



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Ancoragem em Negociações Integrativas

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Rita Begonha Diamond Moreira Casais

sob orientação de
Professor Doutor Carlos Mauro

Católica Porto Business School
Abril de 2016

Agradecimentos

A entrega desta tese representa o final do meu percurso académico, pelo menos por enquanto. Como tal, agradeço às figuras deste percurso. Ao Professor Carlos Mauro, por ter conseguido sempre mostrar a inovação na Economia. Economia não é só curvas IS/LM e isoquantas. Economia é o estudo de como o ser humano (note-se, ser humano e não agente económico) utiliza os seus recursos escassos. E vamos ser realistas, é tudo menos racional. E é tudo menos lógico. Portanto, obrigada Professor, por ter mostrado e provado que não somos robots económicos, mas sim pessoas com emoções bizarras que tomam atitudes estranhas quando têm unidades monetárias em mão.

Destaco também o Professor Rui Lourenço pela grande ajuda no esclarecimento da parte da Negociação, sem qual a tese ficaria a meio.

Agradeço também ao Vasco, à Francisca e à Filipa. Porque nesta recta final académica, não deu para marcar muitos cafés na Bacelar, nem deu para ver Game of Thrones para além da temporada 3, nem para ir dar muitos saltos a Lisboa. Portanto, obrigada pela paciência e pelo facto de terem virado cobaias das várias versões da tese. E obrigada aos meus pais, também. Porque, mais do que o pagamento das propinas, foi o ambiente de curiosidade e espírito crítico que criaram em casa que permitiu chegar até aqui. Porque se não vos tivesse visto a vida toda a negociar, mediar e chegar a consensos e acordos Win-Win com todas as pessoas que vos rodeiam, não estaria a entregar esta tese com a paixão com que a entrego hoje.

Termino dizendo que ninguém deve menosprezar ou subestimar o poder que a educação tem. Ilumina o desconhecimento, levanta tabús, destapa o escuro e desvenda-nos de ilusões pré-definidas. A educação é uma forma de luz.

Resumo

A negociação é um processo de tomada de decisão num contexto de incerteza. Consequentemente, se é sabido que os indivíduos recorrem a heurísticas para tomar decisões, também o fazem para negociar. A ancoragem é um destes enviesamentos irracionais e automáticos utilizados na negociação, sendo realizada inconscientemente. Na prática, um indivíduo acredita na veracidade de um valor, utilizando-o como base para estimativa de um outro valor. Contudo, fá-lo independentemente da relevância racional do mesmo.

Deste modo, na negociação, o valor-âncora é considerado o primeiro lance realizado pela parte que inicia. Tal tem a capacidade de alterar o preço de reserva do outro lado, modificando a sua contra-proposta. O resultado final de uma negociação é assim enviesado pelo lance inicial.

Academicamente, foi já demonstrado que o efeito-ancoragem existe em negociações do tipo distributivo. Em matéria do tipo integrativo, a literatura sofre uma lacuna. Como tal, a seguinte tese visa testar se o valor-âncora afecta negociações do tipo integrativo através de uma experiência comportamental. Realizaram-se 25 simulações negociais presenciais com estudantes voluntários de diferentes perfis académicos, tendo-se recolhido 17 duplas válidas para análise. No final, concluiu-se que o primeiro lance, sendo o valor-âncora, afecta o resultado final de uma negociação. Em suma, a ancoragem evidencia-se em negociações do tipo integrativo.

Palavras-chave: Ancoragem, Negociações integrativas, Economia Comportamental

Abstract

Negotiation is a decision-making process in a context of uncertainty. Consequently, if it is known that individuals use heuristics to take a decision, they also do it to negotiate. One of these irrational and automatic heuristics used during negotiations is named anchoring effect. An individual believes in the authenticity and legitimacy of a value, using it to estimate another value. Nevertheless, he does it even if the value is rationally irrelevant for the case.

Therefore, during negotiations, the anchor is considered to be the first move. It alters the reservation price of the opponent, modifying its counter-proposal. In the end, the outcome is influenced by the first move.

Academically, it has already been demonstrated that anchoring effects exists in distributive negotiations. In matters of integrative agreements, there seems to be an academic gap. As a result, the following thesis aims to show if the anchor affects integrative negotiations. It tested the hypothesis with a behavioral experiment and 25 negotiating simulations were realized. The experiment was done in person and counted with 17 valid dyads. At the end, it was shown that the first-move, being the anchor, affected the outcome. In short, anchoring was demonstrated to exist in integrative negotiations.

Key Words: Anchoring, Integrative Negotiations, Behavioral Economics

Índice

Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas.....	xi
Introdução.....	xiii
Capítulo 1. Revisão de Literatura.....	15
1. O Efeito Ancoragem.....	15
2. O Efeito Ancoragem na Negociação.....	21
Capítulo 2. Metodologia.....	29
Capítulo 3. Resultados.....	33
Capítulo 4. Discussão.....	41
Bibliografia.....	43
Anexos.....	47

Índice de Figuras

Figura 1 - Influência do valor-âncora na negociação.....	23
Figura 2 - Distribuição do Resultado Final em função do 1º Lance (Gestor).....	37
Figura 3 - Distribuição do Resultado Final em função do 1º Lance (Designer). 37	

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Médias dos iniciadores	36
Tabela 2 - Índice de Satisfação	38

Introdução

Negociação é um processo de tomada de decisão entre duas ou mais partes, num ambiente de escassez de recursos. Consequentemente, se a literatura académica tem evidenciado ao longo dos anos que os indivíduos não tomam decisões inteiramente racionais, deixando-se guiar inconscientemente por heurísticas, então negociações também são enviesadas pelas mesmas. Em suma, o ser humano não é unicamente racional ao negociar (Thaler e Sunstein 2008).

Uma das esferas em que a irracionalidade negocial se espelha é na ancoragem. Isto é, o ser humano deixa-se guiar pela pressuposta validade de um valor, utilizando-o como âncora para a estimativa de um outro valor. Fá-lo independentemente da relevância lógica do mesmo.

Na prática, o primeiro lance da negociação influencia a contra-proposta do oponente, assim como o resultado final. Tal foi já evidenciado academicamente em negociações do tipo distributivo, ou seja, jogos de soma nula em que o ganho de uma das partes implica a perda da outra (Furnham e Boo 2011). O impacto do valor-âncora em negociações de cariz integrativo, em que se visa a mútua satisfação de ambos os lados, foi também já demonstrado. Contudo, as experiências comportamentais de negociações integrativas realizadas até à data não foram presenciais. Envolveram a resposta a questionários em papel, não simulando na totalidade o ambiente típico de uma negociação.

Esta é a questão discutida na tese – a influência da ancoragem em negociações integrativas, através da utilização de simulações negociais presenciais. Logo, o objectivo último é simular o mais realisticamente possível uma negociação integrativa, apesar da clara dificuldade da tarefa.

A hipóteses que será testada é, portanto:

O primeiro lance, que tem a função de âncora, influencia o resultado final de negociações integrativas.

A tese inicia com uma revisão da literatura. Define primeiramente o conceito da ancoragem e a sua existência num leque de actividades, focando-se posteriormente na aplicação do valor-âncora à negociação. De seguida, descreve a metodologia utilizada, nomeadamente a opção por uma experiência comportamental presencial. Por fim, resume os principais resultados obtidos, discutindo a legitimidade dos mesmos e as limitações da investigação no final. É de notar que o formato optado para a investigação é o de um artigo científico.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. O Efeito Ancoragem

Nos últimos 60 anos, reconhece-se que os indivíduos possuem racionalidade limitada (Simon 1955). Isto é, a tomada de decisão dos agentes económicos não é inteiramente racional, porque é irrealista conseguir acumular e processar toda a informação relevante (Takahashi 2015). Tal deve-se, por exemplo, às restrições de tempo e custo, assim como à capacidade reduzida do ser humano de conseguir reter toda a informação (Caputo 2012).

Estudos posteriores a Simon exploraram com maior profundidade em que é que consistia a irracionalidade da tomada de decisão, assim como o impacto da mesma. Especificamente, mostrou que o ser humano se apoia em princípios heurísticos intuitivos que reduzem a complexidade da tomada de decisão. Contudo, apesar da sua utilidade, estes podem conduzir a graves erros sistemáticos (Tversky e Kahneman 1974; Adler 2005).

Um dos enviesamentos utilizados automaticamente como ferramenta do cérebro para facilitar a tomada de decisão é o efeito de ancoragem (Furnham e Boo 2011). Este evidencia-se em contextos de incerteza, onde é necessário estimar um valor. Os indivíduos baseiam-se num valor inicial – de informação relevante ou irrelevante, não realizando ajustamentos suficientes. Ou seja, acreditam na robustez e veracidade do valor e usam-no como guia para estimar

um valor final. Tal conduz a um falso valor estimado, sendo que este fica enviesado face à âncora (Tversky e Kahneman 1974).

Um dos estudos de Tversky e Kahneman, (1974), que comprovou o efeito, revelou que o número de uma roleta viciada influenciava a estimativa dos participantes na percentagem de países africanos nas Nações Unidas. Especificamente, grupos que receberam 10 na roleta estimavam em média 25% como resposta, enquanto que a atribuição de 65 conduzia a um valor estimado pelos participantes de 45%.

Outro motivo que explica o fenómeno, (Tversky e Kahneman 1974), é a computação incompleta. Ou seja, os indivíduos deixam-se influenciar por um cálculo incompleto, enviesando o valor final. Tal foi estudado com dois grupos de estudantes que tinham de estimar, em 5 segundos, um valor. Um dos grupos estimava $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$, enquanto que outro calculava $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$. O grupo da sequência descendente respondeu em média 2250, enquanto que o ascendente 512, (sendo que a resposta certa era 40320).

É de notar que não existe unanimidade académica em torno dos motivos subjacentes ao valor-âncora (Furnham e Boo 2011). Até mesmo Tversky e Kahneman, que publicaram em conjunto algumas das experiências mais relevantes sobre a temática, discordavam (Kahneman 2011). Tversky afirmava que um indivíduo começava com um determinado valor, avaliava se este era demasiado alto ou baixo e ajustava a sua estimativa de acordo, afastando-se da âncora. Tratava-se pois de uma actividade deliberada e racional, sendo que o problema assentava no facto das pessoas não realizarem ajustamentos suficientes. Já Kahneman acreditava, sem o conseguir provar ainda, que tal não era a única razão que explicava o efeito. Tinha pois “o palpite... de que a ancoragem era um caso de sugestão” (Kahneman 2011). Ora, o palpite do autor foi posteriormente demonstrado em várias experiências, que revelaram que o efeito ancoragem pode ser também subliminar, contrariando a corrente até à

data que afirmava ser um mecanismo consciente e racional (Mussweiler e Englich 2005; Furnham e Boo 2010). Kahneman apelida assim a ancoragem como um efeito de impulsão. A título de exemplo, a questão de se Gandhi tinha mais ou menos 144 anos quando morreu, seguida de que idade tinha quando morreu, sugere ao indivíduo uma imagem de um idoso, inflacionando a estimativa da sua idade. É um mecanismo inconsciente e intuitivo.

Ainda na esfera do irracional, foi estudada a relação das emoções a heurísticas. Tem-se evidenciado que a tristeza reduz o impacto das mesmas (Bodenhausen, Gabriel e Lineberg 2000). Contudo, indivíduos num estado de espírito de tristeza ou de depressão leve apresentam maior susceptibilidade ao efeito ancoragem comparativamente a pessoas emocionalmente neutras ou felizes (Englich e Soder 2009). Tal deve-se à tendência de precisarem de pensar mais extensivamente, de forma a ganharem maior sentido de controlo sobre o ambiente (Bodenhausen, Gabriel e Lineberg 2000).

Também na temática do efeito ancoragem e das emoções, evidenciou-se que um indivíduo num estado de raiva apresenta tanto uma maior susceptibilidade perante o enviesamento, como menor. Isto é, se o valor âncora for externo, a raiva leva a que o indivíduo se sinta num estado antagónico e argumentativo, transformando o valor num alvo de ataque. Consequentemente, reduz o efeito. Já se o valor âncora for criado internamente pela própria pessoa, esta sente-se impelada a defendê-lo com maior vigor, aumentando o impacto do enviesamento (Jung e Young 2012).

É de apontar que um dos temas que cria mais dissonância junto da comunidade académica é a ancoragem básica. Tversky e Kahneman incidem a atenção do agente propositadamente sobre um valor manipulado pelos próprios, levantando a questão aos indivíduos se o valor é realista ou não. Pelo contrário, Critcher e Gilovich focaram o seu estudo de 2008 em valores âncora que se situam já no ambiente naturalmente, por coincidência e sem serem

provocados. A ancoragem básica trata-se assim de informação completamente irrelevante, para o qual o indivíduo não foi conduzido a reparar ou avaliar se seria uma estimativa realista. Ou seja, a atenção do agente não é conduzida explicitamente para a âncora, pois esta encontra-se camuflada no contexto presente.

A título de exemplo, Critcher e Gilovich demonstraram que o facto de um restaurante se chamar “Studio 17” ou “Studio 97” influencia as estimativas de quanto é que os participantes estariam dispostos a pagar por um jantar. Apesar dos inquiridos terem recebido a mesma fotografia de um restaurante fictício, os participantes que se lembravam do nome correcto do restaurante gastariam em média mais no estabelecimento “Studio 97” que no “Studio 17”.

Outra esfera que tem sido investigada é o efeito do valor âncora junto de leigos e especialistas. A influência da ancoragem em indivíduos com elevado conhecimento sobre um tema foi já comprovada numa miríade de indústrias, situações e sectores de actividade. O primeiro estudo, da autoria de Northcraft e Neale em 1987, comprovou que tanto agentes imobiliários como estudantes, enviesaram a estimativa do valor de um condomínio, devido a uma lista de preços não-informativa. Os autores comprovaram ainda que os especialistas têm menor probabilidade de admitir que são influenciados por uma âncora ao estimar um valor face a leigos. A experiência consistia nos agentes imobiliários a receberem um relatório de 10 páginas de informação sobre a zona residencial de uma propriedade residencial em Tucson. Após a leitura do mesmo e uma visita de 70 minutos à casa, teriam de estimar o preço de venda a ser publicitado, avaliar um preço razoável a pagar pela mesma, assim como a oferta mínima que estariam dispostos a aceitar se fossem o vendedor. A única variável de diferença era o preço de listagem da propriedade que constava no relatório. Apesar da experiência no ramo, da informação detalhada do mercado e da visita presencial à zona, os agentes profissionais foram igualmente

manipulados pelo valor-âncora face aos estudantes voluntários sem experiência. O índice de ancoragem por parte dos agentes imobiliários foi de 41% e o dos alunos de 48% (Kahneman 2011).

Em termos jurídicos, demonstrou-se junto de juízes que o número aleatório de um dado desviava o número de meses de uma sentença, apesar da sua irrelevância para o caso (Englich, Mussweiler e Strack 2006). 52 jovens juízes alemães com idades entre os 24 e 33 anos leram um caso fictício de uma mulher que fora apanhada pela 12ª vez a roubar num supermercado, tendo-lhes sido pedido que lançassem um par de dados. De seguida, tiveram de concluir se condenariam a um período de meses maior ou menor face ao número que calhara, que fora viciado para um 3 ou um 9. Juízes a quem calhou o valor-âncora de 9, condenariam em média em 7,81 meses, enquanto que os especialistas legais com o valor de 3 ordenaram uma sentença de cerca de 5,87 meses.

Um outro exemplo que reforçou esta direcção de pensamento foi junto de apostadores oficiais de cavalos na Austrália. Estes enviam as suas estimativas probabilísticas ao valor inicial de aposta do cavalo, apesar de este poder ter sofrido danos físicos muito recentes e de tal, tecnicamente, dever reduzir o valor da aposta (McAlvanah e Moul 2013). Na prática, apesar dos apostadores profissionais corrigirem a estimativa da aposta após o dano, mantêm-se demasiado próximos ao valor inicial, sofrendo perdas na sua margem de lucro.

Os leilões de Arte são outra situação que espelha o impacto da heurística em profissionais. Um estudo a uma base de dados com milhares de referências comprovou que o preço anterior de um quadro influencia o seu valor de venda final, afectando todos os envolvidos no leilão – compradores, o vendedor e a leiloeira. Especificamente, o preço pelo qual o quadro foi vendido no passado é um valor âncora para o preço previsto por leiloeiros e conseqüentemente, para o preço final de venda. A título de exemplo, dois quadros de Matisse do mesmo

período e de características idênticas, à venda no mesmo momento, poderão chegar a um valor final distinto apesar das suas semelhanças a nível técnico, puramente pelo facto de um deles ter sido adquirido num período onde estivesse mais na moda que outro. Ora, é de salientar que o grau de conhecimento dos envolvidos é muito elevado. Tal demonstra que até leiloeiras conceituadas como a Christie's a Sotheby's são enviesadas pelo efeito de ancoragem (Beggs e Graddy 2009).

2. O Efeito Ancoragem na Negociação

Até hoje, o impacto do efeito ancoragem tem sido estudado em questões de cultura geral, estimativas probabilísticas, na área legal (Englich, Mussweiler e Strack 2006), assim como na negociação (Furnham e Boo 2011; Thompson 1990).

A lógica subjacente assenta no facto de que a negociação é um processo de tomada de decisão (Thompson, Wang e Gunia 2010) num contexto de incerteza (Galinsky e Mussweiler 2001). Para além do mais, na maioria dos casos, negociações incidem sobre quantidades numéricas (Galinsky e Mussweiler 2001). Consequentemente, o efeito de ancoragem influencia também processos negociais, (Orr e Guthrie 2006; Bazerman, Curhan, Moore e Valley 2000).

Com efeito, o primeiro lance de uma negociação é considerado um valor âncora, independentemente de quem o realize (Galinsky e Mussweiler 2001). Tem influência sobre a contra-proposta do oponente, assim como o resultado final da negociação a favor do iniciante, seja este o comprador ou o vendedor (Ritov 1996; Van Poucke e Buelens 2001). Isto é, segundo os autores, o iniciante detém vantagem na negociação, pois atinge resultados superiores.

O efeito ancoragem afecta também os preços de reserva da negociação (Figura 1). O preço de reserva do comprador é o preço mais elevado que está

disposto a pagar. Subsequentemente, o do vendedor é o preço mais reduzido pelo que está disposto a vender. No fundo, trata-se de informação confidencial de cada uma das partes, que influenciam os processos de decisão internos dos negociadores (Blount, Thomas-Hunt e Neale 1996). A título de exemplo, apesar dos inquiridos terem recebido informação real do mercado imobiliário onde moravam, o seu preço de reserva era tendencialmente mais elevado se tivessem obtido um preço arbitrário irrelevante alto, assim como reduzido se fosse baixo (Kristensen e Gärling 1997, 2000a, 2000b). Esse estudo concluiu que o preço de reserva é também manipulado por âncoras de cariz irrelevante.

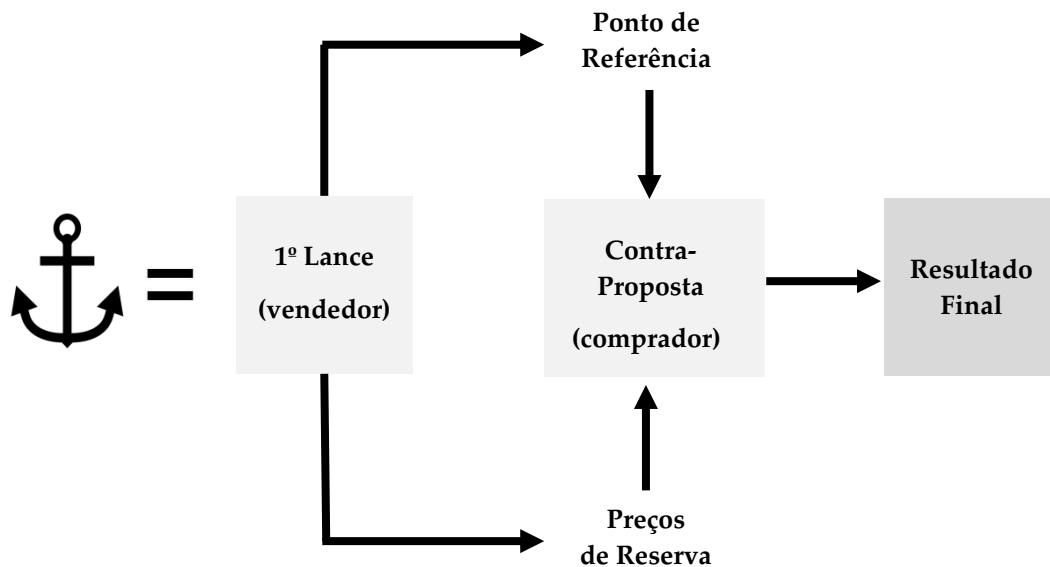


Figura 1 - Influência do valor-âncora na negociação

Academicamente, estudou-se também a relação entre o grau de poder negocial e o efeito ancoragem. Ora, indivíduos com muito poder tem maior propensão em realizar o primeiro lance, o que lhes confere um resultado tendencialmente positivo em seu favor (Magee, Galinsky e Gruenfeld 2007).

Ainda assim, mais recentemente, o aprofundamento da literatura revelou resultados aparentemente contraditórios na relação entre o poder e a ancoragem. Um negociador sem poder, isto é, sem qualquer alternativa

possível, realiza um primeiro lance mais elevado do que alguém com uma alternativa fraca e com pouco poder negocial. Consequentemente, apesar de se sentir menos poderoso que o oponente, não está condicionado a nenhuma alternativa reduzida, que conduzisse a um primeiro lance modesto. No final, um negociador sem poder nenhum obtém resultados superiores que alguém com pouco poder (Schaerer, Swaab e Galinsky 2015).

O exemplo estudado é o do filme Jerry Maguire, baseado na negociação verídica entre o agente desportivo Leigh Steinberg e a Liga Nacional de Basebol. A negociação centrava-se na contratação de um jovem jogador por 750 000 USD. Apesar do primeiro lance exorbitante, os Atlanta Falcons concederam na sua contratação por 600 000 USD, o valor mais elevado até à data por um jogador sem qualquer experiência profissional anterior. Ou seja, apesar do agente não possuir qualquer outra alternativa caso a negociação falhasse, a sua ausência de poder levou a que não fosse enviesado por nenhuma âncora reduzida, realizando um primeiro lance mais agressivo.

É de salientar a robustez do enviesamento junto de variados contextos negociais, (Gunia, Swaab, Sivanathan e Galinsky 2013). Experiências realizadas pelos autores em 2012 evidenciaram que o efeito de ancoragem acontece em diferentes culturas, em situações de disparidade de poder e em negociações de múltiplos temas. A título de exemplo, apesar do índice reduzido de individualismo no país, os participantes do estudo realizado na Tailândia que realizaram o primeiro lance, saíram efectivamente beneficiados no resultado final da negociação.

Também neste sentido, o enviesamento em questão, para além de revelar robustez, pode atingir proporções elevadas – tanto em termos de volume de capital (Thompson, Wang e Gunia 2011), como de relevância social. Voltando à temática do ramo imobiliário, uma casa com um valor inicial 10-20% superior à vizinhança, conduz a um aumento entre 0,05% e 0,07% por cada 10%

adicionados no preço final de venda. Tal representa um acréscimo substancial numa transacção económica de grande relevância para as famílias, (Bucchianeri e Minson 2013). Aliás, existe uma correlação de 0,497 no resultado final da negociação por cada aumento de 1USD no primeiro lance, o que é considerado um valor anormalmente elevado para as ciências sociais e comportamentais (Orr e Guthrie 2006). Tal traduz-se num aumento de cerca de 50 cêntimos no preço de venda final, por cada dólar aumentado no valor inicial.

Já em termos sociais, a negociação entre centenas de bancos dos EUA e a Reserva Federal dos EUA, em 2009, demonstra o impacto marcante que o efeito de ancoragem pode alcançar (Wilson 2012). A crise económica de 2008 levou a que o governo federal criasse o programa *Troubled Asset Relief Program* (TARP). Esta medida visava salvar o sector bancário da bancarrota, através da aquisição de acções preferenciais, dívida subordinada e de *warrants* por parte do Estado, levando à aquisição por parte da Reserva Federal de activos no valor de 700 mil milhões de USD durante o pânico financeiro de 2008.

Wilson estudou as transacções reais das negociações de aquisição das acções por parte de 28 bancos ao governo federal. Durante o desenrolar do processo negocial, os bancos detinham o primeiro lance. No fundo, os bancos estavam beneficiados, pois ao lançarem o valor inicial, estavam a criar um valor âncora que teria um impacto a seu favor no *outcome* da negociação. Com efeito, concluiu-se que, apesar da existência da consultoria imparcial de terceiros, os bancos que realizaram um primeiro lance reduzido, pagaram menos à Reserva Federal estadunidense. O estudo em questão é de grande pertinência, pois provou com negociações reais e não simuladas, que o efeito de ancoragem está também presente em processos negociais de grandes volumes de capital. Para além do mais, demonstrou também que o efeito ancoragem, no caso em questão, prejudicou severamente os contribuintes norte-americanos em centenas de milhões de USD.

No que diz respeito ao desenvolvimento do programa de investigação do efeito ancoragem na negociação, inicialmente uma corrente defendia as vantagens da utilização do mesmo. Negociadores eram encorajados a lançar propositadamente valores altos como primeiro lance, de maneira a deter uma vantagem face ao oponente (Fleck et al 2013). Recentemente a investigação tem-se debruçado para as suas desvantagens, que são tanto de carácter psicológico, como económico. Isto é, a ansiedade antes de se realizar um primeiro lance propositadamente elevado para usufruir da vantagem, conduz a um sentimento de insatisfação pós-negociação para o negociador, independentemente de resultados positivos a seu favor, (Rosette, Kopelman e Abbott 2014).

Em termos táticos, há também situações onde é fortemente desencorajado ser o primeiro a iniciar a negociação. Enquanto que em negociações distributivas (de soma nula), o negociador que lançou o primeiro lance sai beneficiado, nos casos onde há mais que uma questão em aberto o resultado inverte-se. O motivo assenta no facto da primeira proposta revelar informação confidencial sobre as prioridades do negociador, sendo que o oponente pode usá-las a seu favor. No fundo, um negociador atento consegue captar tanto a informação numérica do lance, como qualitativa, gerando uma assimetria de informação entre os lados. Especificamente, ao elaborar um contrato publicitário com o tenista Andy Roddick, a Lacoste cometeu esse erro. Iniciou a negociação com uma cláusula que reduzia o valor do contrato em 75% se o atleta deixasse de constar na lista dos Top 15. Ou seja, revelou a sua prioridade, desconhecendo o facto de que Roddick já decidira anteriormente que abandonaria o ténis se caísse dos Top 15. Consequentemente, essa informação conferiu-lhe vantagem negocial, exigindo uma compensação elevada em retorno (Loschelder et al 2014).

Numa outra esfera, a utilização consciente do enviesamento leva a uma redução dos lucros a longo prazo. Especificamente, um negociador que utilize o

efeito ancoragem a seu favor no primeiro lance, está a valorizar a vantagem a curto prazo numa única negociação, em vez de pensar na acumulação de ganhos no futuro. Ora, o negociador prejudicado sai insatisfeito da negociação, evitando realizar rondas futuras com o negociador que lançou o primeiro lance, (Maaravi, Pazy e Ganzach 2014). Contudo, é de notar que a satisfação das partes é crucial para a garantia de negociações futuras. Está comprovado que ganhos económicos de acordos negociais passados estão positivamente relacionados com a escolha do negociador com quem se estabelecerá uma futura negociação (Reb 2010). Aliás, o principal objectivo das negociações não se limita a atingir um acordo negocial, mas sim a garantir um bom acordo entre as partes (Neale e Bazerman 1992).

Até hoje, a literatura focou-se em negociações de carácter distributivo. Como tal, a investigação sofre de uma lacuna em termos de negociações de estratégia integrativa. Ou seja, o estudo do impacto do efeito ancoragem tem sido direccionado para negociações onde os participantes têm como prioridade apenas os seus próprios interesses e não os resultados em conjunto de todas as partes (Thompson, Wang e Gunia 2010). Nessas circunstâncias, há só uma questão em discussão, geralmente o preço, sendo os interesses das partes diametralmente opostos. Por exemplo, um vendedor procura maximizar o seu rendimento, um comprador minimizar os seus custos (Stoshikj 2014). Como tal, procuram ganhar o máximo possível à custa do rival, usando táticas distributivas para atingir concessões unilaterais do outro lado (Weingart, Hyder e Prietula 1996). É de notar que o potencial para negociações distributivas se revela significativamente quando as partes nunca tiveram nenhuma relação negocial ou pessoal prévia e não prevêm uma no futuro, tratando-se de uma negociação única (Stoshikj 2014).

Negociações de carácter integrativo surgem quando existe mais que uma dimensão negocial em aberto, o que leva à existência de potencial integrativo

entre as partes. Isto é, o ganho de um dos negociadores não se traduz directamente numa perda para o outro (Stoshikj 2014). As partes envolvidas visam a criação de valor em conjunto, focando-se nos seus interesses e não nas suas posições. Tal demonstra um comportamento mais cooperativo e de abertura, havendo uma troca sucessiva de informação relevante entre as partes. Em suma, uma negociação é tanto mais integrativa, quanto maior for o valor de utilidade conjunta para os envolvidos (Pruitt e Lewis 1975). É de notar que para se atingir uma solução integrativa, as partes envolvidas utilizam táticas integrativas (Weingart, Hyder e Prietula 1996), provocando vários tipos de acordos integrativos (Jesuino 1992).

A título de exemplo, se duas pessoas quiserem ver programas de televisão diferentes, o acordo de expansão de recursos consistiria na aquisição de uma segunda televisão. Já, por exemplo, a retirada dos mísseis soviéticos em Cuba foi graças à retirada americana dos mísseis na Turquia. Tratou-se de uma compensação não-específica, consistindo numa forma de indemnização que compensou um dos negociadores de forma indirecta.

Um outro tipo de acordo é a redução de custos - após ceder numa componente, esse agente recebe os custos de não ter tido o que desejava. Por exemplo, um casal que negocie o local de férias - um tem como prioridade a calma e tranquilidade, o outro férias na praia. A solução integrativa seria alugarem uma casa perto do mar, mas afastada do barulho.

Salienta-se a importância da criatividade para a utilização de alguns acordos, nomeadamente a alternativa super-ordenada. Duas senhoras numa biblioteca discutem sobre uma janela - um lado quer abrir, o outro fechar. Parecem posições antagónicas. Contudo, o interesse latente de uma é a necessidade de ventilação, devido à asma, enquanto que o da outra senhora é evitar adoentarse. Ao utilizar a imaginação, concluir-se-ia que abrir a janela da

sala lateral permitiria a circulação do ar, sem provocar o frio, deixando as partes igualmente satisfeitas com o desfecho da negociação (Jesuino 1992).

Em termos de negociação integrativa, a literatura académica apenas se debruçou sobre acordos integrativos do tipo de concessão de prioridades (Moran e Ritov 2002). Isto é, o efeito ancoragem só foi estudado quando as partes optam por ceder em aspectos de baixa prioridade em troca de ganhos em temáticas de maior importância.

Contudo, o estudo em questão demonstrou que o acordo em questão é visto como menos favorável e atractivo do que negociações distributivas. Especificamente, foi pedido que se avaliasse a atractividade de uma negociação com três temas em aberto, onde se teriam de discutir o valor final de cada, sendo que um dos temas era maior importância que os restantes. Apesar do lucro final ser o mesmo, na situação de carácter integrativo onde se teria um ganho muito elevado e duas perdas, o índice de satisfação foi inferior à oferta inicial distributiva em que todos os valores se situavam próximos do valor de referência. Isto é, o lance de 200 USD - 600 USD - 4000 USD foi considerado pior que 800 USD - 1500 USD - 2500 USD, apesar de lucrarem significativamente mais na componente de maior relevância (Moran e Ritov 2002).

O principal problema da experiência realizada por Moran e Ritov centra-se no facto de não ter sido presencial, tratando-se de um questionário em papel. Quando as partes interagem fisicamente, torna-se mais simples compreender que a concessão de prioridades é algo de vantajoso para ambos, tornando a sua natureza integrativa mais evidente. Tal poderia conduzir a um aumento provável na atractividade da oferta e, conseqüentemente, na satisfação com o resultado final da negociação. Logo, o propósito da seguinte tese é apurar o impacto do efeito ancoragem em negociações integrativas presenciais.

Deste modo, testar-se-á através de simulações negociais a seguinte hipótese:

O primeiro lance, que tem a função de âncora, influencia o resultado final de negociações integrativas.

Capítulo 2

Metodologia

A seguinte experiência contou com a participação voluntária de 50 estudantes da Universidade Católica Portuguesa e da Universidade do Porto. Esta decorreu nos dias 23, 29, 30, 31 de Março e 2 de Abril de 2016 em salas de aulas do pólo da Foz da Universidade Católica do Porto, assim como do pólo de Ciências da Comunicação da Faculdade de Letras.

A experiência consistiu numa negociação presencial de dois lados. Cada participante recebia uma folha (ver anexos), devendo lê-la em silêncio e seguir as instruções da mesma. Esse papel descrevia o personagem que deveriam encarnar durante a negociação, podendo ser o jovem gestor A ou o *designer* recém-licenciado B. Salienta-se que as duplas foram constituídas aleatoriamente, não havendo interferência para a escolha dos parceiros por parte de quem realizou a investigação. Foi também dado como prioritário que a investigadora não estivesse presente na recolha das amostras, tendo recorrido a colegas que não possuíam conhecimento sobre o propósito da experiência, nem sobre a hipótese que estava a ser testada.

O contexto da negociação centrava-se na entrada do gestor no mercado de trabalho e na sua necessidade de adquirir cartões de visita. Para tal, um grande amigo seu aconselhou-lhe os serviços de um outro amigo *designer*, que começara recentemente a trabalhar num gabinete de *design*. Um acordo seria benéfico para ambos. Isto é, o *designer* precisava de criar portfólio como *freelancer*, estando disposto a realizar um preço mais acessível para tal. O gestor não possuía muitos rendimentos para adquirir o serviço num gabinete, mas possuía a possibilidade de vir a necessitar de mais serviços de *design* no futuro, quando criasse a sua própria empresa ao longo do ano. A negociação foi,

portanto, desenhada para que existisse potencial integrativo entre as partes – existia mais que uma dimensão negocial em jogo (o preço e o prazo), havia um elemento de amizade entre as partes, assim como o potencial de negociações futuras.

É de notar que não foi dada nenhuma indicação aos participantes sobre quem deveria iniciar a negociação, dando o primeiro lance. Tal foi uma decisão propositada, de forma a deixar desenrolar a experiência realisticamente.

A negociação tinha uma duração máxima de 10 minutos, findos os quais cada voluntário deveria responder a um questionário individualmente (anexo 3). O formulário pretendia saber se as duplas tinham ou não chegado a acordo, assim como quem iniciou a negociação, qual o valor do primeiro lance e o resultado final. Finalmente questionava também qual o grau de satisfação com a negociação no valor de 1-10, sendo 10 o mais elevado. Esta última questão era pertinente para demonstrar o cariz integrativo das negociações, pois tendencialmente estas apresentam um índice de satisfação superior face a acordos distributivos.

No final, cada participante recebeu uma barra de chocolate Kinder como recompensa. Tal foi utilizado como meio de persuasão para a participação na experiência, visto que a mesma decorreu maioritariamente nos intervalos de aulas, tratando-se de uma fonte de recompensa pelo tempo dispendido.

A experiência ocorreu sempre em salas de aulas livres, sendo que os participantes tinham a liberdade para entrarem em diálogo com o volume de voz que desejassem. Isto é, tal como já foi referido, pretendeu-se que a simulação se aproximasse o máximo possível de uma negociação real. Logo, o colaborador designado para entregar as folhas e gerir a experiência esteve sempre indicado para se afastar, deixando as duplas à vontade, não respondendo a perguntas.

Analisando o perfil dos participantes, é de notar que os voluntários apresentam um leque de cursos variado – 36% são estudantes da licenciatura ou mestrado de Gestão, 20% da licenciatura de Som e Imagem, 12% do mestrado de Marketing, 12% da licenciatura de Psicologia e 4% do mestrado de Finanças e da licenciatura de Ciências de Comunicação. O motivo que explica a diversidade académica dos estudantes foi o facto de se ter apostado em utilizar o campus da Universidade Católica do Porto, que conta com diversos cursos no seu seio.

A simulação ocorreu em 10 momentos, sempre em intervalos de aulas, desde as 11:30 horas às 19:15 da tarde, como forma de captar tanto alunos de Mestrados em pós-laboral como estudantes de licenciaturas. Consequentemente, a média de idades é de 20 anos com elementos dos 17 aos 25, com 48% dos mesmos do sexo feminino.

Apesar de ser um detalhe, convém anotar que, sabendo que as amostras posteriores continham informação de dois voluntários, o método de cruzamento dos pares foi colocar pequenos números praticamente ilegíveis no verso das folhas.

Capítulo 3

Resultados

O primeiro ponto a reter da experiência é que nem todas as amostras recolhidas são passíveis de serem interpretadas como resultados viáveis. Tal deve-se a dois factores. Primeiramente, a questão central da tese debruça-se sobre o impacto do efeito ancoragem em negociações integrativas. Logo, presume-se a existência, no mínimo, de um acordo. Como tal, as três duplas que não acordaram nenhum valor foram retiradas da análise.

Salienta-se que a ausência de acordo é expectável dadas as circunstâncias da simulação. Foi dada como prioridade a naturalidade e realismo da envolvente da experiência, o que, em contrapartida, poderá ter levado a um ambiente de cariz informal. Um ponto pertinente na interpretação dos resultados é que os casos que não acordaram foram todos duplas com um elemento masculino e feminino. Coincidentemente, esses três participantes masculinos foram também os *designers*.

Para além do mais, no desenrolar da imputação dos resultados para a base de dados, concluiu-se que houve uma falha no desenho do formulário da experiência. Em vez da pergunta “Quem iniciou a negociação?”, teria sido mais apropriado questionar “Quem deu o 1º lance?”. Apesar da sua semelhança, não são, efectivamente, sinónimos. Como tal, quando surgiu uma incongruência entre quem realizou o primeiro lance e a resposta apontada pelos participantes no formulário, também se teve de proceder à exclusão das duplas da interpretação dos resultados. O método de rastreio desta informação era comparar o valor do lance inicial com o personagem encarado. O gestor tinha a sugestão de um limite de 100€ disponíveis para investir nos cartões e o *designer* possuía a informação que no gabinete profissional onde trabalhava o serviço

custava 200€. Nas situações onde foi afirmado pelos voluntários que foi o gestor a iniciar, mas o valor do primeiro lance foi de 200€, aplicou-se a explicação que houve uma falha de comunicação entre as partes envolvidas na experiência – a mensagem que a investigadora pretendia transmitir e a que os participantes perceberam.

Devido a este formato de controlo dos dados, a experiência passou de 25 para 17 duplas.

De seguida, dividiram-se os resultados das duplas pelo factor de quem iniciou. O motivo que explica esta divisão é pelo cariz ascendente ou descendente das ofertas. Isto é, se começar o gestor, este lançará um valor baixo, seguindo-se um processo ascendente de contra-propostas com o *designer*, terminando com um valor superior face ao inicial. A situação inverte-se se o iniciante for o *designer* (Ritov 1996).

Partindo para a análise dos resultados, estes demonstram que primeiros lances superiores conduzem a resultados finais superiores. A situação inverte-se também, lances iniciais de valores inferiores levam a resultados finais inferiores. Tal está reflectido nas médias do gestor e do *designer* como iniciadores (Tabela 1). É do interesse do gestor começar com um montante inferior ao seu ponto de resistência, (neste caso 100€). Da perspectiva do *designer* compensar-lhe-ia iniciar com um valor elevado.

	Média do 1ª Lance
Gestor	73€
Designer	170€

Tabela 1 - Médias dos iniciadores

As ilustrações 2 e 3 mostram a distribuição dos resultados finais em função do lance inicial, conforme o gestor ou o *designer* como iniciador, revelando uma correlação positiva entre ambas as variáveis.

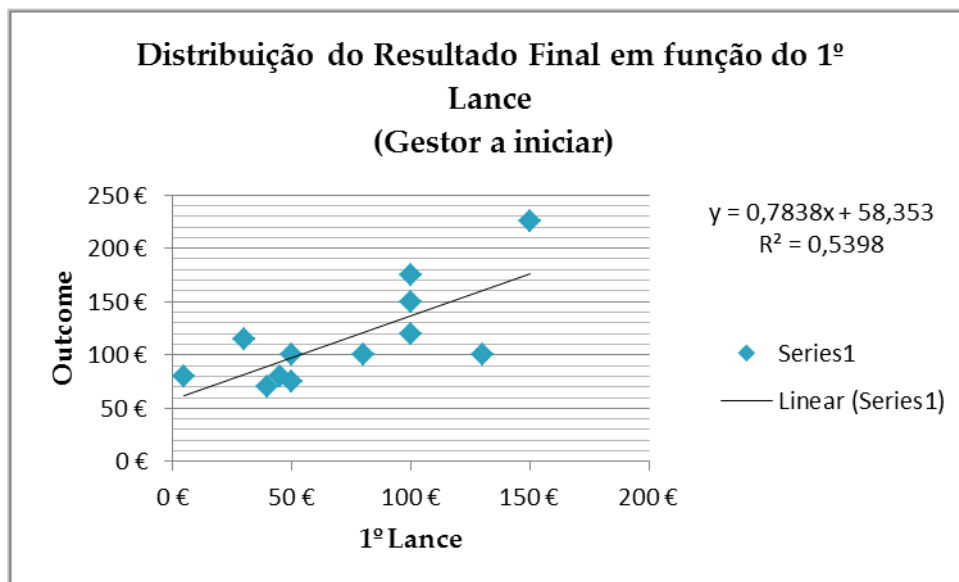


Figura 2 - Distribuição do Resultado Final em função do 1º Lance (Gestor)

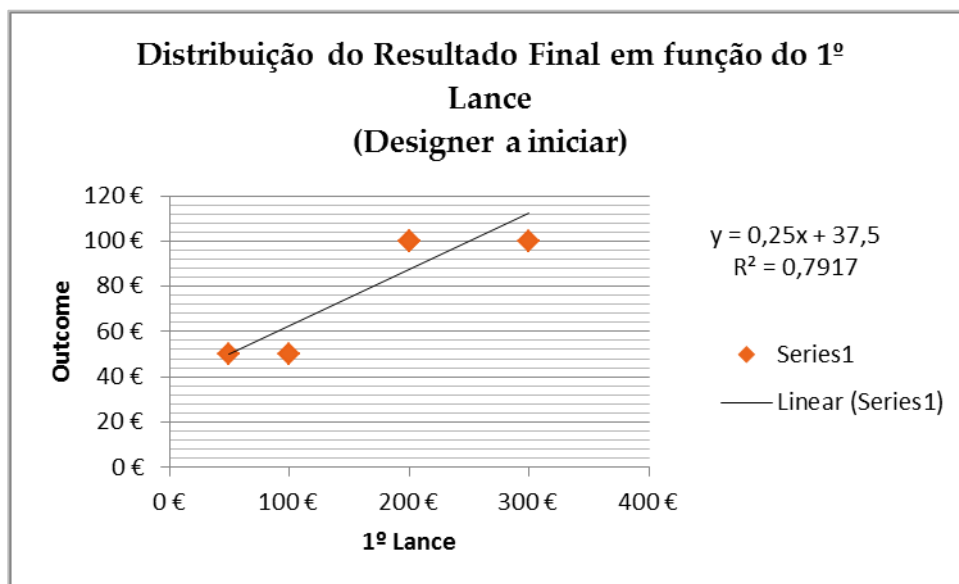


Figura 3 - Distribuição do Resultado Final em função do 1º Lance (Designer)

Interpretando o valor de R^2 de ambas as distribuições, conclui-se que cerca de 53% da variação do resultado final em negociações ascendentes é explicado pelo lance inicial e cerca de 79% da variação total dos processos negociais de preços descendentes. Tal revela um coeficiente de determinação elevado.

Torna-se ainda necessário evidenciar que os acordos atingidos foram efectivamente de cariz *win-win*, de forma a testar a validade da hipótese em questão.

Índice de Satisfação pós-negociação	
Média	7,955882
Mediana	8
Variância	1,681877

Tabela 2 - Índice de Satisfação

A tabela 2 indica que a média da satisfação inquirida no formulário respondido depois da negociação é de 7,95, (numa escala de 1 a 10). Para garantir que tal não se deveria a uma assimetria elevada de satisfação entre as partes, calculou-se a sua variância, assim como a mediana. Sabendo que o valor da variância ronda 1,68 e a mediana é de 8, pode assumir-se com alguma margem de segurança que ambos lados saíram satisfeitos com o resultado obtido, traço característico de acordos integrativos.

Apesar de não ter sido criada uma revisão de literatura relativa às diferenças de género face à ancoragem, durante o decorrer da análise dos dados depararam-se alguns resultados pertinentes, não previstos antes do início da experiência. Nomeadamente, uma ANOVA univariada não demonstrou diferenças significativas relativamente à satisfação indicada pelo sexo feminino ($M = 8.04$, $DP = 1.15$) e o sexo masculino ($M = 7.90$, $DP = 1.45$), $F(1,32) = .085$, $p = .772$.

Já no que diz respeito ao valor final, o sexo feminino acordou em montantes superiores. Uma ANOVA univariada demonstrou diferenças significativas entre Sexo, $F(1,32) = 14.03$, $p = .001$, pelo que as mulheres reportaram um valor significativamente maior no resultado final ($M = 133.57$, $DP = 52.20$) comparativamente aos homens ($M = 85.50$, $DP = 20.51$).

Resumindo, a evidência das amostras recolhidas demonstra que a hipótese colocada em questão na investigação em questão é válida.

Capítulo 4

Discussão

Primeiramente, considera-se que a opção por simulações presenciais com estudantes voluntários é apropriada para a resposta da questão levantada na tese. Tanto em matéria de Negociação como de Economia Comportamental, é um método utilizado frequentemente na investigação, sendo considerado qualitativamente superior à utilização exclusiva de respostas a questionários em papel.

De seguida, destaca-se que os participantes desconheciam o propósito da experiência, o que conduz à crença de que os resultados obtidos sejam fidedignos. Também a apontar neste sentido se salienta a importância de que o formulário com as perguntas sobre os resultados só pudesse ser lido depois das negociações concluírem, evitando o enviesamento da experiência. Os colaboradores que procederam à organização das simulações estiveram atentos a esse pormenor e garantiram que nenhum participante leu o questionário final antecipadamente.

No que diz respeito ao montante total de amostras, este poderá parecer ser reduzido. Contudo, é de lembrar que a hipótese que estava a ser testada questionava se o valor-âncora influenciava negociações integrativas, logo tratava-se de uma questão relativamente simples. Se o cerne da tese tivesse sido o grau de influência, então aí o número de participantes deveria ser superior como forma de melhor certificação estatística. Para além do mais, a tese surge no âmbito da Economia Comportamental e não da Sociologia, não necessitando de um n tão elevado.

É de salientar que a redução de 25 amostras para 17 foi um imprevisto, que se deveu, em parte, ao desenho da experiência em si, tal como já foi referido

anteriormente no Capítulo 3. Apesar de ter sido reparada no decorrer das simulações, optou-se por não alterar os formulários, como forma de garantir o maior grau de uniformidade possível da realização da experiência. Em suma, teria sido cientificamente melhor se a pergunta do questionário tivesse sido “Quem deu o 1º lance?” ao invés de “Quem iniciou a negociação?”. Posteriormente, seria benéfico realizar as simulações com a correcção apontada.

Após a discussão da veracidade e legitimidade dos resultados obtidos, conclui-se que o primeiro lance é o valor-âncora e afecta o resultado final de negociações integrativas. Se, no passado, já tinha sido evidenciado o efeito ancoragem em negociações de cariz distributivo, a seguinte tese permitiu assumir que a heurística existe em negociações integrativas. Fez a diferença, provando-se tal em simulações presenciais e ao invés de se focar num só tipo de acordo integrativo, (nomeadamente a concessão de prioridades). Consequentemente, permitiu que se possa afirmar com maior robustez que a ancoragem afecta negociações tanto distributivas como integrativas.

O efeito na negociação é, neste momento, claro. Sugere-se, então, que a futura investigação se debruce sobre formas de contornar a sua influência nos resultados finais negociais. Também neste sentido, terá de se subdividir os métodos de mitigação do efeito para as negociações do tipo distributivo e integrativo.

Bibliografia

- Adler, R. 2005. Flawed Thinking: Addressing Decision Biases in Negotiation. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 23:3: 683-774.
- Bazerman, M. & Curhan, J. & Moore, D. & Valley, K. 2000. Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51: 279-314.
- Beggs, A. & Graddy, K. 2009. Anchoring Effects: Evidence from Art Auctions. *American Economic Review*, 99: 1027-1039.
- Blount, S. & Thomas-Hunt, M. & Neale, M. 1996. The Price is Right – Or Is It? A Reference Point Model of Two-Party Price Negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68: 1-12.
- Bodenhausen, G. & Gabriel, S. & Lineberger, M. 2000. Sadness and Susceptibility to Judgemental Bias: The Case of Anchoring. *Psychological Science*, 11(4): 320-323.
- Bucchianeri, G. & Minson, J. 2013. A homeowner's dilemma: Anchoring in residential real estate transactions. *Journal of Economic Behavior & Organizations*, 89: 76-92.
- Caputo, A. 2013. A literature review of cognitive biases in negotiation processes. *International Journal of Conflict Management*, 24: 374-398.
- Critcher, C. & Gilovich, T. 2008. Incidental Environmental Anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21: 241-251.
- Englich, B. & Mussweiler, T. & Strack, F. 2006. Playing Dice With Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(2): 188-200.
- Englich, B. & Soder, K. 2009. Moody experts – How mood and expertise influence judgmental anchoring. *Judgement and Decision Making*, 4(1): 41-50.

- Fleck, D. & Volkema, R. & Levy, B. & Pereira, S. & Vaccari, L. 2013. Truth or consequences: The effects of competitive-unethical tactics on negotiation process and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 24(4): 328-351.
- Furnham, A. & Boo, H. 2011. A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40: 35-42.
- Galinsky, A. & Mussweiler, T. 2001. First Offers as Anchors: The Role of Perspective-Taking and Negotiator Focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81: 657-669.
- Gunia, B. & Swaab, R. & Sivanathan, N. & Galinsky, A. 2013. The Remarkable Robustness of the First-Offer Effect: Across Culture, Power, and Issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39: 1547-1558.
- Jesuino, J. 1992. Estratégia e tácticas integrativas. In M. Andrezo (Eds.), *A Negociação – Estratégias e Tácticas*: 50-61. Lisboa: Texto Editora.
- Jung, H. & Young, M. 2012. The De-biasing Effect of Incidental Anger on Other-provided Anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25: 435-442.
- Kahnemann, D. 2011. Âncoras. In Quina, J. (Eds.), *Pensar Depressa e Devagar*: 161-173. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Kristensen, H. & Gärling, T. 1997. Adoption of cognitive reference points in negotiations. *Acta Psychologica*, 97: 277-288.
- Kristensen, H. & Gärling, T. 2000a. Anchor Points, Reference Points, and Counteroffers in Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 9: 493-505.
- Kristensen, H. & Gärling, T. 2000b. Anchoring Induced Biases in Consumer Price Negotiations. *Journal of Consumer Policy*, 23: 445-460.
- Loschelder, D. & Swaab, R. & Trötschel, R. 2014. The First-Mover Disadvantage: The Folly of Revealing Compatible Preferences. *Psychological Science*, 25(4): 954-962.

- Maaravi, Y. & Pazy, A. & Ganzach, Y. 2014. Winning a battle but losing the war: On the drawbacks of using the anchoring tactic in distributive negotiations. *Judgement and Decision Making*, 9-6: 548-557.
- Magee, J. & Galinsky, A. & Gruenfeld, D. 2007. Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(2): 200-212.
- McAlvanah, P. & Moul, C. 2013. The house doesn't always win: Evidence of anchoring among Australian bookies. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90: 87-99.
- Moran, S. & Ritov, I. 2002. Initial Perceptions in Negotiations: Evaluation and Response to "Logrolling" Offers. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15: 101-124.
- Mussweiler, T. & Englich, B. 2005. Subliminal anchoring: Judgmental consequences and underlying mechanisms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98: 133-143.
- Neale, M. & Bazerman, M. 1992. *Negotiating rationally: the Power and Impact of the Negotiator's Frame*. *Academy of Management Executive*, 6,(3): 42-51.
- Northcraft, G. & Neale, M. 1987. Experts, amateurs, and real estate: an anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72: 147-152.
- Orr, D. & Guthrie, C. 2006. Anchoring, Information, Expertise, and Negotiation: New Insights from Meta-Analysis. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 21:3: 598-628.
- Pruitt, D. & Lewis, S. 1975. Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4): 621-633.
- Reb, J. 2010. The Influence of Past Negotiations on Negotiation Counterpart Preferences. *Group Decision Negotiation*, 19: 457-477.

- Ritov, I. 1996. Anchoring in Simulated Competitive Market Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67:1: 16-25.
- Rosette, A. & Kopelman, S. & Abbott, J. 2014. Good Grief! Anxiety Sours the Economic Benefits of First Offers. *Group Decision & Negotiation*, 23: 629-647.
- Schaerer, M. & Swaab, R. & Galinsky, A. 2015. Anchors Weigh More Than Power: Why Absolute Powerlessness Liberates Negotiators to Achieve Better Outcomes. *Psychological Science*, 26(2): 170-181.
- Simon, H. 1955. A behavioural model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69: 99-118.
- Stoshikj, M. 2014. Integrative and Distributive Negotiations and Negotiation Behavior. *Journal of Service Science Research*, 6: 29-69.
- Takahashi, N. 2015. Where is Bounded Rationality From?. *Annals of Business Administrative Science*, 14: 67-82.
- Thaler, R. & Sunstein, C. 2008. *Nudge*. Alfragide, Academia do Livro.
- Thompson, L. 1990. Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues. *Psychological Bulletin*. 108(3): 515-532.
- Thompson, L. & Wang, J. & Gunia, B. 2010. Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61: 491-515.
- Tversky, A & Kahneman, D. 1974. Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, New Series, 185(4157): 1124-1131.
- Van Poucke, D. & Buelens, M. 2001. Predicting the outcome of a two-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price and opening offer. *Journal of Economic Psychology*, 23: 67-76.
- Weingart, L. & Hyder, E. & Prietula, M. 1996. Knowledge Matters: The Effect of Tactical Descriptions on Negotiation Behavior and Outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6): 1205-1217.
- Wilson, L. 2012. Anchoring bias in the TARP warrant negotiations. *Journal of Economics and Business*, 64: 63-76.

Anexos

ESTUDANTE DE GESTÃO (PERSONAGEM A)

Está neste momento a terminar a licenciatura. Vai entrar no mercado de trabalho em Setembro e precisa de cartões de visita. Como ainda é estudante, não tem recursos para contratar um designer. Por isso, falou a um grande amigo seu que conhecia um/a designer recém-licenciado/a.

No decorrer do ano de 2016 planeia abrir o seu próprio negócio. Vai precisar de um logótipo e de mais serviços de design.

Portanto, quer manter uma boa relação com o/a designer por 2 motivos:

- É amigo/a de um grande amigo seu e não quer criar potenciais conflitos
- No futuro vai precisar de mais serviços de design e gostou do portfólio dele/a

O preço máximo que está disposto a pagar é de 100€.

Não mostre este papel. Tem, no máximo, 10 minutos para acordar ou não um valor e um prazo para os cartões de visita com o *designer*. No final, deverá responder a um breve questionário.

JOVEM DESIGNER GRÁFICO (PERSONAGEM B)

Acabou recentemente a licenciatura de Design Gráfico. Está a estagiar num gabinete de Design, mas tem pouca experiência ainda. Precisa de enriquecer o seu portfólio pessoal, para tal aceita alguns trabalhos como free-lancer. O problema é que está a ter dificuldade em encontrar clientes independentemente, porque ainda não tem reputação/notoriedade suficiente.

Um/a jovem estudante que acabou agora o curso de Gestão contactou-o/a para negociar um serviço de *design* de cartões de visita. No gabinete onde trabalha actualmente, este serviço custa cerca de 200€. Contudo, sabe que se aceitar realizar o serviço, vai sair fortemente beneficiado, pois irá enriquecer o seu portfólio pessoal e gerar passa-a-palavra positivo junto de jovens licenciados na área da Gestão.

Não mostre este papel. Tem, no máximo, 10 minutos para acordar ou não um valor e um prazo para os cartões de visita com o jovem gestor. No final, deverá responder a um breve questionário.

QUESTIONÁRIO

Papel representado?

- Gestor
- Designer

Chegou a um acordo?

- Sim
- Não

Quem iniciou a negociação?

- Gestor
- Designer

Qual o valor do 1º lance da negociação?

Valor final dos cartões de visita em €?

Descreva brevemente se houve outras componentes acordadas para além do preço.

Numa escala de 1 a 10, quão satisfeito ficou com o resultado da negociação?

Idade:

Sexo:

Curso:

Data de nascimento (dia/mês/ano):

Cidade onde nasceu:

Hora de nascimento:

Obrigada pela sua participação! 😊