

Para saber mais

A seguir apresentaremos a tradução de um texto com três tipos de **vieses cognitivos de negociação** de uma tese disponível para download em inglês.

[Cognitive Biases in Business Negotiations for Entrepreneurs Erlend Sierra](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKewjNwfmFleHdAhXHxpAKHSjnCDsQFjACegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net/publication/312511111_Cognitive_Biases_in_Business_Negotiations_for_Entrepreneurs/links/5468b12c0cf274d3808b1111/Cognitive-Biases-in-Business-Negotiations-for-Entrepreneurs.pdf) (https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKewjNwfmFleHdAhXHxpAKHSjnCDsQFjACegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net/publication/312511111_Cognitive_Biases_in_Business_Negotiations_for_Entrepreneurs/links/5468b12c0cf274d3808b1111/Cognitive-Biases-in-Business-Negotiations-for-Entrepreneurs.pdf)

Vale a pena uma leitura destes 3 trechos para complementar sua visão sobre alguns pontos que destacamos nesta aula:

Visão geral de vieses cognitivos

Embora existam centenas de vieses cognitivos em todos os domínios acadêmicos, existem certos vieses que são apresentados com maior destaque tanto na literatura de tomada de decisão geral, quanto na literatura de negociação especificada (Thompson et al, 2004; Gimpel, 2008; Caputo, 2013). Como o objetivo desta tese é examinar o papel dos vieses cognitivos nas negociações comerciais para empreendedores, o escopo tem sido limitado para cobrir os vieses que parecem relevantes tanto para o ambiente de negociação quanto para o contexto empreendedor.

Enquadramento e ressignificação

Um dos mais importantes vieses cognitivos entre domínios é discutivelmente o conceito de enquadramento, que pode ser explicado como a lente psicológica na qual a negociação é vista (Putnam & Holmer, 1992). Através desta lente, os negociadores entendem a situação, interpretam o comportamento dos outros e fazem escolhas em relação ao seu próprio comportamento (McGinn & Nöth, 2012). Enquadrar, portanto, gira em torno de indivíduos que têm diferentes percepções e reações com base em como um problema é colocado para eles, onde palavras alternativas da mesma informação objetiva podem alterar significativamente as decisões que as pessoas normalmente tomam (Caputo, 2013). Nessa conceituação, enquadrar uma negociação é selecionar certos aspectos de uma realidade percebida, e torná-los mais salientes, a fim de promover um determinado problema, interpretação, avaliação ou recomendação (Entman, 1993, in McGinn & Nöth, 2012). Como as decisões são alteradas apesar do fato de que os quadros não devem ter efeito sobre a decisão racional, o viés de enquadramento funciona como um ponto de partida para o estudo dos vieses cognitivos na negociação (Caputo, 2013). Enquadramento e ressignificação são conceitos importantes no estudo da negociação, pois ajudam a decifrar como os negociadores percebem as negociações: como uma situação de perda ou ganho, que pontos de referência são centrais para a discussão e o grau de confiança para se fazer um julgamento. Particularmente, a noção de quadros de ganho ou perda é central para a literatura de tomada de decisões. A teoria da Prospect de Kahneman & Tversky (1979) sustenta que ao escolher entre opções em uma situação de certeza, a resposta de um indivíduo a uma perda é mais extrema do que sua reação a um ganho (Putnam & Holmer, 1992). Indivíduos enquadram ganhos e perdas potenciais como positivos ou negativos, e são mais propensos a aceitar um acordo quando confrontados com um ganho potencial, enquanto se mantêm para futuras concessões quando confrontados com uma perda potencial (Neale e Bazerman 1991, em Putnam & Holmer, 1992). O insight principal a ser extraído de Kahneman e Tversky é que é possível pegar o mesmo problema objetivo e obter resultados previsivelmente diferentes, simplesmente mudando o quadro (Bazerman & Moore, 2009). O enquadramento também tem um impacto na atitude de um tomador de decisão em relação ao risco: tendendo a buscar risco por perdas e avesso ao risco de ganhos (Gimpel, 2008). Em resultados que são enquadrados positivamente, como um ganho, as pessoas preferem um resultado seguro em detrimento de uma aposta arriscada, enquanto quando os resultados são enquadrados negativamente, como uma perda, as pessoas preferem apostas arriscadas sobre resultados seguros (Thompson & Lucas, 2014). Em um exemplo de Kahneman & Tversky (1981), em relação à adoção de um programa para combater um surto de doença ficcional, onde uma alternativa é certa e a outra probabilística, as pessoas escolheriam o resultado certo ao escolher entre alternativas relativas a quantas pessoas seriam salvas, mas preferem um resultado de jogo ao ter que escolher entre alternativas sobre quantas pessoas morreriam. Enquanto os dois conjuntos de escolhas eram objetivamente idênticos, a mudança de estrutura de “vida

salvas” para “vidas perdidas” foi suficiente para mudar a escolha mais comum de aversão ao risco para busca de risco (Bazerman & Moore, 2009). Uma vez que quase qualquer decisão pode ser reformulada como um ganho ou perda em relação a algo, os pontos de referência dos decisores para definir ganhos e perdas são muitas vezes arbitrários (Thompson & Lucas, 2014). Enquadrar, portanto, tem implicações importantes para as negociações, particularmente no que diz respeito às táticas usadas pelos negociadores. Neale e Bazerman (1985) descobriram que os negociadores eram significativamente mais propensos a fazer concessões quando seu quadro era positivo, comparado ao negativo. Isso implica que, ao enquadrar a negociação como ganhos para o oponente, um negociador poderia induzir um comportamento mais concessionário (Bazerman & Moore, 2009). Outros efeitos no cenário de negociação são os negociadores com quadros positivos que completam mais transações e atingem lucros gerais mais elevados do que aqueles que viram os resultados como perdas e que os quadros negativos estão ligados à escalada de conflitos e potenciais impasses (Putnam & Holmer, 1992). Uma conceitualização mais prática da ressignificação é usar ativamente o viés cognitivo do enquadramento para mudar o quadro de uma negociação para um de: relacionamento sobre lucros, ética sobre perdas, etc.

Ancoragem

Intimamente relacionado ao conceito de enquadramento, está o viés cognitivo da ancoragem. O viés ocorre quando um ponto de referência destacado - denominado âncora - influencia a forma como as pessoas pensam e fazem julgamentos (Thompson & Lucas, 2014). O conceito baseia-se no fato de que, em muitas situações, as pessoas fazem estimativas partindo de um valor inicial e ajustando-se ao que acreditam ser a resposta final. O problema surge nesses ajustes tipicamente sendo a) insuficiente e b) baseado em números arbitrários ou cálculos incompletos (Tversky & Kahneman, 1974). Além disso, as pessoas tendem a tomar qualquer informação disponível (relevante ou não), como uma âncora inicial, antes de se ajustarem a uma resposta (Gimpel, 2008). Um exemplo é o estudo da roda-de-fortuna de Kahneman e Tversky (1974), onde os participantes foram solicitados a estimar a porcentagem de países africanos nas Nações Unidas. Depois de receberem números iniciais aleatórios (isto é, 65 para um grupo e 10 para o outro), esses números arbitrários tiveram um efeito significativo em suas respostas finais (45 para o primeiro grupo e 25 para o segundo) (ibid). Experimentos semelhantes foram replicados com outros números arbitrários, como os dois últimos dígitos do número de previdência social (Gimpel, 2008) ou preços de listagem diferentes para a mesma casa a serem avaliados por corretores imobiliários no mundo real (Northcraft & Neale 1987). Galinsky & Mussweiler (2001) apontam para pesquisas que mostram que a expertise no domínio do julgamento (ou seja, agentes imobiliários) ou a familiaridade com a tarefa não modera os efeitos das âncoras, tornando até mesmo especialistas experientes suscetíveis a um viés de ancoragem. Da mesma forma, a pesquisa também mostrou que a extremidade ou a plausibilidade da âncora não moderam os efeitos, reforçando as hipóteses e resultados em números arbitrários (ibid). A ancoragem pode influenciar os julgamentos em vários estágios do processo de negociação. Caputo (2013) lista exemplos de ancoragem que afetam as posições iniciais, aspirações ou linhas de corte dos negociadores; que os preços de reserva são frequentemente ancorados em informações não confiáveis; bem como as primeiras ofertas foram encontradas para afetar significativamente o lucro final, servindo como âncoras para ambas as partes da negociação (Ritov, 1996). Os resultados de Galinsky e Mussweiler (2001) mostraram que aqueles que fizeram as primeiras ofertas nas negociações distributivas reivindicaram mais do valor, e que as primeiras ofertas têm um efeito de ancoragem particularmente forte sob grande ambiguidade; se a outra parte tiver um bom senso da zona de negociação ou souber seu próprio valor do item, a primeira oferta terá pouco valor. Se o adversário não tiver informações, no entanto, eles podem fazer inferências sobre o valor do objeto com base na primeira oferta (Bazerman & Moore, 2009). Esta inferência de valor com base em um número arbitrário, pode ser interessante quando se olha para empresários que exibem excesso de confiança, especialmente se for sobre seus próprios produtos.

Excesso de confiança

Talvez um dos vieses mais predominantes, o viés do excesso de confiança se refere à tendência de um indivíduo ser mais confiante em suas habilidades ou julgamentos do que é mensuravelmente justificado (Ehrlinger et al, 2014). O excesso de confiança também se refere à confiança injustificada nos julgamentos da ocorrência de eventos positivos e à subestimação da probabilidade de eventos negativos (Thompson et al, 2004). Um exemplo geral desse viés é que as pessoas tendem a se classificar consistentemente “acima da média” em vários traços, habilidades ou mesmo em sua posição acadêmica entre colegas de sua classe universitária. Em um experimento de negociação relacionado, 58% dos participantes previram que seu

resultado de negociação cairia nos 25% superiores dos resultados negociados por todos os participantes (Kramer et al, 1993, in Gimpel, 2008). Enquanto algumas pessoas realmente estão acima da média, é estatisticamente impossível que a maioria das pessoas esteja acima da média (Ehrlinger et al, 2014). Devido aos resultados esmagadoramente fortes que mostram que as pessoas tendem a ser excessivamente confiantes, o excesso de confiança não é tão notável em certos campos de pesquisa (Yudkowski, 2008). No estudo das negociações, no entanto, o excesso de confiança detém um lugar central. Semelhante a outros campos, a pesquisa na literatura de negociação sugere que o negociador típico é excessivamente confiante na resolução de disputas (Lim, 1997). Além disso, o excesso de confiança no cenário de negociação, muitas vezes resulta em julgamentos excessivamente otimistas sobre a probabilidade de alcançar um bom resultado (Gimpel, 2008). Isso leva os negociadores a fazer menos concessões e chegar a menos acordos do que os negociadores realistas e confiantes (Neale e Bazerman, 1985, em Thompson et al, 2004). Uma explicação oferecida por que os negociadores tendem a ser excessivamente confiantes em seus julgamentos é a falha em enxergar o conflito sob a perspectiva do outro lado (Neale & Bazerman, 1985, in Lim, 1997). Isso se relaciona com conselhos profissionais avançados em relação a não apenas conhecer o seu próprio BATNA, mas também o do seu oponente, a fim de fazer o melhor julgamento em uma negociação. Outra explicação oferecida é que os negociadores podem estar excessivamente confiantes devido a uma função de auto-serviço; Acreditar mais fortemente na precisão dos julgamentos do que garantido permite uma auto-imagem positiva e uma maior fé nas habilidades de negociação de alguém (Kramer et al, 1993, in Lim, 1997).

Em uma nota relacionada à última explicação, a pesquisa mostrou que alguns indivíduos exibem níveis mais altos de excesso de confiança do que outros e, com base nessa percepção, Barney e Busenitz (1997) descobriram que os empreendedores eram mais confiantes do que os gerentes comuns (Forbes, 2004). Geralmente de interesse em conexão com as decisões iniciais dos empreendedores para iniciar novos empreendimentos, que é um esforço probabilisticamente pobre, mas socialmente útil, o excesso de confiança também tem mostrado influenciar a previsão de crescimento, bem como as negociações acima mencionadas, que muitos empreendedores continuam fazendo muito tempo após o financiamento de uma empresa (ibid). O excesso de confiança também se aplica de forma bastante significativa no domínio do planejamento, onde é conhecido como a falácia do planejamento (Yudkowski, 2008). Um exemplo apropriado desse tipo de falácia é mostrado em experimentos em que os alunos estavam excessivamente confiantes sobre o tempo de entrega de seus trabalhos acadêmicos (ibid).