

## Ética na Negociação: A Conduta Ético-Negocial dos Executivos Portugueses

Autoria: Filipe João Bera de Azevedo Sobral, Fernando Manuel Pereira de Oliveira Carvalho

### Resumo

Todas as empresas estão inseridas numa rede relacional com fornecedores, clientes, concorrentes, empregados, bancos e outros parceiros que foi sendo formada através do tempo por negociações, pelo que o sucesso das diferentes negociações terá sempre um impacto decisivo no desempenho competitivo da empresa. Por isso, para alcançarem os seus objectivos, alguns executivos utilizam um conjunto de táticas e comportamentos negociais eticamente reprováveis, na medida em que violam os princípios e as normas implícitas da honestidade em negociação. Esta nossa investigação tem como principal objectivo perceber como os executivos das maiores empresas portuguesas vêem um conjunto de comportamentos e táticas negociais eticamente questionáveis. A análise factorial das 231 respostas recebidas de executivos das 500 maiores empresas portuguesas permitiu subdividir as variáveis em dois conjuntos de comportamentos: táticas de engano e táticas de agressividade. Posteriormente, discutimos a relação entre estas táticas negociais e as características individuais dos inquiridos, nomeadamente: (1) o sexo, (2) a idade, (3) a experiência profissional, (4) o sector de actividade e (5) o perfil negocial (competitivo ou colaborativo).

**PALAVRAS - CHAVE:** Negociação; Ética; Portugal; Administração de Empresas

### Introdução

As negociações ocorrem em todos os níveis e tipos de organizações. Seja internamente, negociando recursos com os trabalhadores ou diferentes departamentos funcionais, seja externamente, negociando contratos ou parcerias com clientes, fornecedores ou bancos, o sucesso das diferentes negociações terão sempre um impacto decisivo no desempenho da empresa. As negociações que ocorrem em contextos empresariais podem envolver uma dimensão colaborativa e de criação de valor (Fisher, Ury e Patton, 1991), e igualmente uma dimensão competitiva e de distribuição desse mesmo valor (Lax e Sebenius, 1986; Shell, 1999). Quando as negociações contêm elementos competitivos, os negociadores podem sentir-se tentados a usar um conjunto de táticas negociais que lhes permitam ganhar vantagem numa determinada fase do processo negocial. Mas que táticas são consideradas eticamente aceitáveis e quais as que são consideradas reprováveis e mesmo desonestas? Será que todos negociadores reconhecem a aceitabilidade ética às mesmas táticas? Será que as suas percepções são influenciadas pelas suas características pessoais ou dependem da situação e da outra parte?

Vários investigadores sugerem que alguns comportamentos pouco éticos podem ser apropriados e mesmo necessários para se ser um negociador eficaz (Lewicki e Stark, 1995; Crampton e Dees, 1993). Contudo, alguns autores continuam a defender que a manutenção de uma conduta negocial ética tem sempre vantagens sobre a utilização de táticas desonestas (Reitz, Wall e Love, 1998; Applbaum, 1999). Apesar de reconhecerem que táticas pouco éticas podem trazer vantagens de curto-prazo e que, por vezes, uma negociação baseada em princípios éticos pode colocar os negociadores

numa posição vulnerável perante os seus oponentes, estes investigadores defendem que a integridade do negociador não só se traduz em melhores resultados, como evita quatro consequências de custos muito elevados: (1) rigidez em futuras negociações; (2) destruição da relação com o oponente; (3) criação de uma reputação negativa; (4) perda de oportunidades (não detecção de assuntos que se poderiam revelar benéficos para ambas as partes).

O objectivo da nossa investigação é estudar a pertinência e aceitabilidade de um conjunto de táticas e comportamentos negociais em contextos empresariais. Para isso realizámos um questionário aos executivos das maiores 500 empresas portuguesas, no qual estes classificam um conjunto de táticas relativamente à sua aceitabilidade ética. O objectivo é tentar identificar quais as táticas consideradas eticamente aceitáveis e aquelas que são inaceitáveis. Posteriormente, procuramos identificar as correlações existentes entre a aceitabilidade das táticas consideradas e as características individuais do inquirido, como sejam : (1) o sexo, (2) a idade, (3) a experiência profissional, (4) o sector de actividade; (5) e o seu estilo negocial (competitivo ou colaborativo).

### **Ética e a Negociação**

A ética, enquanto disciplina teórica, estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões num determinado contexto. Estes códigos de valores têm por base um corpo tendencialmente consensual de condutas e princípios moralmente aceites, que determinam o que deve ou não deve ser feito em função do que é considerado certo ou errado. No ambiente organizacional e na gestão em empresas em particular, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afectem as pessoas e a comunidade envolvente. Na negociação a maioria das questões éticas está relacionada com o grau de honestidade, de abertura e de sinceridade que o negociador deve ter na sua relação com o seu oponente. O grande problema que se coloca aos negociadores é saber quais os comportamentos considerados como éticos. Deverão dizer a verdade sempre, ou há momentos em que não dizer a verdade é uma conduta aceitável (ou mesmo necessária)?

A informação é uma das principais fontes de poder, especialmente em negociação, pelo que o seu controlo aumenta o poder do negociador que a possui (Pfeffer, 1993). Uma vez que a negociação é um processo de troca e de comunicação de informação, uma conduta não ética consiste na comunicação desonesta e enganosa dessa informação à outra parte. No entanto, cabe aos negociadores perceberem quando podem ou devem ser sinceros e directos nas suas acções e afirmações e quando devem proteger o acesso a informação privilegiada. Por exemplo, Carr (1968) argumenta que as decisões empresariais são análogas às decisões de um jogo de *poker*. Para este autor esconder informação, utilizar o *bluff*, encobrir ou exagerar dados e factos pertinentes são táticas que acontecem nas actividades empresariais. Carr defende que os executivos que não o façam estão a ignorar as oportunidades permitidas pelas regras do negócio e, conseqüentemente, ficam em desvantagem nas suas relações empresariais, uma vez que a manipulação da informação é uma maneira legítima para os indivíduos ou as empresa maximizarem os seus ganhos. No entanto, vários autores discordam desta opinião. Para eles, os executivos e as empresas devem ter padrões de conduta ética mais elevados, uma vez a permissa defendida por Carr de que a negociação é um jogo que legitima comportamentos de engano da outra parte é falsa (Koehn, 1997).

A negociação é uma actividade dependente da informação (Kelley e Thibaut, 1969), isto é, baseia-se na troca de informação sobre as verdadeiras prioridades e preferências dos negociadores. Para chegar a um acordo que maximize os resultados totais é necessário que ambas as partes tenham vontade de trocar informação, correcta, sobre as suas prioridades, preferências e interesses. No entanto, ao mesmo tempo, os negociadores podem sentir-se tentados a maximizar os seus interesses individuais, em detrimento dos interesses contrários, pelo que, tentam ocultar o máximo de informação possível, especialmente quando acreditam que induzir em erro o seu oponente lhes confere uma vantagem negocial. Esta ambivalência resulta, com refere Kelley (1966) em dois dilemas negociais: (1) o **dilema da confiança** e (2) o **dilema da honestidade**. O *dilema da confiança* refere-se ao quanto se deve acreditar no que a outra parte transmite. Se se acredita em tudo, então a outra parte pode aproveitar-se da situação. Se não se acredita em nada, dificilmente se poderá chegar a um acordo. O *dilema da honestidade* refere-se à autenticidade da informação transmitida durante o processo negocial. Por um lado, se dissermos toda a verdade sobre as nossas prioridades, interesses e o mínimo que estamos dispostos a aceitar, dificilmente poderemos fazer melhor que esse mínimo. Por outro lado, se ocultarmos e mentirmos sobre as nossas reais motivações poderemos chegar a um impasse. Rubin e Brown (1975) sugerem que “para manter uma relação negocial, cada uma das partes deverá seleccionar um ponto médio entre os extremos da completa abertura para com, e engano da, outra parte. Cada um deverá ser capaz de convencer o outro da sua integridade, sem no entanto, ao mesmo tempo, pôr em causa a sua posição negocial.”(pág. 15).

A grande questão que se coloca aos investigadores será a definição das barreiras entre o que é ético, o que é marginalmente pouco ético e o que é desonesto ou fraudulento. Como já foi referido, a utilização de tácticas negociais pouco éticas têm consequências positivas e negativas. Dependerá do sucesso da sua utilização e da forma como os negociadores e terceiros avaliarem a situação. Se algumas tácticas podem ser consideradas marginalmente pouco éticas e por isso defensáveis em algumas circunstâncias, outras não poderão nunca ser justificadas e têm consequências não só na negociação e nos negociadores intervenientes, como na relação entre as partes. Quando os negociadores decidem a utilização de tácticas que não são completamente éticas, avaliam-nas num contínuo de “eticamente apropriada” até “eticamente reprovável”. As tácticas num dos extremos deste contínuo são julgadas como eticamente aceitáveis e apropriadas em contextos negociais, mesmo que utilizem algum grau de engano ou desonestidade. Por sua vez, no outro extremo do contínuo as tácticas são classificadas como eticamente reprováveis e difíceis de defender e justificar. Entre estes dois extremos existe uma zona cinzenta, na qual as tácticas são vistas como eticamente duvidosas, justificáveis em algumas circunstâncias mas não noutras.

### **Tipologia de Tácticas Negociais Eticamente Duvidosas**

Vários investigadores têm proposto diversas “categorias” de tácticas desonestas baseados em factores como: (1) o tipo de desonestidade; (2) a sua magnitude; (3) as suas consequências; e (4) a justificação da sua utilização. Lewicki (1983) no seu modelo de mentira e engano em negociação propõe as seguintes categorias de tácticas e comportamentos negociais:

*Representação incorrecta da sua posição à outra parte.*

Este tipo de tática consiste em distorcer os objectivos e limites da sua posição negocial. Por exemplo, um indivíduo quando está a comprar um automóvel pode dizer ao vendedor que só pode ir até 7,500 €, quando na realidade pode gastar 10,000 €. Estas táticas são utilizadas para conseguir ganhar espaço para a troca de concessões entre as partes. Chertkoff e Baird (1971) demonstraram que os negociadores que fazem propostas bastante superiores aos seus objectivos conseguem resultados claramente mais satisfatórios.

#### *Bluff.*

O negociador tenta induzir o seu oponente em erro quando afirma que pretende fazer algo que na realidade não quer ou não pode fazer. É o caso das falsas ameaças ou falsas promessas. Por exemplo, pode ameaçar abandonar a negociação se as suas condições não forem aceites (quando na realidade não pretende tomar esta atitude) ou pode prometer um favor pessoal mais tarde (quando na realidade não tem essa intenção).

#### *Falsificação.*

A falsificação é a introdução de informações factuais erradas e incorrectas numa negociação. Informações financeiras falsificadas, falsos documentos, falsas garantias entre outras. Sejam faladas ou escritas a falsificação pretende usar informação não verdadeira para mudar a posição negocial contrária através da distorção de factos.

#### *Engano.*

As táticas de engano são descritas como uma tentativa de manipular o raciocínio do oponente, levando-o a fazer deduções ou a tirar conclusões erradas. Acontece quando as partes só revelam uma parte da informação, omitindo dados ou factos que poderiam alterar a posição contrária. Tanto as táticas de falsificação como as táticas de engano podem constituir uma fraude legal, como por exemplo quando um vendedor não menciona os defeitos de um produto (Schell, 1991; Schweitzer, 1997).

#### *Revelação selectiva ou representação incorrecta às comunidades.*

A última categoria de “mentira” ocorre quando outras partes, além do oponente, estão envolvidas na negociação. O negociador pode relatar apenas parte dos eventos que ocorreram na mesa das negociações aos seus constituintes ou aos meios de comunicação social ou pode não partilhar com o seu oponente os verdadeiros interesses e motivações dos seus constituintes ao seu oponente.

Anton (1990) conduziu uma investigação com diversos cenários negociais em que valida a tipologia desenvolvida por Lewicki (1983). Baseados nesta classificação inicial Lewicki *et. al.* exploraram extensivamente a natureza e a estrutura conceptual das táticas de negociação marginalmente éticas (Lewicki e Robinson, 1998; Lewicki e Spencer, 1990; Lewicki e Stark, 1995; Robinson, Lewicki e Donahue, 2000). Desenvolveram uma lista de 18 táticas que testaram extensivamente com alunos de MBA e executivos. Análises subsequentes destas táticas deram origem a cinco categorias de táticas eticamente questionáveis: (1) **táticas competitivas tradicionais**, onde se incluem as técnicas vulgarmente utilizadas em situações negociais distributivas, como por exemplo esconder os limites mínimos ou fazer ofertas muito acima ou abaixo dos objectivos; (2) **táticas de distorção da informação**, onde o negociador mente explicitamente ao seu oponente ou ao seu constituinte; (3) **táticas de bluff**, induzindo em erro o oponente negocial, como por exemplo fazendo falsas promessas ou ameaças; (4) **táticas de manipulação da**



**rede de contactos do oponente**, tentando enfraquecer a posição negocial do oponente pela influência dos seus superiores, constituintes ou colegas; e (5) **táticas de obtenção fraudulenta de informação**, recolhendo informação sobre a posição negocial do seu oponente através de técnicas vistas como inaceitáveis em situações negociais.

Estes estudos indicam as regras tacitamente acordadas como correctas em negociação. Assim, algumas formas secundárias de inverdades, como por exemplo, a protecção de informação privilegiada sobre a posição negocial (limites, objectivo desejado, etc.), o *bluff* e a subtil obtenção de informação sobre o outro, podem ser vistas como eticamente aceitáveis e dentro das regras negociais. Por outro lado, o engano e a falsificação de informação geralmente são consideradas táticas eticamente reprováveis e, em alguns casos, legalmente proibidas. No entanto, todos estes resultados têm de ser analisados com alguns cuidados. Primeiro, foram obtidos a partir de amostras constituídas por estudantes de MBA, i.e., populações demasiado homogéneas e sem grande experiência empresarial e negocial. Depois, baseiam-se em percepções e não em comportamentos reais, pelo que poderão haver diferenças entre o que os inquiridos respondem e o que realmente fariam se estivessem numa situação negocial real.

### **Factores que Condicionam a Utilização de Táticas Fraudulentas**

Investigações recentes sugerem que diversos factores podem explicar as diferenças nas percepções sobre a aceitabilidade à luz da ética negocial de um conjunto de táticas marginalmente questionáveis (Lewicki, Saunders e Minton, 2000<sup>a</sup>). Entre eles podemos referir: (1) as características demográficas dos negociadores; (2) as características de personalidade e o nível de desenvolvimento moral; (3) e elementos do contexto social e situacional no qual os negociadores estão inseridos.

#### *CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS*

Diversos estudos têm concluído que as características demográficas desempenham um papel fundamental na conduta ética dos negociadores. Factores como a idade, o sexo, a experiência profissional e negocial, a nacionalidade e o nível sociocultural são responsáveis por diferenças nas percepções dos indivíduos quanto à pertinência e à aceitabilidade de um conjunto de estratégias e táticas negociais. Por exemplo, Dawson (1997) concluiu que as mulheres fazem mais julgamentos éticos do que os homens, tendo particular cuidado quando as suas acções afectam terceiros. Também Lewicki e Robinson (1998) e Robinson, Lewicki e Donahue (2000) concluíram que os homens consideram as táticas eticamente duvidosas, com excepção das táticas tradicionais competitivas, como mais aceitáveis do que as mulheres. Quanto à idade, tanto Dawson (1997), como Robinson *et al* (2000), consideram que tanto homens como mulheres têm comportamentos mais éticos à medida que envelhecem. De um modo geral, os executivos mais velhos vêm a utilização de táticas marginalmente éticas como desapropriada e incorrecta. Relativamente à nacionalidade e cultura, vários estudos têm confirmado diferenças nas percepções dos inquiridos. Por exemplo, Volkema (1998 & 1999) identifica diferenças nas percepções dos executivos americanos, mexicanos e brasileiros relativamente à conduta ético-negocial destes. Também Lewicki e Robinson (1998) sugerem que este factor pode influenciar o seu comportamento ético. Para estes autores os estudantes americanos e árabes reconhecem uma maior legitimidade à utilização de comportamentos pouco éticos do que os asiáticos, latinos e europeus do leste. Por outro lado, os americanos e asiáticos atribuem uma maior pertinência à utilização de *bluff* do que os europeus. Finalmente, também a experiência parece influenciar as percepções

dos inquiridos. Robinson *et al* (2000) sugerem que executivos com mais experiência profissional têm uma conduta negocial mais ética. No entanto, indivíduos com mais experiência negocial directa atribuem um menor grau de aceitabilidade à utilização de tácticas tradicionais competitivas e a falsas promessas, mas não necessariamente à utilização das restantes tácticas marginalmente éticas.

#### *CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE E NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO MORAL*

Diversos investigadores procuraram identificar dimensões da personalidade e da moralidade para tentar perceber se estas tinham influência na predisposição para comportamentos poucos éticos. Por exemplo, tanto as investigações de Lewicki e Robinson (1998), como de Robinson, Lewicki e Donahue (2000) concluem que os inquiridos competitivos consideram a utilização de tácticas marginalmente éticas como mais apropriadas e aceitáveis do que aqueles que se definem como cooperativos. O mesmo se passa com aqueles com maior grau de maquiavelismo. Estes conseguem dizer mais facilmente mentiras, não se sentem ansiosos com isso e são mais persuasivos e eficazes em comportamentos pouco éticos (Geis e Moon, 1981). Quanto ao nível de desenvolvimento moral dos indivíduos, diversos investigadores têm explorado sua relação com a ética na tomada de decisões. Os resultados indicam que sujeitos com maiores níveis de desenvolvimento moral estão associados com decisões eticamente mais aceitáveis, com comportamentos menos enganosos e fraudulentos e com um comportamento mais colaborativo (Trevino, 1986; Trevino e Youngblood, 1990).

#### *FACTORES SITUACIONAIS*

O último grupo de factores com impacto na predisposição para comportamentos eticamente duvidosos são os factores situacionais. Assim, a relação com a outra parte (Lewicki e Spencer, 1991; Tenbrusel, 1998), o poder relativo de cada negociador (Crott, Kayser e Lamm, 1980), pressões e normas do grupo ou da organização (Vasconcelos-Sousa, 1993; Victor e Cullen, 1988) e as normas culturais (Volkema, 1997) podem também ter influência na utilização de tácticas eticamente questionáveis.

#### **Metodologia**

No nosso estudo tivemos como um dos objectivos primordiais a obtenção de respostas por parte de gestores e executivos habituados a negociar em diversas situações negociais, que não estando condicionados a um caso negocial concreto, apresentam uma experiência multifacetada e um conhecimento profundo da realidade empresarial e negocial. Também era importante que os inquiridos não estivessem condicionados por tempo ou observações nossas, uma vez que esse tipo de recolha de dados poderia distorcer os resultados obtidos. Assim, um inquérito postal pareceu-nos a melhor forma de garantir a validade do estudo e simultaneamente, garantir a sua representatividade. A necessidade de obter opiniões de executivos que tenham uma experiência negocial rica e variada em diversos contextos empresariais, levou à escolha, como população objecto deste estudo, dos gestores e executivos das empresas portuguesas. Para garantir a representatividade e validade do nosso estudo utilizámos como amostra os executivos das 500 maiores empresas portuguesas<sup>1</sup>. Para além de aumentar a fiabilidade e coerência das respostas obtidas, uma vez que os quadros superiores e gestores destas organizações têm, quase sempre, um trajecto e uma experiência pessoal marcada por diversas situações negociais o que lhes permite dar uma opinião mais abalizada sobre estas questões, as 500 maiores empresas portuguesas incluem empresas de diversas

dimensões e diversos sectores de actividade, sendo por isso, no nosso entender, representativa da realidade empresarial portuguesa.

Utilizámos um inquérito onde os executivos eram questionados para darem a sua opinião sobre um conjunto de comportamentos, atitudes e táticas negociais. Essas opiniões pretendiam acima de tudo perceber a conduta ético-negocial dos inquiridos, isto é, a forma como acham que se deve abordar a negociação, o nível de abertura e confiança que devem ter com a outra parte, a pertinência da utilização de um conjunto de táticas eticamente questionáveis, etc. Para a elaboração deste conjunto de questões baseamos-nos no inquérito elaborado por Lewicki, Saunders e Minton (2000<sup>b</sup>) e no instrumento de medida de comportamentos éticos desenvolvido por Robinson, Lewicki e Donahue (2000) - a *SINS scale instrument (Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies)*.

O nosso inquérito questionava a opinião dos executivos portugueses sobre as seguintes atitudes e comportamentos negociais associados a algumas das táticas eticamente questionáveis descritas anteriormente (utilizámos uma escala de Lickert de 7 posições variando de 1 - absolutamente em desacordo até 7 – absolutamente de acordo):

- O medo convence mais do que a confiança;
- Honestidade significa abertura, sinceridade e facultar toda a informação pertinente ao seu oponente durante a negociação;
- Impor desconforto pessoal ao seu oponente é o preço do êxito de uma negociação;
- Não há necessidade de um negociador se abrir completamente ao adversário. Na negociação, tal como na vida, aquilo que os outros não sabem não os magoa;
- Não é condenável mentir a um adversário numa situação negocial desde que não se seja apanhado;
- Ocultar e/ou omitir informação pertinente são atitudes perfeitamente éticas num contexto negocial;
- Induzir o adversário em erro através da distorção de informação importante é perfeitamente aceitável desde que se consigam os objectivos pretendidos;
- O *bluff* é um comportamento obrigatório para quem quer ter sucesso na negociação;
- Fazer uma oferta inicial tão alta (ou baixa) que comprometa seriamente a confiança e as referências do seu oponente é aceitável como tática negocial;

Dos 764 inquéritos enviados aos executivos das 500 maiores empresas portuguesas em Maio de 2001 obtivemos 255 respostas das quais 24 foram anuladas devido à detecção de irregularidades preenchimento do inquérito. No final do trabalho de campo obtivemos 231 respostas válidas. Como podemos observar, a taxa de respostas é particularmente elevada para este tipo de inquérito, 33,4 % para as respostas recebidas e 30,2% para respostas válidas.

### **Análise dos Dados e Resultados**

As 231 respostas válidas recebidas do inquérito aos executivos e gestores das 500 maiores empresas portuguesas permitem-nos uma primeira análise de algumas características demográficas que caracterizam esta amostra de modo a que possamos

enquadrar o estudo de uma forma abrangente e ampla. O elevado número de respostas (taxa de resposta superior a 30%) atesta não só a importância e relevância atribuída ao tema em si, como constitui uma garantia adicional da representatividade do nosso estudo. Os executivos da nossa amostra apresentam em média uma idade de 50,17 anos e 25,21 anos de experiência profissional, o que revela que se tratam de indivíduos com uma maturidade e conhecimentos consolidados por uma carreira longa. Como foram seleccionados apenas gestores das maiores empresas portuguesas este parece-nos um resultado aceitável e normal, uma vez que para atingir um lugar de topo nestas empresas é necessário comprovar a sua competência ao longo de vários anos de actividade. Relativamente ao sexo dos inquiridos a amostra apresenta uma predominância do sexo masculino. Dos 224 inquiridos que indicaram o sexo, apenas 20 (menos de 9%) eram do sexo feminino, enquanto que a esmagadora maioria era do sexo masculino.

A tabela 1 apresenta os resultados sobre a opinião dos inquiridos sobre o conjunto de atitudes e comportamentos negociais apresentados anteriormente. Nomeadamente, procura identificar a opinião dos inquiridos sobre a conduta ético-negocial percebida por estes como correcta. Escala de Lickert de sete posições variando de 1 (absolutamente em desacordo) até 7 (absolutamente de acordo).

**TABELA 1 – CONDUTA ÉTICO-NEGOCIAL DOS EXECUTIVOS PORTUGUESES**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	MÉDIA
1. O medo convence mais que a confiança.	97	75	26	14	13	4	2	<b>2,10</b>
2. Honestidade significa abertura, sinceridade e facultar toda a informação pertinente ao seu oponente durante a negociação.	32	34	49	21	40	39	16	<b>3,80</b>
3. Impor desconforto pessoal ao seu oponente é o preço do êxito de uma negociação.	83	58	46	17	21	3	3	<b>2,38</b>
4. Não há necessidade de um negociador se abrir completamente ao adversário. Na negociação, tal como na vida, aquilo que os outros não sabem não os magoa.	3	9	20	26	72	75	26	<b>5,10</b>
5. Não é condenável mentir a um adversário numa situação negocial desde que não se seja apanhado.	71	66	32	30	25	4	3	<b>2,55</b>
6. Ocultar e/ou omitir informação pertinente são atitudes perfeitamente éticas num contexto negocial.	35	49	41	20	47	32	7	<b>3,52</b>



7. Induzir o adversário em erro através da distorção de informação importante é perfeitamente aceitável desde que se consigam os objectivos pretendidos.	91	63	36	20	14	7	-	<b>2,24</b>
8. O <i>bluff</i> é um comportamento obrigatório para quem quer ter sucesso na negociação.	47	50	43	19	48	20	4	<b>3,20</b>
9. Fazer uma oferta inicial tão alta (ou baixa) que comprometa seriamente a confiança e as referências do seu oponente é aceitável como tática negocial.	65	68	44	18	25	7	4	<b>2,60</b>

Os resultados da tabela 1 permitem-nos retirar algumas conclusões interessantes. Podemos concluir que a maioria dos inquiridos reprovam a utilização de táticas negociais eticamente duvidosas. Isto é, para os executivos portugueses, nas negociações que ocorrem em contextos de continuidade de relações, como é exemplo a prática de gestão de empresas, a utilização de táticas eticamente reprováveis não é um comportamento generalizado e aceite. Confirmando esta nossa interpretação, 85% dos inquiridos não concordam que o medo seja um persuasor mais forte do que a confiança (**variável 1**) e 88% discordam que o sucesso da negociação deve ser medido pelo desconforto provocado na outra parte (**variável 3**), isto é, acreditam que poderão mais facilmente alcançar os seus objectivos através do estabelecimento de um relacionamento saudável entre as partes do que através da táticas de intimidação, seja utilizando táticas de pressão, seja fazendo ameaças ou chantagens (explícitas ou implícitas).

Um resultado que divide os inquiridos é a definição de honestidade em negociação (**variável 2**). Enquanto que 41,1% concordam que honestidade significa uma total abertura e partilha de informação com a outra parte, 49,8% acham que a honestidade não significa exactamente isto. Apesar de tudo, apenas 7% estão absolutamente de acordo com esta definição, enquanto que 14% discordam totalmente dela. No entanto, tal como é descrita, esta definição de honestidade é demasiado redutora, levando a que muitos discordem dela, pelo que se verifica uma clara divisão nas opiniões. Este resulta confirma um dos dilemas que existe na negociação que é o **dilema da honestidade**. Deverá o negociador ser cem por cento honesto, partilhando toda a informação pertinente com o seu oponente, facilitando a compatibilização dos interesses conjuntos para poder encontrar soluções mais vantajosas, mas correndo o risco de o seu oponente se aproveitar dessa honestidade para ganhar vantagem na negociação? Ou deverá optar por uma atitude defensiva, ocultando ou mentindo sobre informação disponível, apenas partilhando a informação estritamente necessária para chegar a um acordo? Das respostas recebidas podemos concluir que os inquiridos não acham que os negociadores devam partilhar toda a informação disponível, mas também não concordam com a utilização de táticas que distorçam e manipulem a informação partilhada. Por exemplo, 75% (dos quais 11% em absoluta concordância e 33% em bastante concordância) concordam que os negociadores não devem ter uma postura de abertura total (**variável 4**). Apenas 14% discordam desta opinião, pois acreditam que se deve ser totalmente honesto durante uma negociação. Relacionada com a partilha de informação, 73%

discordam que não é condenável mentir (**variável 5**), enquanto que apenas 14% concordam que desde que não se seja apanhado, a mentira não é uma atitude condenável e, portanto, aceitável como tática negocial. Também podemos concluir que 54,1% consideram que a omissão ou ocultação de informação não é um comportamento ético (**variável 6**), enquanto que 37,2% discordam, não reconhecendo qualquer problema ético nessa atitude. No entanto, só 3% consideram completamente ético a omissão ou ocultação de informação pertinente num contexto negocial. Tal como em relação à omissão de informação, também induzir um adversário em erro é considerado como uma atitude pouco ética na opinião dos executivos portugueses (**variável 7**). Apenas 9,1% dos inquiridos consideram que este tipo de tática é aceitável desde que se consigam os objectivos pretendidos. De referir que os inquiridos consideram mais grave este tipo de comportamento do que a simples omissão de informação do adversário. Enquanto que apenas 3% estão bastante de acordo, quase 40% discordam em absoluto e 27% discordam bastante da aceitabilidade da utilização deste tipo de táticas negociais. A utilização do *bluff* como tática negocial tem como objectivo transmitir à outra parte ideias ou factos que coloquem o negociador num cenário, não real, mais vantajoso. Como podemos concluir 60,6% dos inquiridos não considera que o *bluff* seja fundamental para negociar com sucesso (**variável 8**). Talvez porque associem ao *bluff* comportamentos pouco éticos como falsas ameaças ou falsas promessas. Já 31,2% concorda que um negociador deve utilizar o *bluff* como uma arma, pois isso pode melhorar o seu poder negocial. No entanto, convém referir que apenas 1,7% dos inquiridos concordam totalmente com a utilização destas táticas negociais, enquanto que 20,3% discordam totalmente da sua utilização. Apesar de não ser tão evidente a rejeição ética da tática de *bluff* em relação a outras anteriormente mencionadas, os inquiridos portugueses não concordam que a sua utilização seja fundamental para alcançarem os seus objectivos. Por um lado, pode significar a sua pouca aceitabilidade á luz da sua concepção de ética negocial ou, por outro lado, pode significar que não consideram imprescindível a sua utilização para alcançar os seus objectivos.

Finalmente, outra tática tradicionalmente utilizada para obter uma vantagem relativamente ao seu oponente é a manipulação da primeira oferta (**variável 9**). A primeira oferta pode ancorar as expectativas da outra parte. Se um negociador conseguir fazer uma primeira oferta que comprometa as referências da outra parte pode ficar numa posição muito favorável para maximizar os seus objectivos. Os resultados obtidos revelam que a utilização deste tipo de táticas é considerada como pouco ética por 76,6% dos inquiridos. Apenas 15,6% consideram que este tipo e tática é aceitável, dos quais só 1,7% estão absolutamente de acordo e 3,0% estão bastante de acordo.

### **Conduta Ético-negocial dos Executivos Portugueses**

Para perceber até que ponto estas diferentes opiniões têm subjacente a mesma postura negocial, indicando as variáveis que estão relacionadas entre si e as que não estão, decidimos fazer uma análise factorial de componentes principais. O teste de Bartlett (sig. 0,0000) indica-nos que existe uma correlação entre as variáveis analisadas suficientemente grande para justificar a factorização da matriz dos coeficientes de correlação. Confirmando este resultado, o KMO é 0,806 valor que considera a análise factorial pertinente, permitindo a sua prossecução. Da AFPC foram extraídos 2 factores com um valor próprio superior a 1 que explicam, no seu conjunto, 65,3% da variância total da amostra. De seguida, apresentamos os pesos de cada variável nos factores retidos após rotação varimax, interpretando cada um desses factores.

**TABELA 2 – ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS**

	<b>FACTOR LOADINGS</b>	
Induzir o adversário em erro através da distorção de informação importante é perfeitamente aceitável desde que se consigam os objectivos pretendidos.	0.775	
Ocultar e/ou omitir informação pertinente são atitudes perfeitamente éticas num contexto negocial.	0.765	
Honestidade significa abertura, sinceridade e facultar toda a informação pertinente ao seu oponente durante a negociação.	-0.701	
Não é condenável mentir a um adversário numa situação negocial desde que não se seja apanhado.	0.616	
Não há necessidade de um negociador se abrir completamente ao adversário. Na negociação, tal como na vida, aquilo que os outros não sabem não os magoa.	0.578	
O <i>bluff</i> é um comportamento obrigatório para quem quer ter sucesso na negociação.	0.475	0.460
O medo convence mais que a confiança.		0.707
Fazer uma oferta inicial tão alta (ou baixa) que comprometa seriamente a confiança e as referências do seu oponente é aceitável como tática negocial.		0.690
Impor desconforto pessoal ao seu oponente é o preço do êxito de uma negociação.		0.672
<i>Nota: Só aparecem as cargas com valor absoluto superior a 0.400 (Rummel, 1970; Stevens, 1992)</i>		

O primeiro factor extraído está relacionado com considerações éticas sobre a partilha de informação entre os negociadores. Todas as variáveis incluídas têm em comum uma atitude de manipulação e distorção da informação que é transmitida à outra parte. Por isso, o peso elevado de variáveis como a distorção, a mentira, a omissão e o *bluff* na informação que é partilhada com a outra parte. Reforçando esta ideia, o peso negativo da honestidade como significado de sinceridade e abertura para com a outra parte. Este resultado é lógico uma vez que os indivíduos que consideram como ético mentir, omitir ou distorcer não poderiam partilhar a opinião de que a honestidade significa a total abertura e partilha de informação. Por tudo isto, definimos este factor como **Táticas de Engano Deliberado**. Para estes inquiridos a honestidade não é sinónimo de uma partilha total da informação disponível, uma vez que na sua concepção de ética negocial a mentira, o *bluff*, etc. são táticas aceitáveis. Por sua vez, o segundo factor engloba táticas relacionadas com uma atitude negocial agressiva, isto é, aquilo que alguns autores consideram como as tradicionais táticas negociais competitivas (Lewicki e Robinson, 1998). Dois exemplos são a utilização de táticas coercivas e de força (medo) como arma negocial, ou ofertas exageradamente altas que comprometam a confiança do oponente. Normalmente, este estilo negocial tem como consequência a imposição de desconforto ao oponente. Por tudo isto, designamos este factor de **Táticas Negociais Agressivas**.

## Agressivos vs. Honestos vs. Dissimulados

Identificadas as variáveis que caracterizam diferentes posturas relativamente à ética negocial, procederemos à análise de clusters que permitirá encontrar grupos homogêneos de indivíduos relativamente à sua conduta negocial ética. Utilizaremos o método hierárquico de Wards com o quadrado da distância Euclideana como medida. Os resultados obtidos revelaram a existência de 3 grupos: um com 95 indivíduos e dois com 68 cada. Embora os inquiridos, na sua globalidade, reprovem a utilização tanto de táticas agressivas como de táticas de engano deliberado, o grau de aceitabilidade (ou de rejeição) difere entre os clusters identificados. Os três grupos têm comportamentos distintos relativamente aos dois factores considerados. O grupo 1 agrupa os indivíduos que consideram que a utilização de táticas negociais agressivas (média do factor 2 +0,878) é um comportamento mais aceitável do que os restantes. O cluster 1 agrupa os inquiridos que concordam, em alguns contextos, com a utilização destas táticas como arma negocial. Por sua vez, os outros dois grupos discordam completamente com a utilização deste tipo de táticas (média do factor 2 -0,689 e -0,537, respectivamente). Em relação à partilha de informação com a outra parte, o grupo 1 mantém uma postura neutra (média do factor 1 -0,017), nem sendo nem contra a utilização de táticas que distorçam a informação (mentira, omissão ou *bluff*), nem a favor. O grupo 3 distingue-se dos restantes por considerar mais ético (relativamente aos outros dois clusters) a utilização deste tipo de táticas de desinformação (média do factor 1 +0,930). Consideram que uma atitude de pouca abertura é pode ser aceitável e que, por isso, sentem-se legitimados a usar táticas como o *bluff*, a mentira ou a manipulação de informação para ganhar vantagem sobre o adversário ou para desvalorizar a sua posição negocial. O grupo 2 inclui os indivíduos que consideram a utilização de quaisquer um destes tipos de táticas como reprováveis relativamente à sua concepção de ética negocial. Isto é, consideram não ético a utilização de táticas que manipulem a informação transmitida ou que sejam demasiado agressivas para com a outra parte. A tabela 3 resume o perfil de cada um dos grupos encontrados.

**TABELA 3 – ANÁLISE DE CLUSTERS**

CLUSTER	N.º CASOS	DE TÁTICAS AGRESSIVAS	TÁTICAS ENGANO	DESCRIÇÃO
1	95	Ético*	Neutros	Agressivos/Duros
2	68	Não ético	Não ético	Honestos
3	68	Não ético	Ético*	Dissimulados

*\*Nota: Como referimos anteriormente, a grande maioria dos inquiridos rejeita a aceitabilidade ética de ambas as táticas. Isto é, o cluster 1 (agressivas) e o cluster 3 (engano) consideram que a utilização destas táticas como um comportamento menos reprovável do que os restantes e não necessariamente mais aceitável.*

Podemos verificar que foram identificados três grupos de indivíduos, um com 95 e dois com 68. O cluster 1 é constituído pelos gestores agressivos, que consideram a utilização de táticas negociais agressivas como mais aceitáveis (ou menos reprováveis) do ponto de vista ético. O cluster 2 é composto pelos gestores mais honestos. Estes consideram que tanto a utilização de táticas agressivas, como de táticas de desinformação e



engano não são éticas. Por último, o cluster 3 é constituído pelos dissimulados. Estes, apesar de não considerarem ético a utilização da agressividade como tática negocial, consideram que uma postura de desinformação e engano, mentindo, fazendo *bluff*, ou omitindo informação pertinente ao seu adversário negocial é um comportamento mais aceitável do que os restantes clusters. Estes executivos não consideram condenável não partilhar a informação disponível, uma vez que acreditam que assim podem obter vantagens competitivas sobre o seu oponente. No entanto, convém não esquecer que a utilização deste tipo de táticas na gestão de empresas, onde existe quase sempre uma continuidade nas relações, pode enfraquecer a credibilidade de quem as usou, convidando à retaliação e dificultando a optimização dos acordos futuros.

### Características Demográficas dos Inquiridos e a sua Conduta Ética

Para perceber a relação existente entre as características demográficas dos inquiridos e a sua conduta ética fizemos análise cruzada entre as suas características individuais e os factores que definem as diferentes táticas negociais identificadas.

#### GÉNERO SEXUAL

Uma primeira análise a realizar será a influência do sexo do inquiridos na postura negocial. Como referido anteriormente, a nossa amostra apenas incluía 9% de mulheres (20 respostas) pelo que os resultados podem não ser representativos (ver resultados na tabela 4).

**TABELA 4 – GÉNERO SEXUAL**

TÁCTICAS NEGOCIAIS	MÉDIA HOMENS (204 RESPOSTAS)	MÉDIA MULHERES (20 RESPOSTAS)	ONE-WAY ANOVA (SIG.)
Factor 1 - Táticas de Engano Deliberado	<b>0,10425</b>	<b>-0,507537</b>	<b>0,022</b>
Factor 2 - Táticas Negociais Agressivas	-0,00824	-0,05870	0,825

Como podemos verificar ao analisar a tabela 4, existem diferenças estatisticamente significativas na utilização de táticas de engano deliberado. As mulheres consideram a utilização de táticas de engano como atitudes eticamente mais reprováveis do que os homens. Estes resultados confirmam as conclusões de Lewicki e Robinson (1998) e de Robinson, Lewicki e Donahue (2000) que concluíram que enquanto relativamente às táticas tradicionais competitivas não existem diferenças entre homens e mulheres, já em relação às táticas de engano, os homens demonstram uma maior aceitabilidade do que as mulheres.

### Formação em Negociação

Também a formação em negociação pode provocar a alteração da postura negocial dos inquiridos. Das 221 respostas sobre a frequência, ou não, de acções de formação em negociação, 121 (55% da amostra) são afirmativas (ver resultados na tabela 5).

**TABELA 5 – FORMAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO**

<i>TÁCTICAS NEGOCIAIS</i>	<i>MÉDIA FORMAÇÃO RESPOSTAS)</i>	<i>COM (121</i>	<i>MÉDIA FORMAÇÃO RESPOSTAS)</i>	<i>SEM (100</i>	<i>ONE-WAY ANOVA (SIG.)</i>
Factor 1 - Tácticas de Engano Deliberado	-0,01910		0,00219		0,876
Factor 2 - Tácticas Negociais Agressivas	-0,13691		0,11016		0,065

Podemos verificar que a formação em negociação não parece alterar as percepções dos inquiridos relativamente à utilização de qualquer um destes dois tipos de tácticas negociais. Apesar dos executivos sem formação específica em negociação demonstrarem uma maior propensão para a utilização de tácticas negociais agressivas, essa diferença não é estatisticamente significativa a um nível de 5%. Este resultado parece confirmar um estudo conduzido por Schweitzer (1997) que concluiu que a utilização de mentiras e outras distorções sobre factos materiais em negociação não dependia da sua formação.

### Experiência Profissional

A experiência profissional do inquirido é outra característica que pode ter influência no estilo de gestão de conflitos. Como vimos anteriormente, a experiência profissional média da amostra é de aproximadamente 25 anos, pelo que subdividimos a amostra em dois grupos, um com indivíduos com menos de 25 anos e outro com mais de 25 anos de experiência.

**TABELA 6 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

<i>TÁCTICAS NEGOCIAIS</i>	<i>MÉDIA EXP. &lt; 25 ANOS RESPOSTAS)</i>	<i>MÉDIA EXP. &gt; 25 ANOS RESPOSTAS)</i>	<i>ONE-WAY ANOVA (SIG.)</i>
Factor 1 - Tácticas de Engano Deliberado	0,02690	(102 -0,02906	(110 0,688
Factor 2 - Tácticas Negociais Agressivas	<b>0,24562</b>	<b>-0,290047</b>	<b>0,019</b>

Relativamente à experiência profissional, os resultados obtidos são extremamente curiosos. Os inquiridos mais experientes distinguem-se por considerarem as tácticas negociais agressivas como menos apropriadas do que os menos experientes. Os resultados indicam que os executivos menos experientes aceitam, relativamente mais, uma conduta ético-negocial agressiva, mas não são encontradas diferenças estatisticamente significativas quando se comparam as suas opiniões sobre a utilização de tácticas de engano deliberado. Estes resultados aparentemente contradizem o estudo conduzido por Robinson, Lewicki e Donahue (2000) onde estes concluem que indivíduos com mais experiência profissional são menos propensos à utilização de tácticas eticamente duvidosas enquanto que indivíduos com mais experiência negocial directa

consideram as táticas tradicionais competitivas como menos aceitáveis do ponto de vista ético, mas não se distinguem na utilização de táticas de desinformação (mentira, *bluff*, omissão, distorção de factos ou de informação).

## Idade

Relativamente à idade dos inquiridos, dividimos a nossa amostra em dois grupos, um com mais de 50 anos e outro com menos de 50 anos. Os resultados encontrados são os que apresentamos na tabela 7.

**TABELA 7 – IDADE**

TÁTICAS NEGOCIAIS	IDADE. < 50 ANOS (110 RESPOSTAS)	IDADE > 50 ANOS (109 RESPOSTAS)	ONE-WAY ANOVA (SIG.)
Factor 1 - Táticas de Engano Deliberado	<b>0,15181</b>	<b>-0,18551</b>	<b>0,016</b>
Factor 2 - Táticas Negociais Agressivas	<b>0,11903</b>	<b>-0,15155</b>	<b>0,044</b>

Como podemos verificar a idade parece ter o mesmo efeito que a experiência profissional. Os executivos mais velhos reconhecem ambas as táticas referidas como menos apropriadas do ponto de vista ético. Estes resultados confirmam estudos anteriores, como por exemplo, Dawson (1997) que tinha concluído que à medida que envelhecem os indivíduos têm um comportamento mais ético. Também Anton (1990) tinha concluído que os negociadores mais idosos tendiam a ver as táticas de engano como menos aceitáveis, apesar de considerarem o *bluff* como uma tática mais aceitável do que os mais jovens. Finalmente, Robinson, Lewicki e Donahue (2000) corroboram estas conclusões, tendo registado uma forte correlação negativa entre a idade e a utilização de táticas eticamente reprováveis.

## Sector de Actividade

Finalmente, era nosso objectivo perceber se executivos de diferentes sectores de actividade percebem a importância das características de comunicação requeridas aos negociadores de forma diferente. Para o nosso estudo, optámos por uma divisão em cinco sectores de actividade: 1 - indústria transformadora (50 respostas, 24,5% da amostra), 2 - comércio (68 respostas, 33,3% da amostra), 3 - serviços (47 respostas, 23% da amostra), 4 - media, novas tecnologias e telecomunicações (18 respostas, 8% da amostra) e 5 - construção civil (21 respostas, 10,3% da amostra). Não foram encontradas qualquer correlação entre a indústria e as táticas negociais referidas a um nível de significância de 0,05. A não existência de diferenças estaticamente significativas entre as percepções de indivíduos de diferentes sectores leva-nos a concluir que executivos dos diferentes sectores de actividade não reconhecem diferenças na aceitabilidade, à luz da sua concepção de ética, das táticas negociais referidas.

## Ética e as Posturas Negociais: Competição vs. Colaboração

Na segunda parte do questionário os inquiridos respondiam sobre um conjunto de atitudes e comportamentos negociais com o objectivo de identificar a postura negocial percebida por estes como correcta em diversas situações negociais. Mais

especificamente, era nosso objectivo identificar as estratégias negociais mais adoptadas e/ou mais defendidas pelos executivos das maiores empresas portuguesas, para posteriormente relacionarmos essa postura negocial com a sua percepção sobre a aceitabilidade das tácticas negociais identificadas.

**TABELA 8 – POSTURA NEGOCIAL DOS EXECUTIVOS PORTUGUESES - AFCP**

	<b>FACTOR LOADINGS</b>	
O melhor resultado de uma negociação é aquele que for justo para todas as partes.	0.842	
A maior parte dos resultados de uma negociação pode ser alcançada através da cooperação entre as partes.	0.811	
A honestidade e abertura são necessárias para chegar a um acordo justo.	0.688	
Numa negociação o mais importante é ganhar.	-0.303	0.681
Um bom negociador deve ser agressivo, i. e., deve tomar a iniciativa se quiser alcançar os seus objectivos.		0.652
Uma ameaça sem resposta será interpretada pelo outro como um sinal de fraqueza.		0.605
Os princípios são “muito bonitos” mas por vezes há que entrar em compromisso para alcançar os objectivos.		0.433
Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão do acordo.		0.432
<i>Nota: Só aparecem as cargas com valor absoluto superior a 0.400 (Rummel, 1970; Stevens, 1992).</i>		

A partir da análise factorial de componentes principais dos dados obtidos relativamente a oito situações negociais foi possível identificar duas posturas negociais típicas (ver tabela 8). O factor 1, que denominámos *Postura Colaborativa*, agrega as variáveis relacionadas com uma atitude cooperativa por parte dos negociadores. Nomeadamente, a abertura, a confiança e a cooperação para garantir um resultado justo e satisfatório para ambas as partes. Este tipo de postura requer dos negociadores não uma maximização dos resultados próprios em detrimento do seu oponente, mas uma procura conjunta de uma solução que, solucionando o conflito de interesses, maximiza os resultados globais conjuntos. Confirmando a nossa interpretação deste factor é a carga negativa atribuída à competitividade e desejo de vitória dos negociadores. Por sua vez, o factor 2 (*Postura Competitiva*) junta as variáveis que caracterizam uma postura negocial competitiva como a competitividade e a agressividade negocial. Com menor peso, mas confirmando esta interpretação aparecem outras duas variáveis: o controlo das emoções e a preocupação demonstrada pela maximização dos resultados, mesmo que para isso tenha que se comprometer alguns princípios.

Identificadas as variáveis que caracterizam uma postura negocial colaborativa e competitiva, procedemos à análise de clusters que permitiu encontrar grupos homogéneos de indivíduos relativamente à sua abordagem à negociação. Da análise



obtivemos dois grupos, um primeiro com 162 indivíduos e um segundo com 69. O cluster 1 tem uma média negativa relativamente ao factor 1 (média  $-0,206$ ) e positiva quanto ao factor 2 (média  $+0,484$ ). O contrário se passa com o cluster 2 (média do factor 1  $+0,460$  e média do factor 2  $-1,079$ ). Consideramos assim que os indivíduos que compõem o cluster 1 são os mais competitivos, e os que compõem o cluster 2 os mais colaborativos.

**TABELA 9 – POSTURA NEGOCIAL (COMPETITIVOS VS. COLABORATIVOS)**

TÁTICAS NEGOCIAIS	MÉDIA COMPETITIVOS (162 RESPOSTAS)	MÉDIA COLABORATIVOS (69 RESPOSTAS)	ONE-WAY ANOVA (SIG.)
Factor 1 - Táticas Negociais Agressivas	<b>0,20265</b>	<b>-0,47580</b>	<b>0,000</b>
Factor 2 - Táticas de Engano Deliberado	<b>0,14270</b>	<b>-0,33502</b>	<b>0,001</b>

Como podemos constatar ao analisar a tabela 9, existem diferenças estatisticamente significativas nos dois conjuntos de táticas negociais estudadas. Tal como seria de esperar, os executivos mais competitivos reconhecem uma maior legitimidade ética à utilização de tanto táticas de engano deliberado, como à utilização de táticas negociais agressivas. Estes resultados confirmam os estudos de Robinson, Lewicki e Donahue (2000) e de Lewicki e Robinson (1998) nos quais os indivíduos que se classificam como competitivos são mais susceptíveis à utilização de táticas eticamente questionáveis. Por sua vez, os colaborativos não concordam com a utilização de táticas como o *bluff*, a mentira, a omissão e a distorção de informação ou factos.

**TABELA 10 – CONDUTA ÉTICA (AGRESSIVOS VS. HONESTOS VS. DISSIMULADOS)**

POSTURA NEGOCIAL	MÉDIA AGRESSIVOS (95 RESPOSTAS)	MÉDIA HONESTOS (68 RESPOSTAS)	MÉDIA DISSIMUL. (68 RESPOSTAS)	ONE-WAY ANOVA (SIG.)
Factor 1- Postura Colaborativa	<b>-0,18042</b>	<b>0,38994</b>	<b>-0,13788</b>	<b>0,001</b>
Factor 2- Postura Competitiva	<b>0,15957</b>	<b>-0,32436</b>	<b>0,10142</b>	<b>0,005</b>

Para confirmar os resultados anteriores fizemos a análise da variância entre os clusters relativos à concepção ética e as posturas negociais identificadas na análise factorial. Como podemos verificar na tabela 10, os negociadores agressivos, honestos e dissimulados têm diferentes posturas negociais. O teste *post hoc* de Bonferroni confirma que existem diferenças estatisticamente significativas entre o cluster dos honestos e os restantes dois clusters. Isto é, os executivos mais honestos distinguem-se dos restantes por apresentarem uma postura mais colaborativa e menos competitiva dos que os restantes. Curiosamente, entre os agressivos e os dissimulados não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das posturas negociais identificadas. Isto é, nem se distinguem por terem uma postura de maior colaboração, nem de maior competição.

## Conclusão

O primeira conclusão do nosso estudo é que os executivos das maiores empresas portuguesas discordam, na sua grande maioria, tanto da utilização de táticas que manipulem a informação (mentindo, distorcendo, omitindo ou fazendo *bluff*), como de táticas de pressão e coerção sobre o adversário. Este resultado parece-nos confirmar que em contextos de continuidade das relações, como no caso da administração de empresas, a utilização de táticas eticamente duvidosas pode ter um impacto muito maior do que o simples resultado obtido. Pode destruir a relação entre as partes e a reputação e credibilidade de quem as usou. No entanto, algumas táticas são mais aceitáveis do que outras. Por exemplo, alguns inquiridos concordam que em algumas situações é importante não ter uma postura de completa abertura para com a outra parte, reconhecendo que os negociadores podem esconder alguma informação sobre a sua verdadeira posição, podem omitir alguma informação e, em alguns casos, utilizar o *bluff* como arma negocial. Em contraste, a utilização de táticas como a mentira, a distorção e falsificação da informação e as táticas negociais agressivas (ameaças, chantagens, etc.) são vistas como eticamente inaceitáveis e fora das regras da negociação.

Após a análise factorial às opiniões dos executivos foi possível identificar dois conjuntos de comportamentos éticos distintos: táticas de engano deliberado e as táticas negociais agressivas. As táticas de engano deliberado juntam comportamentos associados a uma manipulação da informação que é transmitida à outra parte, agregando no mesmo factor comportamentos como a mentira, a distorção de informação, a omissão e o *bluff*. Por sua vez, o segundo factor junta as variáveis tradicionalmente associadas a comportamentos negociais agressivos e competitivos. Posteriormente, procurámos subdividir os inquiridos em grupos homogêneos relativamente à sua conduta ético-negocial. A análise de clusters revelou a existência de 3 grupos: um com 95 indivíduos e dois com 68 cada. Embora os inquiridos, na sua globalidade, reprovem a utilização tanto de táticas agressivas como de táticas de engano deliberado, os três grupos têm comportamentos distintos relativamente aos dois factores. Assim, o cluster 1 agrupa os executivos com uma conduta mais agressiva (consideram mais aceitável a utilização de táticas negociais agressivas), o cluster 2 os executivos mais honestos (rejeitam completamente a utilização de táticas de engano ou agressivas) e o cluster 3 os mais dissimulados, isto é, aqueles que consideram que a utilização de táticas de engano deliberado é um comportamento mais aceitável do ponto de vista ético do que os restantes.

Finalmente, procurámos perceber se a conduta ética dos executivos portugueses estava relacionada com as suas características individuais. Por exemplo, concluímos que as mulheres consideram a utilização de táticas de engano como atitudes eticamente mais reprováveis do que os homens. Já em relação à experiência e à idade parece existir uma forte correlação negativa entre ambas e a aceitabilidade de táticas marginalmente éticas. Os executivos mais velhos e experientes reconhecem ambas as táticas referidas como menos apropriadas do ponto de vista ético. Resta referir que também entre os executivos mais colaborativos consideram mais reprovável a utilização tanto de táticas agressivas como de engano deliberado do que os mais competitivos.

## Bibliografia

- Anton, R. (1990). Drawing the line: An exploratory test of ethical behavior in negotiations. *The International Journal of Conflict Management*, 1, pp. 265-280.
- Appelbaum, A. (1999). *Ethics for adversaries: The morality of roles in public and professional life*. New Jersey: Princeton University Press.
- Carr, A. (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46, pp. 143-153.
- Chertkoff, J., & Baird, S. (1971). Applicability of the big lie technique and the last clear chance doctrine in Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, pp. 298-303.
- Crampton, P., & Dees, J. (1993). Promoting honesty in negotiation. *Business Ethics Quarterly*, 3(4).
- Crott, H., Kayser, E., & Lamm, H. (1980). The effects of information exchange and communication in an asymmetrical negotiation situation. *European Journal of Social Psychology*, 10, pp. 149-163.
- Dawson, R. (1997). Ethical differences between men and women in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 1143-1152.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Como conduzir uma negociação ?* (Edição portuguesa de *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*). Porto: Edições Asa.
- Geis, F., & Moon, T. (1981). Machiavellianism and deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, pp. 766-775.
- Kelley, H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiation. In K. Archibald (Ed.), *Strategic interaction and conflict: Original papers and discussion* (pp: 49-73). Berkeley: Institute of International Studies.
- Kelley, H. & Thibaut, J. (1969). Group problem solving. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (2<sup>nd</sup> Ed.), (Vol. 4, pp: 1-101). Reading: Addison-Wesley.
- Koehn, D. (1997). Business and game playing: The false analogy. *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 1447-1452.
- Lax, D., & Sebenius, J. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Lewicki, R. (1983). Lying and deception: A behavioral model. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in Organizations* (pp. 68-90). Beverly Hills: Sage.
- Lewicki, R., & Spencer, G. (1990). *Lies and dirty tricks*. Paper presented at the meeting of the International Association for Conflict Management, Vancouver, Canada.
- Lewicki, R., & Spencer, G. (1991). *Ethical relativism and negotiating tactics: Factors affecting their perceived ethicality*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Miami, United States.
- Lewicki, R., & Stark, N. (1995). What's ethically appropriate in negotiations: An empirical examination of bargaining tactics. *Social Justice Research*, 9, pp. 69-95.
- Lewicki, R., & Robinson, R. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 665-682.
- Lewicki, R.J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2000<sup>a</sup>). *Negotiation* (3rd Ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Lewicki, R.J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2000<sup>b</sup>). *Negotiation: Readings, exercises and cases* (3rd Ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Pfeffer, J. (1993). *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reitz, H., Wall, J., & Love, M. (1998). Ethics in negotiation: Oil and water or good lubrication? *Business Horizons*, May-June 1998, pp. 5-14.
- Robinson, R., Lewicki, R., & Donahue, E. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 649-664.
- Rubin, J., & Brown, B. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Rummel, R. J. (1970). *Applied factor analysis*. Evanston: Northwestern University Press.
- Schell, G. (1991). When is it legal to lie in negotiation? *Sloan Management Review*, spring 1991, pp. 93-101.
- Schweitzer, M. (1997). *Omission, friendship and fraud: Lies about material facts in negotiation*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Boston, United States.
- Shell, G. (1999). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people*. London: Penguin.
- Stevens, J. (1992). *Applied multivariate statistics for social sciences* (2<sup>nd</sup> Ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tenbrusel, A. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 4 (3), pp. 330-339.

- Trevino, L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, pp. 601-617.
- Trevino, L., & Youngblood, S. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 378-385.
- Vasconcelos-Sousa, J. (1993). Ética negocial: Uma estranha em terra conhecida? *Expansão*, n.º 12, Março de 1993, pp. 85-86.
- Victor, B., & Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 1010-1025.
- Volkema, R. (1997). Perceptual differences in appropriateness and likelihood of use of negotiation behaviors: A cross-cultural analysis. *The international Executive*, 39, pp. 335-350.
- Volkema, R. (1998). A comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States. *The International Journal of Conflict Management*, 9, pp. 218-233.
- Volkema, R. (1999). Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States. *Journal of Business Research*, 45, pp. 59-67.

---

<sup>i</sup> As 500 maiores empresas não financeiras portuguesas têm uma facturação anual que varia de 5.650 milhões de euros até 36 milhões de euros.