguns autores que sugerem o contrário do que encontramos em nossos estudos, visto que indivíduos com maior sensação de poder (Haselhunn, 2011) e mais experientes (Murnighan, 1999) tenderam a apresentar atitudes eticamente questionáveis em pesquisas anteriores. O nosso estudo não apenas estabelece uma relação teórica entre autoeficácia em negociações e ética, mas identifica o mediador psicológico dessa relação; o desengajamento moral e suas dimensões.

Em suma, como contribuições teóricas, a pesquisa foi a primeira, pelo nosso conhecimento, que avaliou o impacto da autoeficácia em negociações no comportamento eticamente questionável. Mais do que isso, sugeriu e identificou um mediador psicológico

dessa relação. Adicionalmente, o estudo apresenta uma contribuição metodológica ao desenvolver um procedimento de simulação interativo de negociação. Muitos estudos anteriores baseavam o comportamento ético dos participantes na análise de cenários fictícios e não interativos (Beu, Buckely & Harvey, 2003; Terpstra, Rozell & Robinson, 1993), avaliando, portanto, mais a intenção dos respondentes do que a atitude.

Como contribuições práticas, a partir do resultado desses experimentos, as organizações identificam uma causa de comportamento eticamente questionável de seus colaboradores. Ao atuar na autoeficácia de seus representantes em negociações podem desativar mecanismos envolvidos no desengajamento moral daqueles com baixos níveis de autoeficácia. Em última instância, as organizações podem diminuir a probabilidade de escândalos corporativos, que afetam a imagem da empresa e causam diversos prejuízos, inclusive, financeiros.

Para identificarmos possíveis focos de atuação das empresas e, conseqüentemente, atuar com o intuito de elevar as crenças de autoeficácia dos colaboradores ou representantes envolvidos em negociações, devemos focalizar nos mecanismos efetivos para desenvolvimento de crenças de autoeficácia no indivíduo.

Segundo Bandura (2004), existem quatro fontes de autoeficácia. São elas: a persuasão social, estados emocionais, modelação social e experiências prévias. Na primeira das fontes, a persuasão social, há maior confiança na realização de uma determinada tarefa e menor propensão à dúvidas e questionamentos na capacidade do indivíduo em desempenhar essa mesma tarefa. Persuasões negativas, no entanto, podem atuar no sentido oposto e enfraquecer a autoeficácia individual.

A modelação social, por sua vez, pressupõe a observação da atuação dos outros e criação de modelos de referências. Ao observar essas ações, o indivíduo cria uma comparação entre suas características e a do modelo bem-sucedido, o que permite a

identificação de habilidades necessárias para lidar com as demandas e exigências para desempenho de determinada tarefa (Bandura, 2004).

Os estados emocionais também são importantes fontes de autoeficácia e, portanto, passíveis de atuação pelas organizações. Os indivíduos tendem a julgar as próprias capacidades baseando-se nas emoções envolvidas e relacionando reações de ansiedade e tensão como sinais de desempenho ruim e deficiência pessoal. Por fim, considera-se experiências diretas aquelas vividas pelo indivíduo no contexto da tarefa em questão. O desempenho prévio positivo, com percepção de sucesso, contribui para altos níveis de autoeficácia (Bandura, 2004).

Estudos prévios já sinalizavam outros possíveis focos de atuação para as empresas. A criação de um Código de Ética Conduta, por exemplo, é proposta por VanSandt & Neck (2003). Segundo eles, normas e regras claras e acessíveis aos funcionários reduzem a quantidade de violações éticas em uma empresa. Shu (2012) demonstrou que a assinatura prévia de formulários, com declaração de veracidade de informações diminuem a desonestidade em negociações. Por fim, como sugere Constantinescu (2014), um mediador em uma negociação pode afetar o comportamento dos participantes, atuando como um garantidor do enquadramento ético, exemplo de ética ou gerador de regras de ética. Entretanto, a nossa pesquisa é a primeira a indicar que a autoeficácia em negociação dos funcionários e representantes da empresa em negociação pode ser uma fonte de comportamento eticamente questionável nos negócios.

Em relação às limitações, a principal delas é que a pesquisa se baseia em negociação virtual, não existindo interação real entre indivíduos. Apesar de provável e intuitivo, pode-se questionar se existirá consistência se os resultados forem extrapolados para um contexto de negociação real. O tamanho amostral, relativamente, pequeno é outra possível limitação. Adicionalmente, o fato do primeiro experimento ter sido conduzido

no Brasil, enquanto o segundo estudo com respondentes no Estados Unidos da América, pode ser uma limitação. Volkema (1999) evidenciou diferenças em relação ao comportamento ético entre os dois países, especialmente, nas informações deturpadas e no blefe. É importante ressaltar que o mesmo estudo demonstrou similaridades no comportamento ético envolvendo uma terceira parte, como a tática de influência da rede de relacionamentos profissionais do oponente e a coleta de informações (Volkema, 1999).

Por outro lado, o ponto forte da pesquisa é não estar baseada no relato pelo indivíduo das ações e do comportamento escolhido, mas na observação da conduta adotada, de fato. Outro aspecto positivo foi que ambos os estudos apresentaram resultados consistentes, sendo que foram realizados em populações distintas; estudo 1 foi realizado em população brasileira e o estudo 2 em população estadunidense. Além disso, o caráter exploratório do estudo traz uma contribuição original relevante à literatura sobre um tema pouco discutido e com possíveis implicações práticas, colaborando para organizações e negociações mais éticas.

A metodologia também é um ponto positivo desta pesquisa. Ao invés dos métodos tradicionais para avaliar a mediação (Baron & Kenny, 1986; Sobel, 1982), foi utilizado no segundo experimento o mesmo método aplicado por Van Zant & Moore (2015), que manipula tanto a variável independente quanto o mediador. Por isso, evita problemas de correlação espúria e variação comum do método, que podem inflar a correlação entre as variáveis preditoras e dependentes.

Ao estabelecer uma forte relação entre autoeficácia e o comportamento ético, como evidenciado pelo estudo 1, surgem uma variedade de possibilidades para pesquisas futuras. Outros mediadores, por exemplo, podem ser testados, como a confiança interpessoal (Rotter, 1971) ou o *focus* regulatório (Higgins, 1996; Higgins, 1997). Ainda, uma pesquisa confirmatória desses resultados em um contexto real de negociação pode

ser realizada. Por fim, o estudo utilizou métricas objetivas baseando-se, essencialmente, em uma barganha posicional. Outras pesquisas podem avaliar o efeito da autoeficácia sobre o comportamento ético em uma negociação integrativa, ao invés de distributiva, como foi o caso do nosso estudo.

Referências

Anton, R. J. (1990). Drawing the line: an exploratory test of ethical behavior in negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 1(3), 265-280.

Aronson, E. & Mettee, D. R. (1968). Dishonest behavior as a function of differential levels of induced self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9: 121–127.

Ashforth BE & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215. Doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought & Action – A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, v. 44, n. 9, 1175-1184, 1989.

Bandura A. (1990a). Mechanisms of moral disengagement. In Reich W (Ed.), *Origins of terrorism: Psychologies, ideologies, states of mind* (pp. 161–191). New York: Cambridge University Press.

Bandura A. (1990b). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46, 27–46.

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117–148.

Bandura A. (1999). Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193–209.

Bandura A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31, 101–119.

Bandura, A. (2004). Swimming against the mainstream: the early years from chilly tributary to transformative mainstream. *Behavior Research and Therapy*, 42 (10), 613-630.

Bandura A, Caprara GV & Zsolnai L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, 6, 57–64.

Barry, B., & Robinson, R. (2002). Ethics in conflict resolution: The ties that bind. *International Negotiation*, 7, 137-142.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator distinction in social psychology: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1171–1182.

Batson, C. D., & Thompson, E. R. (2001). Why don't moral people act morally? Motivational considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 54-57.

Baucus, M. (1994). Pressure, Opportunity and Predisposition: A Multivariate Model of Corporate Illegality. *Journal of Management*, 20(4), 699–721.

Beu, D. S., Buckely, M. R., & Harvey, M. G. (2003). Ethical decision-making a multidimensional construct. *Business Ethics: A European Review*, 12, 88-107.

Boles, T.L., Croson, R.T.A. & Murnighan, J.K. (2000). Deception and retribution in repeated ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83 (2), 235-259.

Brooks, A. W., & Schweitzer, M. (2011). Can nervous Nelly negotiate? How anxiety causes negotiators to make low first offers, exit early, and earn less profit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 43-54. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.01.008.

Brown ME, Treviño LK (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.

Brief AP, Buttram RT & Dukerich JM. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In Turner ME (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 471–499). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Carr, A. (1968). Is Business Bluffing Ethical? *Harvard Business Review*, 46, 143-53.

Carson, T. (1993). Second thoughts about bluffing. *Business Ethics Quart.* 3(4).

Constantinescu, G.C. (2014). Creating and Controlling the Ethical Framework of Mediation. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(3), 138-143. doi: 10.6007/IJARAFMS/v4-i3/1071.

Cramton, P.C. & Dees, J.G. (1993). Promoting honesty in negotiation: An exercise in practical ethics. *Business Ethics Quarterly*, 3 (4), 359-394.

Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 374-391.

Diener, E. (1976). Effects of prior destructive behavior, anonymity, and group presence on deindividuation and aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 497–507.

Duffy, M. K., Aquino, K., Tepper, B. J., Reed, A., & O’Leary-Kelly, A. M. (2005). Moral disengagement and social identification: When does being similar result in harm doing? Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI.

Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications*, 10, 341–350. doi: 10.1108/13563280510630133

Fassin, Y. (2005) The Reasons Behind Non-ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60, 265–279.

Finney, H. C. & H. R. Lesieur. (1982). A Contingency Theory of Organizational Crime. In: S. B. Bacharach (Ed.). *The Sociology of Organizations* (JAI Press, Greenwich, CT), 255–300.

Ford, R.C. & Richardson, W.D. (1994). Ethical decision making: a review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205 – 221.

Glass, R. & Wood W. (1996). Situational determinants of software piracy: An equity theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 15, 1189–1198.

Hannafey, Francis T. (2003). Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review, *Journal of Business Ethics* 46, 99–110.

Haselhuhn MP & Wong EM. (2012). Bad to the bone: facial structure predicts unethical behaviour. *Proc R Soc B*, 279, 571–576.

Hegarty, W. H. and Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 451±457.

Higgins, E. T. (1996). The “self digest”: Self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1062–1083.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.

Howell, J.M., & Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership. *Academy of Management Executive*, 6, 166-175.

Jap, S.D., Robertson, D.C. & Hamilton, R. (2011). The dark side of rapport: Agent misbehavior face-to-face and online. *Management Science*, 57, 1610-1622.

Jones, D. (1997). Doing the wrong thing: 48% of workers admit to unethical or illegal acts. USA Today, Apr 4–6.

Jones, T. M., & Ryan, L. V. (1997). The link between ethical judgment and action in organizations: A moral approbation approach. *Organization Science*, 8, 663-680.

Kelman HC. (1973). Violence without moral restraint: Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. *Journal of Social Issues*, 29, 25–61.

Kim, P. H., Diekmann, K. A., & Tenbrunsel, A. E. (2003). Flattery may get you somewhere: The strategic implications of providing positive vs. negative feedback about ability vs. ethicality in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 225–243.

Lewicki, R. J. (1983). Lying and deception: a behavioral model. In Bazerman, M. H. & Lewicki, R. J. (Eds.). *Negotiation in Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

Lewicki, R. J., & Litterer, J. (1985). *Negotiation*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.

Lewicki, R. J., Litterer, J., Minton, J. & Saunders, D. (1994). *Negotiation*, 2nd ed., Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL.

Lewicki, R. J. & Robinson, R. J. (1998). Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 17, 665-682.

Lewis, P.V. (1985), “Defining ‘business ethics’: like nailing jello to a wall”, *Journal of Business Ethics*, 4(5), pp. 377-383.

Maclean, T.L. (2008). Framing and organizational misconduct: a symbolic interactionist study. *Journal of Business Ethics*, v. 78 (1/2), 3-16.

Mahar, M. (1992). Unwelcome legacy: There’s still a big unpaid tab for the S and L bailout. *Barron’s*, 72(48): 16.

Mamburg, E. (2001). The questionable use of moral development theory in studies of business ethics: Discussion and empirical findings. *Journal of Business Ethics*, 32, 275-284.

Mayer DM, Kuenzi M & Greenbaum, RL. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic: A review, critique, and prescription for the empirical research on ethical climate. In Cremer DD (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (pp. 181–213). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

McAlister, A. L. (2001). Moral disengagement: Measurement and modification. *Journal of Peace Research*, 38, 87–99.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 129–139.

Moore, D., & Cain, D. (2007). Overconfidence and underconfidence. When and why people underestimate (and overestimate) the competition. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 197–213.

Mumford, M. D., Gessner, T. L., Connelly, M. S., O'Connor, J. A., & Clifton, T. C. (1993). Leadership and destructive acts: Individual and situational influences. *Leadership Quarterly*, 4, 115-147.

Murnighan, J.K., Babcock, L., Thompson, L., & Pullutla, M. (1999). The information dilemma in negotiations: Effects of experience, incentives, and integrative potential. *The International Journal of Conflict Management*, 10(4), 313-339.

Nyerges, J. (1987) Ten commandments for a negotiator. *Negotiation Journal*, Harvard, 3(1), p. 21-18.

O'Connor, K.M., & Carnevale, P.J. (1997). A nasty but effective negotiation strategy:

Misrepresentation of a common-value issue. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 504-515.

Reitz, J., Wall, J., & Love M.S. (1998) Ethics in negotiation: Oil and water or good lubrication? *Business Horizons*, Bloomington, v.41, n.3, 5-14, May-June.

Robinson, R. J., Lewicki, R. J., & Donahue, E. M. (2000). Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 649-664.

Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.

Ryckman, R. M., Libby, C. R., van den Borne, B., Gold, J. A. and Lindner, M. A. (1997). Values of hypercompetitive and personal development competitive individuals. *Journal of Personality Assessment*, 69(2): 271±283.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290–312). San Francisco: Jossey-Bass.

Sobral, F. (2010). Valores humanos, ideologia ética e julgamento moral de dilemas éticos em negociação. In: P.R. Mota, R. Pimenta & E. Tavares (Eds.). *Novas ideias em administração 3*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Sobral, F. & Islam, G. (2013). Ethically questionable negotiating: the interactive effects of trust, competitiveness, and situation favorability on ethical decision making. *J Bus Ethics*, 117(2), 281–296.

Srour, R. (2000). *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.

Sullivan, B. A., O'Connor, K., & Burriss, E. R. (2006). Negotiator confidence. The impact of self-efficacy on tactics and outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(5), 567–581.

Szwajkowski, E. (1985). Organizational Illegality: Theoretical Integration and Illustrative Application. *Academy of Management Review*, 10(3), 558–567.

Thompson, L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tilley, E. (2010). Ethics and gender at the point of decision-making: An exploration of intervention and kinship. *PRism* 7(4).

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.

VanSandt, C. V., & Neck, C. P. (2003). Briding [sic] ethics and self leadership: Overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards. *Journal of Business Ethics*, 43, 363-388.

Van Zant, A.B. & Moore, D.A. (2015). Leaders' use of moral justifications increases policy support. *Psychological Science*, 26(6), 934-943.

Vaughan, D. (1983). *Controlling Unlawful Organizational Behavior: Social Structure and Corporate Misconduct* (The University of Chicago Press, Chicago).

Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., Singhapakdi, A. (1993). Marketing norms: the influence of personal moral philosophies and organizational ethical climate. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 331-37.

Volkema, R. (1999) Ethicality in negotiations: an analysis of perceived similarities and differences between Brazil and the United States. *Journal of Business Research*, 45, 59 – 67

Walster, E., E. Berscheid & Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 151-176.

Weaver GR, Treviño LK. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315–335.

White J.J. (1980). Machiavelli and the bar: Ethical limitation on lying in negotiation. *American Bar Foundation Research Journal*, Chicago, 5(4), p. 925-938.

White, J, Bandura, A., & Bero, L. A. (2009). Moral disengagement in the corporate world. *Accountability in Research*, 16, 41-74.

Wood Jr, T., & da Costa, A.P.P. (2012). Ações substantivas e simbólicas na criação e condução de uma fraude corporativa: o caso Boi gordo. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(4), 804-819. <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000400003>.

Young, M. (2006). The effect of values, conscientiousness, and self-efficacy on ethical decision-making (Master's thesis, University of Nebraska, Omaha, United States of America). Disponível em: [http://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1322&context=student work](http://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1322&context=student_work).

Zemke, R. (1986). Employee theft: How to cut your losses. *Training*, 23(5): 74–78.

ANEXO 1

TESTE DE APTIDÃO EM NEGOCIAÇÃO (TAN)

Negociações envolvem, muitas vezes, equilíbrio. Por exemplo, algumas pessoas são muito agressivas, enquanto outras são mais passivas. Alguns se concentram demais nos relacionamentos e outras focam em seus próprios interesses. Embora não existam respostas perfeitas, o **Teste de Aptidão de Negociação (TAN)** foi validado em uma grande amostra. As pontuações do TAN têm sido associadas a uma série de resultados no mundo real, como negociação por salários iniciais, preços de venda de imóveis e compras de automóveis. Agora, vamos avaliar sua aptidão em negociação com este teste. Ao final, informaremos a sua pontuação.

Imagine que você queira comprar uma casa que tenha um preço listado de R\$ 500.000. No entanto, os preços para casas similares variam de R\$ 350.000 para R\$ 450.000. Você pode pagar R\$ 400.000. O mercado imobiliário está em ascensão (preços de imóveis subindo) e existem outros três compradores interessados na mesma casa. Das opções a seguir, qual é a melhor?

- Esperar outro comprador fazer a oferta inicial.
- Oferecer R\$ 400.000 antes dos outros compradores fazerem oferta.
- Oferecer R\$350.000 antes dos outros compradores fazerem oferta.
- Buscar outra casa, com menor número de compradores interessados.

Imagine que você quer comprar uma casa que tem um preço de tabela de R\$ 200.000, mas os preços comparáveis para casas similares variam de \$ 150.000 a \$ 250.000. Você pode pagar \$ 300.000. O mercado imobiliário está caindo (os preços dos imóveis em

baixa), existem outros três compradores interessados na mesma casa. Das opções a seguir, qual é a melhor?

- Esperar outro comprador fazer a oferta inicial.
 - Fazer uma oferta total de R\$200.000, antes dos outros compradores interessados fazerem oferta.
 - Oferecer R\$150.000, antes dos outros compradores fazerem oferta.
 - Buscar outra casa, com menor número de compradores interessados.
-

Imagine que te ofereceram um novo emprego. A empresa ofereceu um salário de R\$ 6.000/mês. Para novas contratações com similar experiência, formação e habilidades são pagos R\$ 6.500/mês, em média. Se você não aceitar o novo emprego, você voltará ao mercado de trabalho, e a taxa de desemprego está muito ALTA. Você não tem outras opções externas. Das seguintes escolhas, qual é a melhor?

- Avisar a empresa que você só aceitará o emprego por R\$ 7.000 por mês.
 - Avisar a empresa que você só aceitará o emprego por R\$ 6.500 por mês.
 - Aceitar a oferta de R\$ 6.000 por mês.
 - Rejeitar a oferta e voltar ao mercado de trabalho.
-

Imagine que te ofereceram um novo emprego. A empresa ofereceu um salário de R\$ 6.000/mês. Para novas contratações com similar experiência, formação e habilidades são pagos R\$ 6.500/mês, em média. Se você não aceitar o novo emprego, você voltará ao mercado de trabalho, e a taxa de desemprego está muito BAIXA. Você não tem outras opções externas. Das seguintes escolhas, qual é a melhor?

- Avisar a empresa que você só aceitará o emprego por R\$ 7.000 por mês.
 - Avisar a empresa que você só aceitará o emprego por R\$ 6.500 por mês.
 - Aceitar a oferta de R\$ 6.000 por mês.
 - Rejeitar a oferta e voltar ao mercado de trabalho.
-

Imagine que você está comprando um carro novo. Você encontrou o carro exato que você quer, e o vendedor o tem no estoque. O preço listado é de R\$ 35.000, e, de acordo com sua pesquisa, o preço que o revendedor fatura é de R\$ 28.000. Você realmente gosta deste carro, e está disposto a pagar até R\$ 35.000 por ele. Você suspeita que NÃO existam outros compradores interessados neste mesmo carro e que a concessionária não está muito ansiosa para vender este carro. Qual o montante oferecido na sua primeira oferta?

- R\$ 28.000.
 - R\$ 30.000.
 - R\$ 33.000.
 - Espera o vendedor oferecer o próximo preço.
-

Imagine que você está comprando um carro novo. Você encontrou o carro exato que você quer, e o vendedor o tem no estoque. O preço listado é de R\$ 35.000, e, de acordo com sua pesquisa, o preço que o revendedor fatura é de R\$ 28.000. Você realmente gosta deste carro, e está disposto a pagar até R\$ 35.000 por ele. Você suspeita que existam outros compradores interessados neste mesmo carro e que a concessionária não está muito ansiosa para vender este carro. Qual o montante oferecido na sua primeira oferta?

- R\$ 28.000.
 - R\$ 30.000.
 - R\$ 33.000.
 - Espera o vendedor oferecer o próximo preço.
-

Imagine que você está organizando uma grande festa. Você está trabalhando com um fornecedor para um jantar para 200 pessoas (sentadas). O fornecedor está cobrando R\$ 100 por pessoa e pede para você se comprometer com o número exato de convidados. Este fornecedor é o melhor da cidade. Você pode pagar R\$ 20.000, mas prefere pagar menos. Como você responderia a este fornecedor?

- Pago o preço total pedido para garantir a qualidade do serviço.
 - Ofereço R\$ 80 por pessoa ao fornecedor e me comprometo com 200 pessoas no jantar.
 - Ofereço R\$ 100 por pessoa, mas insisto em pagar apenas pelos convidados que aparecerem.
 - Busco fornecedores alternativos para abaixar o preço.
-

Imagine que você está organizando uma grande festa. Você está trabalhando com um fornecedor para um jantar para 200 pessoas (sentadas). O fornecedor está cobrando R\$ 100 por pessoa e pede para você se comprometer com o número exato de convidados. Este fornecedor NÃO é o melhor da cidade. Você pode pagar R\$ 20.000, mas prefere pagar menos. Como você responderia a este fornecedor?

- Pago o preço total pedido para garantir a qualidade do serviço.
 - Ofereço R\$ 80 por pessoa ao fornecedor e me comprometo com 200 pessoas no jantar.
 - Ofereço R\$ 100 por pessoa, mas insisto em pagar apenas pelos convidados que aparecerem.
 - Busco fornecedores alternativos para abaixar o preço.
-

Imagine que você está casando com o homem ou mulher de seus sonhos. O(A) noivo(a) quer que você assine um acordo pré-nupcial antes de se casar porque a família dele(a) é bastante rica. Em caso de divórcio, a oferta pré-nupcial é dividir toda a riqueza e os ativos em 80% para seu cônjuge e 20% para você, porque essa é a proporção de sua riqueza atual. O que você deveria fazer?

- Concordar em assinar um acordo pré-nupcial com a proporção 80/20.
 - Concordar em assinar um acordo pré-nupcial apenas com a proporção 50/50.
 - Consultar com um advogado e, então, fazer uma contraproposta.
 - Recusar-se a assinar o acordo pré-nupcial, porque o casamento é sobre o amor e não sobre riqueza material.
-

Até que ponto as seguintes informações são verdadeiras?

	Quase sempre verdade	Muitas vezes verdade	Raramente verdade
No geral, é melhor viver com algum conflito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nem todos conflitos precisam ser gerenciados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na realidade, a maioria das coisas na vida são negociáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas pessoas estão dispostas a fornecer os mesmos bens ou serviços por um preço mais baixo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se você oferecer a alguém um menor preço, é provável que o mesmo se sinta insultado ou ofereça um pior serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando as pessoas dizem que um preço é o mais baixo, elas estão dizendo a verdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma vez que as pessoas têm definido em sua mente um determinado negócio, você não pode mudar sua mente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fim do teste. Aguarde enquanto a sua pontuação é calculada...

ANEXO 2

MANIPULAÇÃO DA AUTOEFICÁCIA

1- Baixa autoeficácia

Baseado nas suas respostas anteriores, nós computamos sua pontuação no Teste de Aptidão em Negociação (TAN) :

Seu resultado enquanto negociador está perto da média. Você pontuou no percentil 46, o que significa que 54% das pessoas normalmente tem um desempenho melhor que você nesse teste de negociação.



2- Alta eficácia

Baseado em suas respostas anteriores, calculamos sua pontuação no Teste de Aptidão em Negociação (TAN):

Parabéns! Você é um negociador muito acima da média. Pontuou no percentil 93, o que significa que 92% das pessoas normalmente tem um desempenho pior do que você no teste.



ANEXO 3

NEGOCIAÇÃO INTERATIVA

Agora que conhece melhor a sua Aptidão em Negociação, irá participar em uma negociação interativa com outro participante. Será que vai conseguir chegar a um acordo? Em pouco segundos, você será conectado à um outro negociador.... Tome nota dos valores que serão apresentados e do cenário.

Tome nota do cenário que segue enquanto te conectamos a um possível comprador. Você gostaria de vender seu carro. É um carro popular, com apenas um ano de uso, sem garantia. Você o comprou por R\$ 30.000. Ele foi avaliado em R\$ 21.000 por três especialistas e R\$ 22.000 por um outro especialista, seu amigo pessoal. Você sabe que existe um problema discreto no motor, que necessitará de reparo em breve. Você está disposto a aceitar até 20.000 por ele. No entanto, preferiria receber mais por ele.

Atenção! Já existe um potencial comprador para o seu carro. Ele será conectado diretamente a você em instantes e irá interagir. Você, assim como ele, poderá escolher uma opção dentre algumas alternativas apresentadas. O cenário da negociação será apresentado, novamente, apenas para você, para que você se assegure que tomou nota adequadamente. Tome o tempo que precisar. Lembre-se que somente você sabe deste cenário e seus valores. O outro negociador não tem acesso a essas informações. O objetivo é atingir os seus interesses e vender o carro.

Você gostaria de vender seu carro. É um carro popular, com apenas um ano de uso, sem garantia. Você o comprou por R\$ 30.000. Ele foi avaliado em R\$ 21.000 por três especialistas e R\$ 22.000 por um outro especialista, seu amigo pessoal. Você sabe que existe um problema discreto no motor, que necessitará de reparo em breve. Você está disposto a aceitar até 20.000 por ele. No entanto, preferiria receber mais por ele. Para iniciar a negociação, clique em prosseguir.

Aguarde a mensagem do outro negociador...

COMPRADOR: Bom dia! Qual o valor que você está pedindo?

Qual a sua resposta para ele?

- R\$ 20.000.
 - R\$ 22.000.
 - R\$ 24.000.
 - R\$ 26.000.
 - R\$ 28.000.
-

Aguarde a mensagem do outro negociador...

COMPRADOR: Está caro. É um carro usado e o mercado está em crise. Aliás, existe mais alguém interessado neste carro?

O que você responde?

- Não, o senhor é o primeiro interessado em comprar.
 - Certamente existem outros interessados.
 - Existem algumas pessoas interessadas neste carro.
 - Já recebi muitas outras ofertas.
 - Na verdade, esse carro já está quase vendido.
-

Aguarde a mensagem do outro negociador...

COMPRADOR: Entendo. Você sabe por quanto esse carro foi avaliado?

O que você responde?

- Tive três avaliações de R\$ 21.000, mas uma foi de 22.000.
 - Prefiro não te responder.
 - As avaliações foram, em média, de R\$ 24.000.
 - Um carro deste é, normalmente, avaliado por R\$ 26.000.
 - Uma concessionária avaliou por R\$ 30.000.
-

Aguarde a mensagem do outro negociador...

COMPRADOR: Ok. Algo mais que preciso saber? Existe algum problema que preciso saber?

O que você responde ao comprador?

- Sim. Existe um problema no motor, que necessitará de reparo em breve.
- Existe um pequeno problema, mas nada de importante.
- Desculpe. Não saberia te responder.
- Não existem problemas mecânicos nesse carro.
- De forma alguma! O carro já foi avaliado e está em perfeita condições.

Aguarde a mensagem do outro negociador...

COMPRADOR: Por tudo o que nós conversamos, ofereço, então, 22 mil pelo carro.
Qual sua resposta agora?

- Ok. Muito bem. Aceito a oferta.
 - Nem eu, nem você. Que tal se dividirmos essa diferença no meio?
 - Não aceito esse valor. Peço que reconsidere o valor que você que eu estou pedindo.
 - Desculpa, mas não posso aceitar sua oferta. De qualquer forma, foi um prazer negociar com você.
 - Nem pensar. Dessa forma, prefiro vender ao ferro velho. Tchau!
-

Aguarde a mensagem do outro negociador...

COMPRADOR: Ok, vamos fazer dessa forma então.

Fim da negociação!

ANEXO 4

MANIPULAÇÃO DO DESENGAJAMENTO MORAL

Uma animação audiovisual com instruções de Daniel, um especialista em negociação, foi apresentada. Foram dadas três dicas diferentes para cada um dos dois grupos da manipulação.



→ Para o grupo em que o desengajamento moral foi induzido:

- 1- When negotiating, bluffing is usually “part of the game”.
- 2- Define your prices in advance and know how far you can go.
- 3- Not lying in a negotiation sometimes is a naïve behavior.

→ Para o grupo em que não foi induzido o desengajamento moral:

- 1- Although some people consider bluffing as “part of the game”, remember that bluffing is not very different from lying.
- 2- Define your prices in advance and know how far you can go.
- 3- You should not give up your ethical standards; not even if the other part does so.