

DESVIOS DE RACIONALIDADE E O PAPEL DO ADMINISTRADOR EM PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Raphael Patrício de Andrade Falcão

Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Pós-graduando em Psicologia e Saúde Mental pela Faculdade Metropolitana, nível especialização. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1316-543X>
E-mail: raphael.falc@live.com

Pedro Jácome de Moura Júnior

Professor na área de Sistemas de Informação na Universidade Federal da Paraíba e membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFPB. Mestre e doutor em Administração com ênfase em Tecnologias da Informação pela UFPB. Atua como Procurador/Pesquisador Institucional junto ao Ministério da Educação e Cultura. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6548-4614>.
E-mail: pjacome@sti.ufpb.br

Resumo: O conhecimento a respeito de vieses cognitivos proporciona ao negociador o potencial de prever o comportamento de seus oponentes, como também o torna ciente de situações em que suas próprias decisões podem estar irracionalmente enviesadas. Este é o primeiro estudo que se dedica à atualização e aprofundamento da discussão sobre o tema no contexto específico da Administração e o faz ao investigar o estado da arte da literatura sobre vieses cognitivos nessa área e ao discutir como o conhecimento sobre esses vieses pode auxiliar o administrador/negociador em sua atuação profissional. Para tanto, a base de dados *Web of Science Core Collection* foi consultada em busca de artigos e resenhas com as palavras-chave *negotiation* AND bias**, considerando-se todos os idiomas disponíveis, desde 1945 até janeiro de 2019, na categoria “management”. Dos 22 estudos considerados pertinentes, identificaram-se 20 vieses cognitivos na amostra. Destes, os cinco vieses mais frequentes foram discutidos, apresentando-se as principais estratégias de mitigação encontradas na literatura, que consistem em técnicas de autocorreção ou práticas a serem realizadas por um mediador. O presente estudo oferece contribuições teóricas e acadêmicas ao consolidar de maneira compreensiva os achados da literatura sobre vieses cognitivos em negociações e traz contribuições práticas ao fornecer soluções engenhosas a problemas frequentes no ambiente organizacional, ou mesmo pessoal, dos indivíduos.

Palavras-chave: Vieses cognitivos. Negociação. Administração. Comportamento. Revisão sistemática da literatura.

DEVIATIONS OF RATIONALITY AND THE ROLE OF THE ADMINISTRATOR IN PROCESSES OF NEGOTIATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Abstract: Knowledge about cognitive biases provides to the negotiator the potential of predicting the behaviour of its opponents, as also making him aware of situations in which his own decisions could be irrationally biased. This is the first study that dedicates to updating and deepening the discussion of the subject in the specific context of Administration, and does so by investigating the *status quaestionis* of the literature about cognitive biases in this field, while also providing instructions to the administrator/negotiator in how to use this knowledge in his professional work. Therefore, the Web of Science Core Collection was consulted in search of articles and reviews with the keywords *negotiation* AND bias**, considering all of the possible languages, since 1945 up to January of 2019, in the category of “management”. Out of the 22 studies considered pertinent, 20 cognitive biases were identified in the sample. Of those, the five most frequent ones were discussed, presenting the core strategies of mitigation found in the literature, which consist of techniques of self-correction or practices to be done by a mediator. The present study offers theoretical and academic contributions as it consolidates in a comprehensive manner the findings of the literature of cognitive biases in negotiations and brings practical contributions by offering smart solutions to frequent problems in the organizational setting, or even personal life of individuals.

Keywords: cognitive biases, negotiation, Administration, Behaviour, systematic literature review.

Artigo recebido em: 11/08/2019
Aceito para publicação em: 30/11/2019

Introdução

Seres humanos negociam desde o início de suas vidas. Logo após o nascimento, mesmo não conseguindo ainda falar, um bebê já é capaz de negociar o que irá comer. Isso ocorre quando, por exemplo, rejeita o alimento que não o agrada, sinalizando interesse em outra comida disponível. Depois, conforme amadurece, avança sobre novas formas de negociação, como o entretenimento preferido ou sua hora de dormir. Quando se torna adulto, o indivíduo negocia com seus próprios filhos sobre os mesmos problemas que negociava com seus pais e, caso seja um administrador, irá negociar ainda mais, tratando com seus clientes, fornecedores, parceiros e funcionários. Fica evidente então que, sem perceber, estamos negociando todos os dias (GRAHAM; LAWRENCE; HERNÁNDEZ-REQUEJO, 2014).

Negociação pode ser vista como um processo decisório de ordem mútua onde duas ou mais partes se relacionam tendo como intuito a alocação de recursos escassos (Pruitt & Carnevale, 1993). Desse modo, negociação é nada mais que uma relação caracterizada por interesses mistos, visto que negociadores são motivados a cooperar uns com os outros para chegar a um acordo mútuo, mas competem entre si à medida que buscam a maximização individual de seus ganhos (LAX; SEBENIUS, 1986).

Não se deve pensar que em um processo de negociação o objetivo de cada uma das partes é sempre o de buscar uma posição de superioridade sobre a outra. Para alguns (por ex.: FERREIRA, 2013), essa visão não corresponde ao entendimento corrente sobre o tema, que identifica o estabelecimento de relações duradouras por meio da satisfação entre ambos os lados como aspecto fundamental para o sucesso da negociação. Esta abordagem se refere à negociação baseada em princípios, que consiste em estratégias e técnicas com o intuito de provocar a mudança de atenção dos tomadores de decisão com visões fixas, costumeiramente egocêntricas,

para soluções criativas alinhadas aos interesses de ambas as partes, caracterizando cenários de “*win-win*”, em que todos os envolvidos saem ganhando (MARTINELLI, 2002; LEE; MOELLER; KOPELMAN; YBARRA, 2015; HAK; SANDERS, 2018).

Embora acordos de ganho recíproco sejam os mais almejados entre os negociadores, nem sempre resultados desse tipo são alcançáveis, porque os interesses dos agentes podem ser verdadeiramente opostos, caracterizando batalhas de interesses. E, mesmo em situações de desejos similares entre os negociadores, quando acordos deveriam ser encontrados, erros sistemáticos no pensamento intuitivo dos indivíduos, conhecidos como vieses cognitivos, fazem com que 40% dos negociadores falhem em perceber quando seus interesses estão alinhados aos das outras partes, gerando impasses na negociação e muitas vezes impedindo que um terreno comum seja encontrado (THOMPSON; HASTIE, 1990; HAK; SANDERS, 2018).

Segundo Bazerman, Curhan, Moore e Valley (2000), a importância de os negociadores identificarem e compreenderem esses vieses cognitivos reside no fato de que esse conhecimento pode proporcionar vantagem com relação à predição do comportamento de seus oponentes e apresenta situações em que suas próprias decisões podem estar enviesadas de um fundo racionalmente questionável. Por isso, é importante que administradores tenham habilidades fortes de negociação, utilizando seus conhecimentos sobre vieses cognitivos a fim de evitar impasses e obter melhores resultados. Ademais, habilidades de negociação são fundamentais para o sucesso organizacional, pois a depender das habilidades do administrador responsável por essa atividade, pode significar grandes prejuízos ou mesmo ganhos valiosos para uma empresa (LAX; SEBENIUS, 1986).

Não obstante essa relevância, o conhecimento consolidado a respeito da temática tem, até onde se sabe, priorizado ora o processo decisório, ora o

processo de negociação. Há revisões sistemáticas de literatura sobre vieses cognitivos, por exemplo Kumar e Goyal (2015) e Stingl e Geraldi (2017). No entanto, esses estudos não abordam o tema das negociações, voltando-se exclusivamente à área de tomada de decisões.

O mesmo acontece com ampla revisão de publicações brasileiras sobre processo decisório, realizada por Ramos e Takahashi (2015), que mantem à margem os processos de negociação. Do ponto de vista do contexto de pesquisa, observam-se revisões sistemáticas sobre processo decisório principalmente em equipes de desenvolvimento de software (MENDES; SALLEH, 2019; TANG; RAZAVIAN; PAECH; HESSE, 2017) e avaliação de desempenho de empregados (BELLE; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2017).

Faz-se exceção ao estudo de Caputo (2013), que implementa revisão sistemática da literatura sobre vieses cognitivos em processos de negociação. Não obstante, Caputo (2013) enfatiza a gestão de conflitos em processos negociais, aprofundando o seu interesse nos aspectos psicológicos dos negociadores. Assim, observa-se a necessidade de atualização e aprofundamento da discussão sobre o tema no contexto específico da Administração. Este estudo investiga o estado da arte da literatura em Administração sobre vieses cognitivos no cenário das negociações e discute como o conhecimento sobre esses vieses pode auxiliar o administrador/negociador em sua prática profissional.

Para alcance desses objetivos, realiza-se: (1) uma apropriação inicial da literatura, com resgate das origens e postulados da decisão racional e síntese do que se sabe sobre vieses cognitivos; (2) uma definição do método empregado para fins da revisão sistemática de literatura; (3) apresentação e discussão de achados, com ênfase nos vieses cognitivos mais frequentes; e (4) apresentação de implicações teóricas e gerenciais, com indicação de oportunidades de preenchimento de lacunas no conhecimento.

Background conceitual e teórico

Em meados do século XVIII, Adam Smith, ao tratar sobre a natureza humana e a moralidade no âmbito do comportamento econômico dos indivíduos em sociedade, verifica que o mundo não é habitado por agentes puramente racionais, desprovidos de paixão e movidos apenas por autointeresse, mas sim por pessoas realísticas e multidimensionais, assoladas pela luta entre duas pulsões, a de suas emoções, desejos e estados motivacionais, como a dor; e a de um senso moral, denominado “espectador imparcial”, que transcende as paixões e é natural aos indivíduos (ASHRAF; CAMERER; LOEWENSTEIN, 2005).

Diferentemente da visão original de Smith, Mill (2017), no século seguinte, argumenta que na medida em que o homem se preocupa em possuir riqueza, este se dará ao trabalho de utilizar ao máximo de sua capacidade comparativa com base nos meios disponíveis para obter esse resultado, estabelecendo assim o conceito de *homo economicus*. Assumido desde então como paradigma pela Economia, o *homo economicus* é um ator puramente racional, subtraído de suas dimensões humanas (moral, ética, religiosidade, etc.) e um maximizador de utilidade, preocupado tão somente em atender ao seu autointeresse (POUNDSTONE, 2010).

Em oposição à fundamentação desse caráter maximizador racional dos agentes, Simon (1956) apresenta a teoria comportamental da racionalidade limitada, que explica as escolhas feitas pelos indivíduos diferentemente das escolhas economicamente ideais, devido às alternativas que lhes são apresentadas, às consequências envolvidas, às experiências prévias, etc. Assim, migrando do agente econômico estritamente racional (*homo economicus*) para o “homem administrador” ou *satisficer*, Simon propõe que nas situações em que a solução ótima não pode ser determinada – como em casos de informações imperfeitas –, os indivíduos, incapazes

de compreender a complexidade do mundo devido às suas limitações cognitivas e computacionais, comportam-se baseados em suficiência e satisfação (SILVA, 2008; KLAES, 2005).

Dessa maneira, nos modelos organizacionais de decisão centrados em funções de máxima utilidade, em que o indivíduo considera $A > B$ e $B > C$, Simon (1972) percebe que essas funções não correspondem à realidade, uma vez que não consideram fatores externos e internos que possibilitam o indivíduo a optar por B no lugar de A (B pode ser maior/melhor que A). Assim, ele verifica que variáveis como risco e incerteza devem ser introduzidas nas equações de decisão, para que sejam obtidos resultados mais coerentes com a realidade.

Com base nas contribuições de Simon, Tversky e Kahneman (1974) apresentam, pela primeira vez, estudos sobre desvios da racionalidade no processo de tomada de decisão dos indivíduos, chegando à conclusão de que as pessoas se baseiam em um número limitado de heurísticas. Estas, embora evolutivamente úteis (já que funcionam como um senso intuitivo utilizado pela mente a fim de simplificar a captação de informações), na medida em que reduzem a complexidade da avaliação de probabilidades e a previsão de valores em decisões fáceis, podem levar a severos erros sistemáticos, conhecidos como vieses cognitivos.

A natureza previsível e sistemática desses vieses e o que revelam sobre a cognição e comportamento dos indivíduos capturou a atenção de pesquisadores na área específica das negociações. Os primeiros estudos podem ser atribuídos a Neale e Bazerman (1983), que desenvolveram e implementaram experimentos com dois agentes negociando sob o contexto de vieses cognitivos variados, previamente documentados somente em situações de tomada de decisão individual, como o “efeito de enquadramento”, o “viés de ancoragem” e o “excesso de confiança”. Após os experimentos, os dois pesquisadores chegaram à conclusão de que os

vieses observados por Tversky e Kahneman (1974), não só ocorriam na esfera individual, mas também na interação entre duas partes durante negociações (BAZERMAN; NEALE, 1992; BAZERMAN; CURHAN; MOORE; VALLEY, 2000; BRETT; THOMPSON, 2016).

Houve então um expressivo direcionamento do interesse de pesquisadores para investigação de vieses cognitivos adicionais, presentes exclusivamente em negociações. Os vieses mais recentemente identificados por Tsay e Bazerman (2009), Caputo (2013) e Brett e Thompson (2016) são: (a) erro de incompatibilidade (ou a falsa crença de que as prioridades e interesses da outra parte em uma negociação são completamente opostos aos seus, quando na verdade seus interesses são completamente compatíveis, havendo um problema de compreensão por uma ou mais partes); (b) viés de desvalorização reativa, em que durante uma negociação uma das partes considera a outra como um antagonista e por isso considera suas propostas como menos interessantes se comparadas às feitas por outra pessoa; (c) viés de escalação irracional, que ocorre quando o negociador continua a se comprometer com um plano de ação que não mais é a melhor alternativa disponível; (d) viés de favoritismo intragrupo, que ocorre em situações em que as expectativas de desempenho para os membros do grupo são infladas a níveis fora da realidade, vendo os membros do grupo como superiores frente aos demais fora do círculo; e (e) viés de relacionamento, quando os indivíduos se preocupam mais com como as outras partes estão se saindo, do que os ganhos próprios, preferindo que ambos ganhem igualmente do que parecer comparativamente inferior. Sendo assim, o negociador irá preferir que ambos na negociação ganhem R\$5,00 a sair com R\$7,00 e a outra parte com R\$9,00.

Método

Revisões sistemáticas de literatura encontram seu valor na medida em que assumem a função

de relatar a variabilidade de conhecimento em uma área acadêmica específica. No contexto da negociação, um grande fator de complexidade na pesquisa está na abundância de conteúdos em áreas de estudo diversas, como Biologia, Psicologia, Política, Sociologia e Economia (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Para que se tenha valor científico, uma revisão da literatura tem que ser implementada de forma justa, minuciosa e replicável, respeitando princípios básicos como os descritos em Kitchenham (2004) e Thorpe, Holt, Macpherson e Pittaway (2005):

- transparência, ao descrever cada linha de pesquisa e o raciocínio por trás da seleção dos estudos;
- clareza, ao demonstrar as etapas de pesquisa passíveis de serem auditadas;
- foco, ao garantir uma resposta à pergunta da pesquisa;
- uniformização por grupos de pesquisa, ao ampliar o escopo de disseminação;
- equidade, ao analisar os estudos com seus méritos, sem vieses do pesquisador;
- acessibilidade, ao disponibilizar a revisão fora da comunidade acadêmica especializada;
- e cobertura ampla, utilizando bases de dados que permitam acesso abrangente das evidências científicas.

A presente pesquisa consiste em uma revisão sistemática de literatura com o objetivo de buscar trabalhos voltados à negociação sob o prisma dos estudos de vieses cognitivos na área de Administração. Dessa forma, optou-se por utilizar a base de dados *Web of Science Core Collection*, considerando-se que a mesma é uma das melhores bases para pesquisas em Administração, segundo a *McMaster University* (2019).

O protocolo de pesquisa adotou a busca por artigos e resenhas com as seguintes palavras-chave (*keywords*) e operadores booleanos: *negotiation**

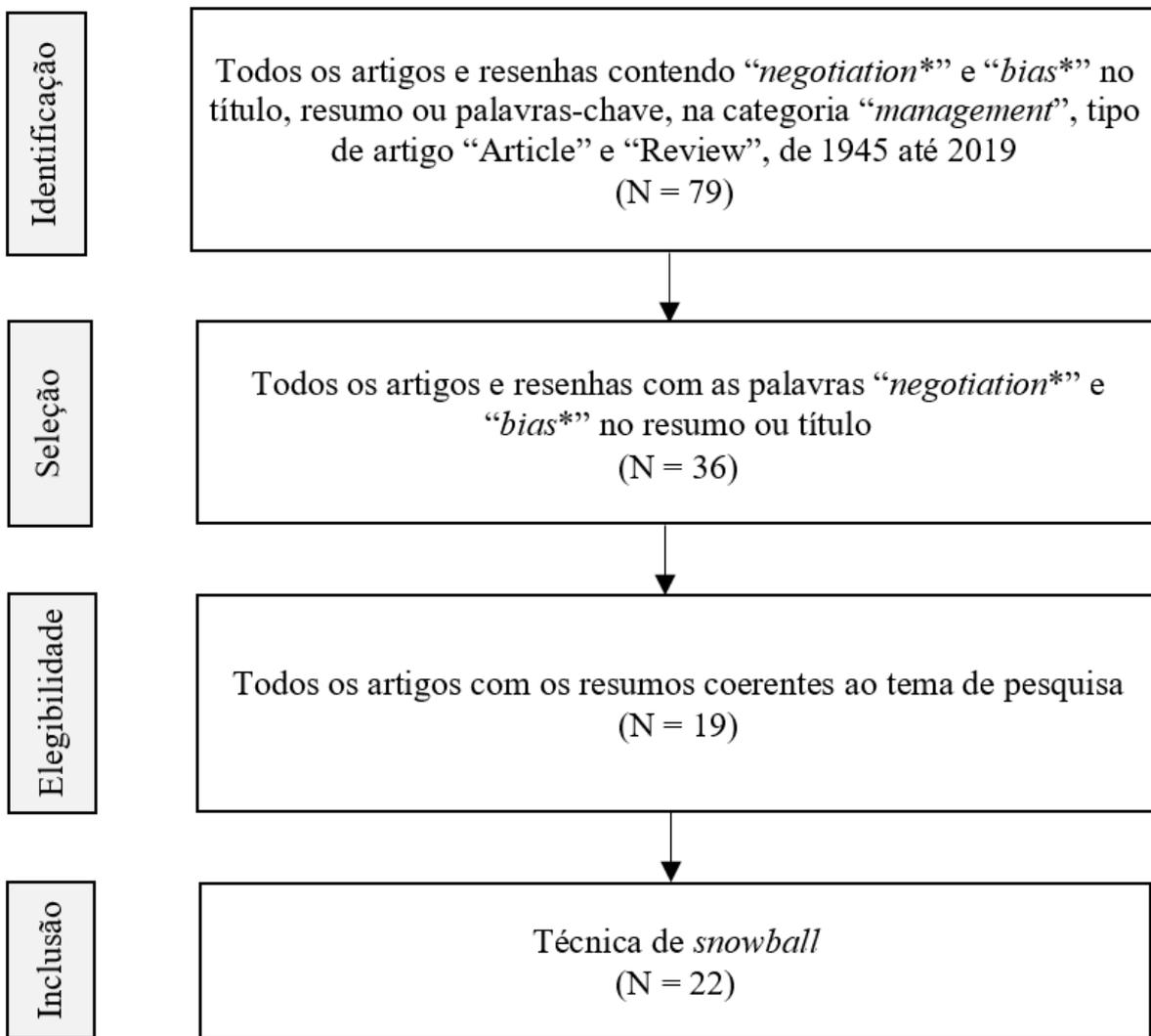
*AND bias**. Esses descritores foram também adotados em estudo prévio (CAPUTO, 2013). Na base de dados selecionada, os termos foram pesquisados no item “tópico”, o qual inclui título, *abstract*, *keywords* fornecidos pelos autores e *keywords plus* (algoritmo da base de dados que identifica palavras por meio das referências bibliográficas dos estudos). Incluíram-se estudos publicados em qualquer idioma e em qualquer país, disponíveis desde 1945 até janeiro de 2019. Os resultados foram filtrados para que atendessem à categoria “*Management*” e tipo de documento “*Article*” ou “*Review*”.

Ao todo, esse protocolo identificou 79 publicações. Os estudos que não apresentaram em seus resumos ou títulos os termos “*negotiation*”, “*bias*” e suas variantes foram excluídos, restando 36 artigos e resenhas. Estes 36 remanescentes foram submetidos a uma análise crítica de seus *abstracts*, sendo considerados para fins de análise final apenas os 19 que se mantiveram coerentes com o tema de pesquisa, ou seja, aqueles que se referiam a erros sistemáticos de natureza cognitiva no contexto das negociações.

Verificando-se que nesses artigos ainda havia lacunas em relação a estratégias para mitigação desses vieses, uma segunda abordagem de revisão sistemática foi adotada: as referências bibliográficas dos artigos previamente selecionados foram analisadas e a técnica de *snowball* foi aplicada. Assim, novos documentos que incluíam técnicas para a redução dos efeitos apresentados pelos vieses cognitivos referenciados nos 19 artigos foram incluídos neste estudo até que se atingisse saturação teórica, o que foi alcançado quando novas referências deixaram de acrescentar informações significativas à questão de pesquisa.

Os passos metodológicos das duas abordagens de revisão sistemática são apresentados na Figura 1, que demonstra a identificação de 22 artigos, publicados no período entre 1997 e 2018.

Figura 1 - Protocolo de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Posteriormente, classificaram-se os documentos conforme o tipo de estudo (ex.: artigos teóricos, revisão da literatura, empíricos, etc.), data de publicação, revista e viés cognitivo apresentado. O resultado dessa classificação foi armazenado em pastas específicas, utilizando-se o *software* Mendeley de gestão de referências acadêmicas.

Resultados e discussão

De acordo com os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa, foram encontrados 22 estudos pertinentes. A Tabela 1 apresenta os estudos identificados e a temática principal tratada em cada um deles.

Tabela 1 - Estudos identificados e temática principal

Ano	Volume	Estudo	Autor	Revista	Temática
2018	27	Estudo empírico randomizado e controlado	Dunne	<i>Group Decision and Negotiation</i>	O efeito de não aderir com as expectativas de um grupo.
2018	11	Estudo teórico	Bazerman, Bohnet, Bowles e Loewenstein	<i>Negotiation and Conflict Management Research</i>	Panorama geral sobre as contribuições de Babcock ao estudo das negociações e o viés de autoconveniência.
2018	6	Estudo teórico	Hak e Sanders	<i>Evidence-based HRM – A global forum for empirical scholarship</i>	A relação entre a negociação baseada em princípios e a administração baseada em evidências, sendo influenciada por vieses cognitivos e valores culturais ao invés de decisões conscientes dentro do estilo de negociação escolhido.
2016	137	Estudo empírico randomizado	Schaerer, Loschelder e Swaab	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Nem sempre possuir mais alternativas em negociações é melhor.
2016	136	Revisão bibliográfica não sistemática	Brett e Thompson	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Usando o modelo de Brett de cultura e organização, três fatores são examinados: interesses e prioridades dos negociadores, estratégias e interações sociais e resultados.
2016	37	Estudo empírico randomizado	Liu W., Liu L. e Zhang	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Ajuste de modelos mentais e seus efeitos sobre a torta fixa mítica.
2016	32	Estudo de caso	McCreary, Grifman e Cowart	<i>Negotiation Journal</i>	Análise das negociações ocorridas entre a <i>California South Coast Marine Life Protection Act Initiative</i> e seus <i>stakeholders</i> .
2015	26	Revisão bibliográfica não sistemática	Jäger, Loschelder e Frieze	<i>European Review of Social Psychology</i>	Autorregulação como técnica para melhores resultados em negociações.
2015	8	Estudo empírico randomizado	Lee, Moeller, Kopelman e Ybarra	<i>Negotiation and Conflict Management Research</i>	Investigação sobre como o viés de ilusão de percepção assimétrica afeta negociações.
Ano	Volume	Estudo	Autor	Revista	Temática
2013	24	Revisão bibliográfica sistemática	Caputo	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Análise sobre os vieses cognitivos em processos de negociação.
2011	22	Estudo empírico randomizado	Traavik	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Similaridades e diferenças entre negociações integrativas com uma pessoa em cada lado e duas pessoas em cada lado.

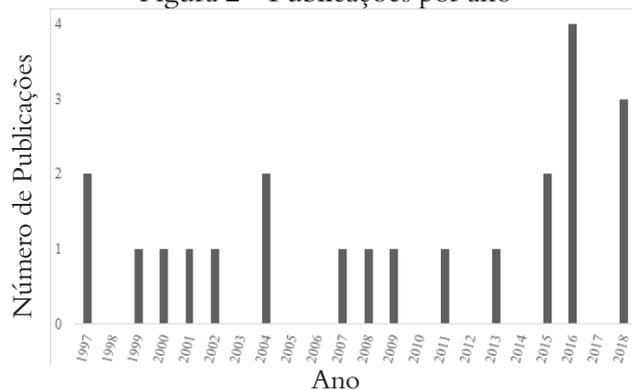
2009	25	Revisão bibliográfica não sistemática	Tsay e Bazerman	<i>Negotiation Journal</i>	História dos estudos sobre tomada de decisão em negociações.
2008	24	Estudo de caso	Metcalfe	<i>Negotiation Journal</i>	Discussão sobre as negociações ocorridas entre protestantes pelos direitos dos animais e uma empresa de testes com animais, chamada <i>Huntingdon Life Science</i> .
2007	16	Estudo teórico	Gimpel	<i>Group Decision and Negotiation</i>	Contraposição aos modelos que assumem preferências exógenas entre as partes numa negociação.
2004	89	Estudo empírico	Leung, Tong e Ho	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Demonstração dos efeitos de justiça interacional (tratamento com respeito) no viés egocêntrico de negociadores.
2004	13	Estudo empírico	Mumpower, Sheffield, Darling e Milter	<i>Group and Decision and Negotiation</i>	Compreensão interpessoal entre negociadores.
2002	87	Estudo empírico	Gelfand, Higgins, Nishii, Raver, Dominguez, Murakami e Yamaguchi	<i>Journal of Applied Psychology</i>	A frequência do viés egocêntrico e de autoconveniência durante conflitos e negociações entre culturas individualistas e coletivistas.
2001	12	Estudo empírico randomizado	Paese e Yonker	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Efeitos da escolha seletiva de informações para benefício próprio em negociações.
2000	51	Revisão bibliográfica não sistemática	Bazerman, Curhan, Moore e Valley	<i>Annual Review of Psychology</i>	História da psicologia nas negociações e novas áreas como a de modelos mentais, meios de comunicação, vieses, etc.
1999	79	Estudo empírico	Gelfand e Christakopoulou	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	A prevalência de certos vieses que afetam decisões e negociações em contextos culturais diferentes.
Ano	Volume	Estudo	Autor	Revista	Temática
1997	11	Revisão bibliográfica não sistemática	Babcock e Loewenstein	<i>Journal of Economic Perspectives</i>	O viés de autoconveniência e impasses em negociações.
1997	69	Estudo empírico	Whyte e Sebenius	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	O efeito de múltiplas âncoras presentes em negociações entre duas pessoas e grupos.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando-se o número de publicações existentes, constata-se que nos últimos quatro anos o tema vieses cognitivos no contexto das negociações

vem se tornando cada vez mais presente na literatura acadêmica, atingindo seu pico em 2016, com quatro estudos publicados, e mais três em 2018 (Figura 2).

Figura 2 - Publicações por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quanto ao número de artigos científicos por revista, identificaram-se estudos presentes em 11 diferentes revistas internacionais, todas publicadas em idioma inglês. Muitas dessas são identificadas como de excelência, tanto pela classificação Qualis (sistema brasileiro de avaliação de periódicos) quanto pelo fator de impacto, segundo a *Scimago Journal & Country Rank (2018)*, que indica em 2019: (1) a *Annual Review of Psychology*, com fator 12.78; em

seguida, (2) o *Journal of Applied Psychology*, com fator 6.09; (3) o *Journal of Economic Perspectives*, com fator 6.09; (4) o *Journal of Organizational Behavior*, com fator 3.88; (5) a *European Review of Social Psychology*, com fator 3.48; (6) a *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, com fator 2.74; (7) a *Group Decision and Negotiation*, com fator 0.8; (8) o *International Journal of Conflict Management*, com fator 0.41; (9) a *Negotiation and Conflict Management Research*, com fator 0.41; (10) a *Evidence-based HRM*, com fator 0.34; e por fim, (11) o *Negotiation Journal*, com fator 0.16.

Dentre os resultados observados (Tabela 2), o periódico que demonstrou maior interesse pelo tema foi o *Organizational Behavior and Human Decision Processes* com quatro publicações, e em seguida, os periódicos *Group Decision and Negotiation*, *International Journal of Conflict Management* e *Negotiation Journal* também tiveram destaque, com três trabalhos publicados em cada. Isso indica que quatro periódicos concentram 59% das publicações, de acordo com a amostra obtida (13/22).

Tabela 2 - Publicações por periódico

Revista	N	%	Qualis
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> (1997; 1999; 2016; 2016)	4	18,18	— *
<i>Group Decision and Negotiation</i> (2004; 2007; 2018)	3	13,64	A1
<i>International Journal of Conflict Management</i> (2001; 2011; 2013)	3	13,64	A1
<i>Negotiation Journal</i> (2008; 2009; 2016)	3	13,64	A2
<i>Negotiation and Conflict Management Research</i> (2015; 2018)	2	9,09	B1
<i>Journal of Applied Psychology</i> (2002; 2004)	2	9,09	—
<i>Journal of Organizational Behavior</i> (2016)	1	4,55	A1
<i>Annual Review of Psychology</i> (2000)	1	4,55	A1
<i>Evidence-based HRM - A Global Forum for Empirical Scholarship</i> (2018)	1	4,55	—
<i>European Review of Social Psychology</i> (2015)	1	4,55	—
<i>Journal of Economic Perspectives</i> (1997)	1	4,55	—
Total	22	100	—

*Sem classificação recente disponível.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com relação ao método de pesquisa utilizado nos estudos encontrados, a maioria dos trabalhos referem-se a estudos empíricos (54,55%, N = 12), seis artigos correspondem a revisões da literatura (27,27%), dois são estudos de caso (9,09%) e outros dois representam artigos teóricos (9,09%).

Identificaram-se 20 tipos de vieses cognitivos (Tabela 3). Desses, os mais frequentes, correspondendo a mais da metade dos vieses encontrados, foram os de “Ancoragem”, “Torta fixa mítica”, “Egocentrismo”, “Autoconveniência” e “Enquadramento”, sendo citados 42 vezes no total (N = 54,55%).

Tabela 3 - Frequência em que os vieses foram encontrados por tipo de estudo

Viés	Estudo Teórico	Estudo de caso	Estudo Empírico	Revisão bibliográfica	Σ	%
	N	N	N	N	N	
Ancoragem	1	3	1	5	10	12,99
Torta fixa mítica	1	—	4	5	10	12,99
Egocentrismo	—	1	4	3	8	10,39
Autoconveniência	—	—	3	5	8	10,39
Enquadramento	—	—	1	5	6	7,79
Emocional	—	—	—	5	5	6,49
Excesso de confiança	—	—	1	4	5	6,49
Incompatibilidade	—	—	1	4	4	6,49
Aversão a perdas	1	1	1	—	3	3,90
Desvalorização reativa	—	—	1	2	3	3,90
Escalação irracional	—	—	—	2	2	2,60
Ilusão de controle	—	—	2	—	2	2,60
Relacionamento	—	—	—	2	2	2,60
Favoritismo intragrupo	—	—	1	1	1	2,60
Confirmação	—	—	1	—	1	1,30
Rigidez	—	—	—	1	1	1,30
Efeito posse	—	—	1	—	1	1,30
Ilusão de percepção assimétrica	—	—	1	—	1	1,30
Otimismo	—	—	—	1	1	1,30
Status quo	—	—	—	1	1	1,30
Total	3	5	23	46	77	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Dos vieses mais frequentemente encontrados na amostra, serão discutidas suas definições, implicações no comportamento dos indivíduos, como também estratégias para a mitigação de seus efeitos por negociadores, administradores ou mesmo mediadores. Os vieses cognitivos mais frequentes compreendem mais de metade dos estudos de interesse desta pesquisa (54,55%), o que evidencia a necessidade de discussão aprofundada

desses achados à luz da literatura específica identificada.

O viés mais frequentemente reportado/ investigado é denominado “viés de ancoragem” ou *anchoring bias*, em inglês. Caracteriza-se como uma técnica comumente utilizada em negociações, quando um negociador lança uma primeira oferta extremamente baixa/alta por um bem, dependendo do seu papel na negociação. Essa estratégia funciona

porque as pessoas possuem uma tendência a depender mais do que deveriam da primeira informação que lhes é apresentada (HAK; SANDERS, 2018).

Até mesmo experientes corretores imobiliários que supostamente deveriam analisar variáveis diversas para a estimação de valor dos imóveis, estão amplamente sujeitos ao viés, uma vez que acabam por se ancorarem mais nos valores de anúncio feitos pelos vendedores das propriedades, do que em suas próprias análises (NORTHCRAFT; NEALE, 1987). Poder-se-ia pensar então que possuir mais de uma alternativa para negociação seria benéfico para negociadores, visto que assim o foco não estaria completamente em um único fator, mas não é bem assim que esse fenômeno ocorre.

Um estudo com 350 alunos de MBA, simulando negociações de bônus salarial entre um candidato e um recrutador, observou que os candidatos que possuíam apenas uma oferta de trabalho em outra firma, no valor de €9000 faziam propostas de bonificação salarial mais extremas quando comparados aos candidatos que possuíam múltiplas ofertas de trabalho (€9000, €8000 e €7000) – menos interessantes – em outras firmas, o que se constatou proporcionar acordos menos lucrativos (SCHAERER; LOSCHELDER; SWAAB, 2016).

Embora o viés seja proeminente mesmo entre negociadores amadores e experientes, há formas de mitigar seus efeitos. Planos “se-então” (*if-then*) consistem em estratégias mentais que conduzem o indivíduo a um comportamento programado, mediante a ocorrência de certo acontecimento potencial. Por exemplo, se a situação X ocorrer, então eu farei Y. Isso funciona porque é feita uma ligação mental entre a situação importante e o comportamento desejado, aumentando a prontidão do indivíduo. Sendo assim, uma solução seria evitar que o oponente faça a primeira oferta, adotando-se um plano “se-então” do tipo “se nos sentarmos na mesa de negociação, então eu vou começar com uma

primeira oferta ambiciosa”. Caso não seja possível realizar a oferta inicial, uma contraproposta extrema é capaz de reduzir o viés de ancoragem por meio de um plano do tipo “se o meu oponente fizer a primeira oferta, então responderei com uma contraproposta ambiciosa” (JÄGER; LOSCHELDER; FRIESE, 2015).

O segundo viés mais frequentemente reportado/investigado é denominado “viés de torta fixa mítica” ou *fixed-pie bias*, em inglês. Caracteriza-se como um fenômeno mais presente em sociedades culturalmente individualistas do que coletivistas. O erro de torta fixa mítica se apresenta quando um negociador falha em compreender de fato quais são os interesses e prioridades da outra parte, assumindo que os interesses da outra parte são completamente opostos aos seus. Ou seja, interpretando que a negociação é (a) uma situação distributiva de recursos, em que há uma disputa pela maior fatia dos recursos; e (b) que os recursos que julga mais importantes são também os mais importantes para a outra parte, o que em certas ocasiões pode caracterizar uma compreensão precisa da realidade, mas na maioria dos casos, por ainda existirem interesses com graus diferentes de valorização entre as partes, ganhos mútuos seriam uma possibilidade (GELFAND; CHRISTAKOPOULOU, 1999; MUMPOWER; SHEFFIELD; DARLING; MILLER, 2004).

Uma extensão do viés de torta fixa mítica é o erro de “incompatibilidade”, em que o negociador além de acreditar na falsa assunção dos interesses absolutamente opostos, ainda não compreende que a outra parte está em completa concordância com ele. Outro fenômeno observado é que negociadores podem vivenciar ainda o inverso da torta fixa mítica durante negociações de caráter distributivo, passando a interpretá-las como oportunidades cooperativas, caindo na ilusão de que ambas as partes estão se beneficiando e prejudicando na mesma medida, mesmo essa solução não sendo

possível (THOMPSON; HASTIE, 1990; TSAY; BAZERMAN, 2009; BRETT; THOMPSON, 2016).

Existem estratégias que podem ajudar na redução dos efeitos do viés de torta fixa mítica. Modelos mentais correspondem à forma como as pessoas explicam a realidade, sendo assim representações cognitivas que ajudam o indivíduo a compreender, prever ou interpretar certas situações, passando por adaptações naturais na medida em que novas experiências e informações são adquiridas. A literatura identificada mostra que a redução do viés de torta fixa mítica está correlacionada com a capacidade de ajuste efetivo dos modelos mentais do negociador. Dessa maneira, estar ciente do viés de torta fixa mítica é a melhor forma de superá-lo. Negociadores podem induzir a mudança de seus modelos mentais através de um processo de autocorreção em que escutam a outra parte, aprendendo mais sobre a situação, questionando seus conhecimentos já existentes e reconhecendo visões, crenças e desejos dos outros (LIU; ZHANG, 2015).

O terceiro viés mais frequentemente reportado/investigado é denominado “viés de egocentrismo” ou *egocentric bias*, em inglês. Também se caracteriza como um fenômeno mais encontrado em culturas voltadas à competição e destaque individual. Esse viés ocorre quando negociadores observam a si mesmos como merecedores de mais recursos, em detrimento das outras partes envolvidas. Explica-se devido às incertezas presentes em negociações, o que influencia os agentes a adotar a tendência de atentar somente ao próprio ponto de vista, avaliando-se como merecedores de uma maior fatia dos recursos em uma negociação; algo também percebido como senso natural de justiça (GELFAND; HIGGINS; NISHII; RAVER; DOMINGUEZ; MURAKAMI, 2002; LEUNG; TONG; HO, 2004; LEE *et al.*, 2015; BRETT; THOMPSON, 2016).

Experimentos com dois negociadores em condições similares de comportamento, mostram que aqueles acometidos pelo viés egocêntrico ao negociar com outros egocêntricos, na busca pela maximização de seus ganhos individuais, engajam-se em menos atividades de resolução de problemas, chegando a ganhos menores quando comparados às duplas que preferem considerar não só os seus próprios interesses, mas também os da outra parte. Contudo, é importante ressaltar que, em situações onde existem perspectivas de negociação distintas, ou seja, quando uma das partes está interessada na cooperação e a outra em condição de egocentrismo, o lado conciliador fica sujeito à exploração pela parte egocêntrica, o que torna a negociação difícil, limitando ganhos potenciais e caracterizando um autêntico desafio para o negociador que deseja alcançar os melhores resultados possíveis para ambos os lados (JÄGER, 2015).

Como lidar então com oponentes egocêntricos? Como visto anteriormente, negociações em que o viés de egocentrismo está presente em ambas as partes resultam em ganhos menores quando comparadas a negociações onde ambos os lados estão dispostos a buscar corresponder não só aos seus próprios interesses, mas também aos da outra parte envolvida. Sendo assim, alternar para o modo egocêntrico não se mostra como a melhor opção. Segundo a literatura, resistir a concessões prematuras é a chave para evitar que oponentes egocêntricos explorem suas outras partes em negociações. Dessa maneira, planos “se-então” como “se meu oponente fizer uma proposta egocêntrica, então eu não cederei a concessões prematuras” podem ser úteis, uma vez que prevêm como e quando resistir à tendência de conceder antecipadamente (DE DREU; WEINGART; KWON, 2000; JÄGER *et al.*, 2015).

Estudos sugerem que incentivar negociadores a pensar de modo contrafactual, ou seja, a ponderar possibilidades caso diferentes ações fossem

tomadas durante a negociação, pode mitigar significativamente o viés egocêntrico; a técnica consiste basicamente em fazer perguntas como: “o que teria acontecido se...?” E, a partir disso, tecer as possíveis consequências dessa atitude no processo e resultado final da negociação, estimulando uma visão mais abrangente da situação. Recomenda-se ainda aos negociadores que observem a situação pela perspectiva alheia, o que pode auxiliar efetivamente na redução do viés egocêntrico (BABCOCK; LOEWENSTEIN; ISSACHAROFF, 1997; GALINSKY; MOSKOWITZ, 2000; PAESE; YONKER, 2001).

O quarto viés mais frequentemente reportado/investigado é denominado “viés de autoconveniência” ou *self-serving bias*, em inglês. Algumas vezes, este desvio da racionalidade é utilizado na literatura como sinônimo para o viés de egocentrismo, embora tenham significados diferentes. Assim, o viés egocêntrico consiste numa falsa estimativa que o indivíduo faz acerca do comportamento dos outros, a fim de normalizar sua própria perspectiva egocêntrica sobre a negociação; ou seja, efetivamente, ele mede os outros a partir de si próprio. Em contrapartida, o viés de autoconveniência se refere a uma falta de percepção do indivíduo com relação ao seu próprio comportamento, sendo definido por Babcock e Olson (1992), como a tendência de uma ou mais partes, em uma negociação, de fundamentar seus julgamentos sobre o que é justo utilizando das evidências mais consistentes com suas próprias visões, subtraindo o contraditório e interpretando sua condição como mera representação de um problema alheio a ele mesmo, não compreendendo que, ao invés de causas externas, na realidade, é seu comportamento o verdadeiro gerador de impasses, o que pode acabar por retardar ou mesmo inviabilizar acordos. Na tentativa de reduzir ou remover os efeitos do viés de autoconveniência, experimentos em que os negociadores eram instruídos a analisar

de forma imparcial a situação em que estavam inseridos foram realizados. Embora não tenham sido bem-sucedidos, esses experimentos demonstraram que o comportamento dos negociadores não era proposital ou estratégico (BABCOCK; OLSON, 1992; BAZERMAN; BOHNET; BOWLES; LOEWENSTEIN., 2018).

Algum nível de assimetria de informações, especialmente sobre como a negociação é percebida por cada parte, deve existir para atenuação do viés de autoconveniência. Contudo, isso não implica que o viés se origina pela assimetria de informações, mas pelo modo como as pessoas interpretam a situação, geralmente de formas diferentes. Estudos em que ambas as partes de uma negociação foram munidas com o mesmo nível de informações e instruídas a dividir \$10,00 com uma outra pessoa, demonstram que não houve um consenso e alguns participantes acreditaram que uma divisão desigual era o mais justo. Após a inserção de assimetrias de informação nas negociações, a maior parte dos participantes tenderam suas noções sobre o que é justo a divisões que favorecessem a si mesmos, descrevendo esses acordos não só como justos, mas também acreditando que suas próprias perspectivas eram imparciais. Assim, verifica-se que o viés de autoconveniência é originado de uma avaliação seletiva de informações feita pelos negociadores, que buscam em suas memórias por informações relevantes, mas acabam por tender ao conteúdo mais consistente com os seus interesses e desejos (BABCOCK; LOEWENSTEIN, 1997).

Assim como os vieses de torta fixa mítica e de egocentrismo, a tendência à autoconveniência mostra-se mais presente em sociedades individualistas, favorecendo a hipótese de que alguns dos vieses cognitivos no contexto das negociações não necessariamente são atalhos universais, mas sim artifícios que podem ser construídos e perpetuados pela cultura ao longo do tempo (GELFAND *et al.*, 2002).

Uma forma de mitigar o viés de autoconveniência consiste em instruir as partes da negociação – ou a si mesmo, enquanto negociador – a entenderem do que se trata o viés e, em seguida, a pensarem nas fraquezas de suas próprias propostas, relacionando-as. Comparado a estudos em que os participantes apenas eram informados sobre a existência do viés de autoconveniência, o experimento que adotou as instruções citadas (isto é, instruir as partes sobre o fenômeno e estimular a reflexão sobre as fraquezas de suas próprias propostas) foi capaz de reduzir o índice de impasse entre os negociadores de 35% a 4%, mostrando-se como uma poderosa ferramenta para regulação própria ou para outros negociadores (BABCOCK; LOEWENSTEIN, 1997; BAZERMAN *et al.*, 2018).

Por fim, o quinto viés mais frequentemente reportado/investigado é denominado “efeito de enquadramento” ou *framing bias*, em inglês. Este fenômeno ocorre quando o negociador observa uma questão e foca no modo como ela foi apresentada e não nos fatos concretos. “Quadros” (ou *frames*) representam o modo como as informações se apresentam e, se mudados na forma em que se manifestam, influenciam os indivíduos a adotarem comportamentos distintos. Em negociações, esses quadros podem ser configurados conforme os resultados obtidos em um acordo, constituindo assim dois domínios, o dos ganhos (*gains*) e o das perdas (*losses*). Para ilustrar, imagine-se um negociador que deseja vender seu produto por R\$10,00. Ele pode considerar a venda por esse preço como um quadro de ganho (*gain-frame*), quando comparado a não ter nada anteriormente, ou pode avaliar isso como um quadro de perda (*loss-frame*), caso o que realmente aspirasse fosse vender o produto por um valor acima dos R\$10,00 (CAPUTO, 2013; JÄGER *et al.*, 2015).

As implicações residem na influência que esses enquadramentos têm sob a propensão ao

risco desses negociadores. Indivíduos no domínio dos ganhos se tornam aversos a risco, fecham mais acordos e conseguem maiores ganhos mútuos quando comparados a negociadores sob o domínio das perdas. Por sua vez, negociadores no quadro das perdas conseguem acordos mais favoráveis a si mesmos e tornam-se mais propensos ao risco (*risk-seekers*). Isso acontece porque as pessoas são mais sensíveis a perdas do que a ganhos. Sendo assim, negociadores no quadro de perdas interpretam a situação com base no que têm a perder, escolhendo alternativas mais arriscadas com o intuito de recuperar o que foi perdido, enquanto negociadores no quadro dos ganhos observam o caso tendo em mente as oportunidades disponíveis para ganhos e com receio das perdas potenciais optando, assim, por soluções mais seguras e contemplativas, ou seja, que contemplem os interesses de ambas as partes (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; CAPUTO, 2013; JÄGER *et al.*, 2015; BRETT; THOMPSON, 2016).

Buscar ganhos mútuos quando se negocia com alguém no quadro de perdas pode ser um desafio. Contudo, estudos identificaram que planos do tipo “se-então” também podem garantir ganhos mútuos para esses casos. Assim, recomenda-se que, previamente à negociação, tenha-se em mente o objetivo de busca de uma solução justa e, em seguida, elabore-se um plano do tipo “se eu receber uma proposta, então farei uma contraproposta justa”, o que pode colocar o negociador numa posição intermediária de vantagem, funcionando tanto para negociadores no quadro de ganhos quanto no quadro de perdas (TRÖTSCHEL; GOLLWITZER, 2007; JÄGER *et al.*, 2015).

Considerações finais

Este estudo implementa revisão sistemática da literatura sobre vieses cognitivos no contexto específico de negociações, utilizando como

referência a base de dados *Web of Science Core Collection*. Esta revisão incluiu todos os artigos publicados no período de 1945 até janeiro de 2019 e encontrou 22 estudos pertinentes, publicados no idioma inglês, em 11 revistas de abrangência global.

Desses 22 estudos, 12 são experimentos empíricos, cinco são revisões não sistemáticas da literatura e apenas um, publicado em 2013, foi do tipo revisão sistemática. Nesse contexto de pesquisa, foram encontrados 20 tipos de vieses cognitivos presentes em negociações, sendo que os mais frequentes na amostra foram os de ancoragem, torta fixa mítica, egocentrismo, autoconveniência e enquadramento.

A revisão realizada traz à tona o estado da arte da literatura, o qual mostra que alguns desvios da racionalidade podem ser mais ou menos frequentes em determinados ambientes culturais, como também que há um direcionamento por parte dos pesquisadores ao estudo da realização de acordos mutuamente benéficos, dando ênfase à resolução dos impasses gerados pelos vieses cognitivos e buscando propor soluções por meio de métodos de autocorreção ou mesmo a partir de instruções dadas por um mediador.

Contribuições teóricas e acadêmicas

O conhecimento consolidado a respeito da temática vieses cognitivos no contexto das negociações em Administração tem, até onde se sabe, priorizado ora o processo decisório, ora o processo de negociação; vide as revisões sistemáticas de Kumar e Goyal (2015) e Stingl e Geraldi (2017) sobre vieses cognitivos, de Caputo (2013) sobre gestão de conflitos em processos negociais e de Ramos, Takahashi e Roglio (2015) sobre processo decisório.

Este é o primeiro estudo que se dedica à atualização e aprofundamento da discussão sobre o tema no contexto específico da Administração

e o faz ao investigar o estado da arte da literatura sobre vieses cognitivos nesse cenário específico e ao discutir como o conhecimento sobre esses vieses pode auxiliar o administrador/negociador em sua atuação profissional. A quantidade relativamente restrita de estudos empíricos identificados sugere que o tema tem atraído pouca atenção do campo de pesquisa administrativo. Ora, reconhecendo-se que o principal papel do administrador é decidir (SIMON, 1972) e que a negociação é um processo decisório complexo, recomenda-se que a temática seja intensa e profundamente contemplada pela academia em seus processos formativos. Nesse sentido, recomenda-se investigação sobre o nível de inclusão e aprofundamento do tema nas estruturas e componentes curriculares dos cursos de formação em Administração.

Contribuições práticas

A presente pesquisa contribui à prática da Administração à medida em que fornece conhecimentos essenciais sobre negociação para gestores que buscam bons acordos. Recomenda-se aos gestores interessados no aprimoramento do seu processo decisório em negociações: que se apropriem de planos do tipo “se-então”, conforme detalhado na seção de discussão de resultados; que desenvolvam compreensão e mudança em seus modelos mentais; e que pratiquem o pensamento contrafactual. Essas técnicas devem ser aplicadas ao longo de todo o processo de tratativas comerciais ou mesmo na mediação de conflitos internos da organização.

Como contribuição prática à sociedade, esse estudo serve ainda como forma de divulgação do tema para que as pessoas possam conhecer mais sobre vieses cognitivos em negociações e aplicar esses conhecimentos no cotidiano de suas vidas a fim de conseguirem/proporcionarem acordos mutuamente benéficos e pacíficos.

Referências

- ASHRAF, N.; CAMERER, C.; LOEWENSTEIN, G. Adam Smith, Behavioral Economist. **Journal of Economic Perspectives**, v.19, n.3, p.131-145, 2005.
- BABCOCK, L.; OLSON, C. The Causes of Impasses in Labor Disputes. **Industrial Relations**, v.31, n.2, p. 348-360, 1992. doi: 10.1111/j.1468-232x.1992.tb00313.x.
- BABCOCK, L.; LOEWENSTEIN, G. Explaining Bargaining Impasse: the role of self-serving biases. **Journal of Economic Perspectives**, v.11, n.1, p, 109-126, 1997. doi: 10.1257/jep.11.1.109.
- BABCOCK, L.; LOEWENSTEIN, G.; ISSACHAROFF, S. Creating Convergence: Debiasing Biased Litigants. **Law & Social Inquiry**, v. 22, n. 4, 913p., 1997. doi: 10.1086/492609.
- BARROS, G. Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, n. 3, p. 455-472, 2010. doi: 10.1590/s0101-31572010000300006.
- BAZERMAN, M.; NEALE, M. **Negotiating rationally**. New York: The Free Press, 1992.
- BAZERMAN, M.; CURHAN, J.; MOORE, D.; VALLEY, K. Negotiation. **Annual Review of Psychology**, v.51, n.1, p. 279-314, 2000. doi: 10.1146/annurev.psych.51.1.279.
- BAZERMAN, M.; BOHNET, I.; BOWLES, H.; LOEWENSTEIN, G. Linda Babcock: Go-getter and Do-gooder. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 11, n. 2, p. 130-145, 2018. doi: 10.1111/ncmr.12115.
- BELLE, N.; CANTARELLI, P.; BELARDINELLI, P. Cognitive biases in performance appraisal: Experimental evidence on anchoring and halo effects with public sector managers and employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 3, p. 275-294, 2017.
- BRETT, J.; THOMPSON, L. Negotiation. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, v. 136, p. 68-79, 2016. doi: 10.1016/j.obhdp.2016.06.003.
- CAPUTO, A. A literature review of cognitive biases in negotiation processes. **International Journal of Conflict Management**, v. 24, n. 4, p. 374-398, 2013. doi: 10.1108/ijcma-08-2012-0064.
- DE DREU, C.; WEINGART, L.; KWON, S. Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 78, n. 5, p. 889-905, 2000. doi: 10.1037//0022-3514.78.5.889.
- GALINSKY, A.; MOSKOWITZ, G. Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 78, n. 4, p. 708-724, 2000. doi: 10.1037//0022-3514.78.4.708.
- GELFAND, M.; CHRISTAKOPOULOU, S. Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 79, n. 3, p. 248-269, 1999. doi: 10.1006/obhd.1999.2845.
- GELFAND, M.; HIGGINS, M.; NISHII, L.; RAVER, J.; DOMINGUEZ, A.; MURAKAMI, F. *et al.* Culture and egocentric perceptions of fairness in conflict and negotiation. **Journal of Applied Psychology**, p. v. 87, n. 5, 833-845, 2002. doi: 10.1037//0021-9010.87.5.833.
- GONZAGA, Ferreira. **Negociação** : como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAHAM, J. L.; LAWRENCE, L.; HERNÁNDEZ-REQUEJO, W. **Inventive negotiation** : getting beyond yes. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014.
- HAK, F.; SANDERS, K. Principled negotiation: an evidence-based perspective. **Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**, v. 6, n. 1, p. 66-76, 2018. doi: 10.1108/ebhrm-03-2017-0014.
- JÄGER, A.; LOSCHELDER, D. D.; FRIESE, M. How self-regulation helps to master negotiation challenges: an overview, integration, and outlook.

- European Review of Social Psychology**, v. 26, n. 1, p. 203–246, 2015. <https://doi.org/10.1080/10463283.2015.1112640>.
- KAHNEMAN, D. **Thinking, fast and slow**. New York: Farrar, Straus And Giroux, 2015.
- KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Keele, 2004.
- KLAES, M. A Conceptual History of the Emergence of Bounded Rationality. **History of Political Economy**, v. 37, n. 1, p. 27–59, 2005. <https://doi.org/10.1215/00182702-37-1-27>.
- KUMAR, S.; GOYAL, N. Behavioural biases in investment decision making – a systematic literature review. **Qualitative Research in Financial Markets**, v. 7, n. 1, p.88–108, 2015. <https://doi.org/10.1108/qrfm-07-2014-0022>.
- LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K. **The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain**. New York: Free Press ; London, 1986.
- LEE, D. S.; MOELLER, S. J.; KOPELMAN, S.; YBARRA, O. Biased Social Perceptions of Knowledge: Implications for Negotiators' Rapport and Egocentrism. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 8, n. 2, p. 85–99, 2015. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12047>.
- LEUNG, K.; TONG, K.-K.; HO, S. S. Y. Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 405–415, 2004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.405>.
- LIU, W.,; LIU, L. A.; ZHANG, J. D. How to dissolve fixed-pie bias in negotiation? Social antecedents and the mediating effect of mental-model adjustment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 1, p. 85–107, 2015. <https://doi.org/10.1002/job.2025>.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri: Manole, 2002.
- McMASTER LibGuides: How Do I Find Business Databases?: Top Business Databases. **Retrieved November**, v. 25, 2019. From McMaster.ca website: <https://libguides.mcmaster.ca/databases/business-top>.
- MENDES, F. F.; Mendes, E.; SALLEH, N. The relationship between personality and decision-making: A Systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 111, july, p. 50–71, 2019.
- MILL, John Stuart. **Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy**. [S.l.]: Hansebooks, 2017.
- MUMPOWER, J. L.; SHEFFIELD, J.; DARLING, T. A.; MILLER, R. G. The Accuracy of Post-Negotiation Estimates of the Other Negotiator's Payoff. **Group Decision and Negotiation**, v. 13, n. 3, p. 259–290, 2004. <https://doi.org/10.1023/b:grup.0000031089.91654.26>
- NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. The Role of Perspective-Taking Ability in Negotiating under Different Forms of Arbitration. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 36, n. 3, p. 378–, 1983. <https://doi.org/10.2307/2523017>
- NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 39, n. 1, p. 84–97, 1987. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90046-x](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90046-x).
- PAESE, P. W.; YONKER, R. D. Toward a better understanding of egocentric fairness judgments in negotiation. **International Journal of Conflict Management**, v. 12, n. 2, p.114–131, 2001. <https://doi.org/10.1108/eb022852>.
- POUNDSTONE, W. **Priceless: the hidden psychology of price and value**. Richmond: Oneworld, 2010.
- PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. **Negotiation in social conflict**. Buckingham: Open University Press, 2003.
- RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D. Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004–2014. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 156–184, 2015.
- SCHAERER, M.; LOSCHOLDER, D. D.; SWAAB, R. I. Bargaining zone distortion in

negotiations: The elusive power of multiple alternatives. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 137, p.156–171, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.09.001>

SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK. Retrieved, November, v. 25, 2019. From: Scimagojr.com website: <https://www.scimagojr.com>.

SILVA, R. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIMON, H. A. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological Review**, v. 63, n. 2, p. 129–138, 1956. <https://doi.org/10.1037/h0042769>.

SIMON, H. A. Theories of Bounded Rationality. In: MCGUIRE, C.B.; RADNER, R. (ed.). **Decision and Organization**. Elsevier, Amsterdam, p. 161–176, 1972.

STINGL, V.; GERALDI, J. Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 2, p. 121–135, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.009>.

TANG, A.; RAZAVIAN, M.; PAECH, B.; HESSE, T. M. Human aspects in software architecture decision making: a literature review. In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ARCHITECTURE (ICSA), 2017, p.107–116. IEEE, 2017, April.

THOMPSON, L.; HASTIE, R. Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 47, n. 1, p. 98–123, 1990. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90048-e](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90048-e).

THORPE, R.; HOLT, R.; MACPHERSON, A.; PITTAWAY, L. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 4, p. 257–281, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x>.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal**

of Management, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.

TRÖTSCHEL, R.; GOLLWITZER, P. M. Implementation intentions and the willful pursuit of prosocial goals in negotiations. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 43, n. 4, p. 579–598, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.06.002>.

TSAY, C.-J.; BAZERMAN, M. H. A Decision-Making Perspective to Negotiation: a Review of the Past and a Look to the Future. **Negotiation Journal**, v. 25, n. 4, p. 467–480, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00239.x>.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124–1131, 1974. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>