UNIVERSIDADE DE
SANTIAGO DE COMPOSTELA

Departamento de Psicoloxía Social e Básica
Facultade de Psicoloxía
Campus universitario sur
15706 Santiago de Compostela
Tel. 981 563 100 • Fax 981 521 581

Gonzalo Serrano y Dámaso Rodríguez, Profesores de Psicología Social de la Universidad de Santiago de Compostela,

INFORMAMOS :

Que la Tesis Doctoral realizada por D. Pedro Cunha, titulada "Estrategias y Tácticas en Negociación : Hacia un modelo de Eficacia Negociadora" ha sido proyectada y desarrollada bajo nuestra supervisión.

Que dicho trabajo de investigación reúne las características científicas y técnicas para ser leida y defendida públicamente, dado que merece una valoración positiva por el rigor de sus planteamientos, actualidad de enfoque y consistencia metodológica.

De todo lo cual informamos, como trámite preceptivo para su aceptación y posterior presentación pública.

Santiago de Compostela, 25 de Noviembre de 1999.

Fdo. Gonzalo Serrano.

Fdo. Dámaso Rodríguez.

UNIVERSIDAD DE
SANTIAGO DE COMPOSTELA

Departamento de Psicología y Sociología Aplicada
Facultad de Psicología
Campus Universitario s/n
15782 Santiago de Compostela
Tel. 34 981 563100 Fax: 34 981 524 [illegible]

Gonzalo Serrano y Damaso Rodriguez, Profesores de Psicología Social de la Universidad de Santiago de Compostela,

INFORMAMOS :

Que la Tesis Doctoral realizada por D. Pedro Cunha, titulada "Estrategias y Tácticas en Negociación . Hacia un modelo de Eficacia Negociadora" ha sido proyectada y desarrollada bajo nuestra supervisión.

Que dicho trabajo de investigación reúne las características científicas y técnicas para ser leída y defendida públicamente, dado que merece una valoración positiva por el rigor de sus planteamientos, actualidad de enfoque y consistencia metodológica.

De todo lo cual informamos como trámite preceptivo para su aceptación y posterior presentación pública.

Santiago de Compostela, 26 de Noviembre de 1999

Fdo. Gonzalo Serrano

Fdo. Damaso Rodriguez

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA
FACULDADE DE PSICOLOGIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL E BÁSICA

TESE DOUTORAL

ESTRATÉGIAS E TÁCTICAS EM NEGOCIAÇÃO: PARA UM MODELO DE EFICÁCIA NEGOCIAL

Reg. 13549
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

Autor: Pedro Fernando Santos Silva da Cunha
Directores: Prof. Dr. Gonzalo Serrano Martínez
Prof. Dr. Dámaso Rodríguez Fernandez

Santiago de Compostela
1999

O presente trabalho de investigação foi realizado com o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, através do Programa PRAXIS XXI.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de investigação como o que aqui se apresenta deve muito ao contributo de um vasto número de pessoas, designadamente ao nível científico, operacional e emocional.

Antes de mais, gostaria de destacar o Prof. Doutor Gonzalo Serrano, através do qual tomei conhecimento da área científica da negociação que, desde o primeiro momento, me conquistou verdadeiramente. Pelas suas críticas científicas rigorosas e pertinentes e pela confiança que cedo em mim depositou, pude sentir um auxílio realmente valioso para a concretização da presente investigação.
Nesse sentido, desejaria assinalar que o mérito que o presente trabalho contenha se deve, de forma notável, à sua presença, que sempre permanecerá em mim.

Do mesmo modo, gostaria de expressar o meu profundo agradecimento ao Prof. Doutor Dámaso Rodríguez, co-orientador da presente investigação, especialmente pelo seu apoio e diligência na consecussão da pesquisa empírica, bem como pelas suas contribuições de carácter teórico-metodológico.

Ao Magnífico Reitor da Universidade Fernando Pessoa do Porto, Prof. Doutor Salvato Trigo e à sua Vice-Reitora, Dra. Manuela Trigo, pelo apoio, pela confiança e pelo desafio lançado que hoje se cumpre. A eles dedicamos também, não olvidando todo o apoio afectivo que a última nos soube conceder.

Esta tese é dedicada muito especialmente ao meu pai e à minha mãe, que, através das suas histórias de vida, em conjunto e individualmente, me têm ensinado muito do que sei sobre a importância da negociação na vida.

Gostaria também de dedicar este trabalho ao meu irmão (lembrando o fax) e às minhas irmãs, bem como à minha cunhada, cunhados e sobrinhos, por realmente me apoiarem em cada empreendimento que decido levar a cabo.

Ao Carlos Pinto. Aos grandes amigos não se agradece, retribui-se.

À Clara. Todo o agradecimento seria menor perante a generosidade de um ser humano maior.

À Ana Brandão, o meu grato reconhecimento pelas proveitosas discussões e criteriosa leitura da tese, bem como pela sincera e verdadeira amizade.

À Carla Rijo, o meu reconhecimento pela disponibilidade de contactos para a investigação empírica e por todo o apoio emocional que só os bons amigos sabem dar.

Agradeço, particularmente, à Marina Quelle a sua prestimosa atenção e o seu apoio metódico na assistência à pesquisa empírica em Espanha.

Um reconhecimento amigo é também dirigido à Raquel Silva, tanto pelo interesse demonstrado como pela ajuda considerável nos contactos necessários à pesquisa empírica.

À Prof. Doutora Margarida Pedroso de Lima, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, agradeço o ter-me facultado a versão portuguesa do NEO-PI-R, por si aferida para a realidade nacional e fundamental para a prossecusão do trabalho experimental.

À Cristina Parente e à Luísa Veloso, devo também um agradecimento por todo o contributo científico e amigo que me souberam sempre transmitir.

O mesmo é válido para a Clara Alegre, de quem lembramos a importante disponibilidade.

À Maria José Felício, gostaria de deixar um sincero agradecimento pelos contactos relacionados com a pesquisa empírica.

Finalmente, do Carlos Caldeira lembrarei sempre o auxílio amigo nos momentos oportunos.

Agradeço ainda aos inquiridos portugueses (negociadores das empresas, Estado e sindicatos, vendedores, administrativos e estudantes) e aos estudantes espanhóis, lembrando, em especial, aqueles sujeitos que constituiram o grupo experimental, dado que se disponibilizaram duplamente para a pesquisa. Sem todos eles não teria sido, verdadeiramente, possível esta investigação.

Alguns nomes relevantes posso ter esquecido, mas a todos eles, sem excepção, quero agradecer o precioso tempo e o sentimento de interesse que dedicaram para a realização deste trabalho.

Índice de figuras v
Índice de quadros vi

PARTE TEÓRICA

INTRODUÇÃO 3

CAPÍTULO I. APROXIMAÇÃO GERAL AO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO 14

1.1. O CONFLITO 14

1.1.1. Sobre o conceito de conflito social 14
1.1.2. O escalamento de conflitos 37

1.2. A NEGOCIAÇÃO 46

1.2.1. Natureza e características da negociação 46
1.2.1.1. Formas, temas e modelos de negociação 57
1.2.1.2. As etapas da negociação 64
1.2.2. Factores estruturais do processo de negociação 73
1.2.2.1. As relações de poder entre as partes 80
1.2.2.2. As interacções entre negociadores 85

CAPÍTULO II. ESTRATÉGIAS, TÁCTICAS E MANOBRAS DE NEGOCIAÇÃO 94

2.1. ESTRATÉGIAS, TÁCTICAS E MANOBRAS DE NEGOCIAÇÃO 94

2.1.1. Para uma definição de estratégias, tácticas e manobras de negociação 94

2.2. CATEGORIAS DE ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO 98

2.2.1. O modelo estratégico de Pruitt (1981, 1983b, 1993) 101
2.2.2. O modelo de Mastenbroek (1987, 1989) 125
2.2.3. A perspectiva de Bazerman & Neale (1993) 139

2.3. CATEGORIAS DE TÁCTICAS DE NEGOCIAÇÃO 149

2.3.1. Tácticas direccionadas para a obtenção de resultados substanciais 156
2.3.2. Tácticas dirigidas para a influência do equilíbrio de poder 165
2.3.3. Tácticas destinadas à promoção de um clima construtivo 177
2.3.4. Tácticas dirigidas à obtenção de uma dinâmica flexível 180
2.3.5. Tácticas orientadas para influenciar os constituintes 184

2.4. CATEGORIAS DE MANOBRAS DE NEGOCIAÇÃO 186

2.4.1. A abordagem de Nierenberg (1988) 186
2.4.2. A abordagem de Steele, Murphy & Russil (1991) 192
2.4.3. A abordagem de Wall (1985) 196

CAPÍTULO III. O PENSAMENTO RACIONAL NA NEGOCIAÇÃO 202

3.1. INTRODUÇÃO À PROBLEMÁTICA DOS ENVIESAMENTOS COGNITIVOS NA NEGOCIAÇÃO 202

3.2. AS HEURÍSTICAS E OS ESQUEMAS 212

3.3. OS EFEITOS E OS ENVIESAMENTOS COGNITIVOS NA NEGOCIAÇÃO 214

3.3.1. A escalada irracional do conflito 215
3.3.2. O mito da soma nula 218
3.3.3. O conflito ilusório 222
3.3.4. A desvalorização reactiva 224
3.3.5. Os guiões da negociação 226
3.3.6. O pensamento rígido 229
3.3.7. O "mal do vencedor" e a ignorância do ponto de vista da outra parte 230
3.3.8. O excesso de confiança 234
3.3.9. A disponibilidade, a acessibilidade e a representatividade da informação 238
3.3.10. A ancoragem e o ajustamento insuficiente 243
3.3.11. O enquadramento 245
3.3.12. Os estados de ânimo 250

CAPÍTULO IV. A RELEVÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS NO COMPORTAMENTO DOS NEGOCIADORES 254

4.1. PRELIMINARES 254

4.2. BREVE SÍNTESE CRÍTICA DOS ESTUDOS QUE RELACIONAM CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS E COMPORTAMENTO NEGOCIAL 260

4.2.1. Género 261
4.2.2. Processos cognitivos 263
4.2.2.1. Propensão à tomada de riscos 264
4.2.2.2. *Locus* de controle 264
4.2.2.3. Complexidade cognitiva 265
4.2.2.4. Tolerância à ambiguidade 267
4.2.3. Motivos 268

4.2.4. Auto-conceito 270
4.2.5. Atitudes 271
4.2.5.1. Confiança generalizada 272
4.2.5.2. Autoritarismo 272
4.2.5.3. Maquiavelismo 273
4.2.5.4. Conciliação/beligerância 275
4.2.6. Ansiedade social 276
4.2.7. Assertividade 278

4.3. O MODELO DOS CINCO FACTORES DE PERSONALIDADE E O NEO-PI-R 279

4.3.1. O NEO-PI-R 281
4.3.1.1. Neuroticismo 285
4.3.1.2. Extroversão 288
4.3.1.3. Abertura à experiência 290
4.3.1.4. Amabilidade 292
4.3.1.5. Conscienciosidade 295
4.3.2. O modelo dos cinco factores de personalidade e a sua importância na negociação 297

PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO V. METODOLOGIA 306

5.1. ESTUDO 1 313

5.1.1. Caracterização sócio-demográfica dos sujeitos 313
5.1.2. Desenho, procedimento e materiais utilizados 322
5.1.2.1. Breve historial de investigação do CEN 323
5.1.2.2. Delineamento da investigação do CEN II 328

5.2. ESTUDO 2 333

5.2.1. Sujeitos 333
5.2.2. Desenho, procedimento e materiais utilizados 333

CAPÍTULO VI. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 342

6.1. DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO ESTUDO 1 343

6.1.1. Considerações preliminares 343
6.1.2. Selecção dos itens que constituem o CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação 346
6.1.3. Análise e discussão dos resultados relativos à fiabilidade e validez da escala 351
6.1.3.1. Breve introdução 351

6.1.3.2. Aferição e análise da fiabilidade e consistência interna do CEN II 357
6.1.3.3. Análise da validez preditiva da escala 364
6.1.4. Análise e discussão dos resultados relativos à Análise Factorial das Componentes Principais 370
6.1.4.1. Análise da matriz de correlações 372
6.1.4.2. Extracção de factores 373
6.1.5. Reflexões finais 385

6.2. DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO ESTUDO 2 390

6.2.1. Introdução 390
6.2.2. Análises correlacionais 392
6.2.3. Análise dos dados relativos à eficácia negocial 400
6.2.3.1. Variáveis sócio-demográficas 400
6.2.3.1.1. Sexo 400
6.2.3.1.2. Idade 402
6.2.3.1.3. Habilitações escolares 403
6.2.3.1.4. Profissão 404
6.2.3.1.5. Tempo de experiência 406
6.2.3.2. Variáveis de personalidade 408
6.2.3.2.1. Amabilidade 410
6.2.3.2.2. Extroversão 411
6.2.3.2.3. Conscienciosidade 414
6.2.3.3. Variáveis de negociação 416
6.2.3.3.1. Primeira proposta 418
6.2.3.3.2. Distância entre a primeira e a última proposta 419
6.2.3.3.3. Nível de aspiração 420
6.2.3.3.4. Benefícios individuais 420
6.2.3.3.5. Benefícios conjuntos 421
6.2.3.4. Análise discriminante da variável Eficácia negocial 423
6.2.4. Análise dos dados relativos à interacção negocial 429
6.2.4.1. Variáveis de negociação 430
6.2.4.2. Análise discriminante das variáveis Benefícios individuais e Benefícios conjuntos 436

CONCLUSÕES 445

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 467

ANEXOS 517

Índice de Figuras

Figura 1.1.	Modelo Ecléctico do Conflito Intergrupal (Fisher, 1990)	25
Figura 1.2.	Abordagem psicossocial da análise da negociação (Bercovitch, 1984)	75
Figura 1.3.	Modelo da estruturação das atitudes (Walton e McKersie, 1965)	87
Figura 1.4.	Modelo de forças no estabelecimento de atitudes (Walton e McKersie, 1965)	89
Figura 2.1.	Modelo de Interesses Duais (Pruitt, 1983b)	111
Figura 2.2.	Quatro níveis de espaço comum percebido (Pruitt, 1983b)	117
Figura 2.3.	O dilema concessão *vs.* dureza (Mastenbroek, 1989)	127
Figura 2.4.	O dilema submissão *vs.* dominação (Mastenbroek, 1989)	131
Figura 2.5.	O dilema jovialidade *vs.* hostilidade (Mastenbroek, 1989)	132
Figura 2.6.	O dilema exploração *vs.* evitação (Mastenbroek, 1989)	135
Figura 2.7.	O dilema do não comprometimento *vs.* excesso de comprometimento (Mastenbroek, 1989)	138
Figura 2.8.	Perfil de uma conduta de negociação eficaz (Mastenbroek, 1989)	139
Figura 2.9.	Manipulações emocionais depreciativas (Mastenbroek, 1989)	173
Figura 2.10.	Manipulações baseadas em convenções sociais (Mastenbroek, 1989)	174

Índice de Quadros

Quadro 5.1.	Distribuição etária do total de sujeitos da amostra por grupos	315
Quadro 5.2.	Habilitações (graus completos) dos negociadores sócio-laborais, vendedores e administrativos	316
Quadro 5.3.	Profissões dos negociadores sócio-laborais (Estado, empresas e sindicatos)	318
Quadro 5.4.	Tempo de experiência negocial dos negociadores sócio-laborais	319
Quadro 5.5.	Tempo de experiência negocial dos vendedores	320
Quadro 5.6.	Distribuição dos estudantes por sexo e intervalos de idade	321
Quadro 5.7.	Distribuição dos estudantes espanhóis por sexo e cursos	321
Quadro 5.8.	Tabelas de valores para o cliente e gestor de conta	337
Quadro 6.1.	Passos principais na selecção dos itens que constam do CEN II	346
Quadro 6.2.	Itens retirados através do Teste da Mediana (Portugal e Espanha)	348
Quadro 6.3.	Processo de selecção dos itens da chamada "Escala de Racionalidade"	350
Quadro 6.4.	Coeficientes de fiabilidade do CEN	359
Quadro 6.5.	Itens do CEN II com médias mais elevadas (Portugal e Espanha)	361
Quadro 6.6.	Itens do CEN II com médias mais baixas (Portugal e Espanha)	362
Quadro 6.7.	Diferenças entre as médias dos grupos (ANOVA Oneway)	366
Quadro 6.8.	Análise de variância das pontuações médias dos grupos (ANOVA Oneway)	367
Quadro 6.9.	Análise de diferenças das médias grupais (Teste de Scheffé), segundo as pontuações obtidas no CEN II	368
Quadro 6.10.	Médias dos grupos em subconjuntos homogéneos	369
Quadro 6.11.	Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 1: "Tentativa de obtenção de resultados substanciais"	376
Quadro 6.12.	Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 2: "Procurar influenciar o equilíbrio de poder"	379
Quadro 6.13.	Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 3: "Desenvolvimento de um clima construtivo"	380

Quadro 6.14.	Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 4: "Firme-flexibilidade procedimental"	382
Quadro 6.15.	Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 5: "Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação"	384
Quadro 6.16.	Itens comuns nas estruturas factoriais de Portugal e Espanha	387
Quadro 6.17.	Médias e desvios-padrões das pontuações no CEN II, segundo o sexo	401
Quadro 6.18.	Médias e desvios-padrões das pontuações no CEN II, segundo os intervalos de idade	402
Quadro 6.19.	Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA Oneway) das pontuações no CEN II, segundo as habilitações escolares	403-4
Quadro 6.20.	Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA Oneway) das pontuações no CEN II, segundo a profissão	405
Quadro 6.21.	Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA Oneway) das pontuações no CEN II, segundo o tempo de experiência negocial	406-7
Quadro 6.22.	Grau de eficácia negocial e tempo de experiência de negociação dos sujeitos	408
Quadro 6.23.	Médias e desvios-padrões dos negociadores mais e menos eficazes nos factores Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade	409
Quadro 6.24.	Média, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA Oneway), segundo as facetas do factor Amabilidade	410
Quadro 6.25.	Média, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA Oneway), segundo as facetas do factor Extroversão	412
Quadro 6.26.	Média, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA Oneway), segundo as facetas do factor Conscienciosidade	414-5
Quadro 6.27.	Média, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA Oneway) para os sujeitos mais e menos eficazes, segundo as variáveis de negociação	417
Quadro 6.28.	Matriz de classificação, médias e desvios-padrões das variáveis inseridas na análise discriminante da variável Eficácia negocial (*Enter*)	424-5
Quadro 6.29.	Médias e desvios-padrões das variáveis de negociação, segundo o tipo de díada	430
Quadro 6.30.	Análise de diferenças das variáveis benefícios conjuntos, nível de aspiração e proposta inicial (Teste de Scheffé), segundo o tipo de díada	432
Quadro 6.31.	Médias e desvios-padrões nas variáveis de negociação dos sujeitos mais eficazes, segundo o tipo de díada em que participaram	434

Quadro 6.32. Matriz de classificação, médias e desvios-padrões das variáveis inseridas na análise discriminante dos benefícios individuais (*Enter*) 438-9

Quadro 6.33. Matriz de classificação, médias e desvios-padrões das variáveis inseridas na análise discriminante dos benefícios conjuntos (*Enter*) 440-1

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

"Descobri que, dois mil e quinhentos
anos antes de mim, Sócrates tinha dito:
"Sei que nada sei - e mal isso eu sei:
só sei, portanto, que *não* sei.
Mas quero saber e quero aprender".

Karl Popper (1992). Em Busca
de um Mundo Melhor, p. 222.

Nas sociedades actuais, os mecanismos de negociação têm vindo a assumir uma relevância verdadeiramente crucial na gestão dos mais diversos conflitos que ocorrem nos múltiplos níveis da realidade social. Tal situação ficará a dever-se não só ao próprio prestígio inerente ao fenómeno em causa, como também às potencialidades por ele abrangidas na descoberta de soluções pertinentes e eficazes para as partes envolvidas em algum litígio.

A negociação revela-se útil, na medida em que os seres humanos se vêem compelidos a negociar, uma vez que não possuem o controle total sobre os acontecimentos em que participam (as partes implicadas possuem diferentes graus de poder, mas nunca um poder absoluto sobre o oponente). O móbil da negociação reside, pois, em ser capaz de dar uma resposta ao mútuo direito de divergir, já que este é considerado nas democracias modernas um direito fundamental (Kennedy, Benson, & McMillan, 1986).

Nesse sentido, a permanência da negociação enquanto fenómeno quotidiano das situações nas quais os actores sociais desenvolvem as suas relações levou a que a Psicologia Social se dedicasse ao estudo e explicação das suas etapas,

características estruturais, dinâmica e resultados. Ora, este último aspecto alusivo aos efeitos da negociação constituiu, precisamente, a motivação basilar para a realização da presente investigação.

Desse modo, a ideia central do trabalho de investigação que agora apresentamos passa, fundamentalmente, pelo fenómeno da eficácia negocial. Tal situação prende-se com o facto de que, na nossa perspectiva, a eficácia deve, pois, constituir um critério relevante a ponderar pelos negociadores no momento de determinar que estratégias e tácticas de negociação serão de maior acuidade na gestão de determinadas situações conflituais.

Por conseguinte, gostaríamos de referir que, de um modo sem dúvida sucinto, mas que acreditamos não menos pertinente e claro, equacionamos a eficácia no sentido em que os negociadores a alcançam quando conseguem resolver satisfatoriamente o conflito e, em simultâneo, atingem os seus próprios interesses e os da sua organização (Serrano & Rodríguez, 1993a). Assim sendo, corroborando Serrano (1996a), compreendemos que a eficácia não envolve a ausência integral de concessões, a derrota aberta do oponente, a negação do conflito ou a manipulação da negociação.

A tese encontra-se dividida em duas partes principais: uma parte teórica, onde se fez a revisão da literatura dedicada aos temas que nos pareceram de maior pertinência incluir na investigação e uma parte empírica composta por dois estudos.

No Capítulo I, elaborámos uma introdução geral ao processo de negociação, procurando analisar os conceitos de conflito social e de negociação. Em relação ao primeiro, há que destacar a complexidade inerente ao próprio fenómeno conflitual (daí que na delimitação do conceito sejam abundantes as perspectivas e modelos

explicativos do mesmo) e, pela sua inequívoca importância na temática abordada, a especificidade do fenómeno da escalada de conflitos.

Não negligenciando o facto do conflito poder ocasionar tanto efeitos positivos como negativos, não parecem restar dúvidas de que o conflito exige, quase que sem excepção, uma resolução. Nessa linha de pensamento, a relevância deste Capítulo reside no facto de que, seguindo a perspectiva de vários autores (Dupont, 1994; Pruitt & Carnevale, 1993; Serrano, 1996b), a negociação só existe porque previamente existe o conflito, sendo a primeira considerada um procedimento, entre outros (como a mediação, a arbitragem ou a acção independente), de resolução de situações conflituais.

Também nos cabe aqui fazer, sucintamente, algumas reflexões importantes de ordem geral. Em primeiro lugar, é de toda a pertinência afirmar que, a nosso ver, a negociação não constitui uma panaceia universal, pois nem sempre é adequada e possível, já que nem tudo é negociável. Em segundo lugar, também não será menos verdade, corroborando a visão de Rubin (1983), que nem todos os conflitos devem ser resolvidos por via negocial. Em terceiro lugar, é preciso não esquecer que a negociação é tão manipulável ou pervertível como qualquer outro tipo de acção social.

No Capítulo II, procurámos delimitar os conceitos de estratégia, táctica e manobra de negociação, dissertando sobre as abordagens estratégicas de negociação, ligadas a toda uma série de aspectos relacionados com a problemática da eficácia. Na nossa análise, destacámos o modelo estratégico de Pruitt (1981, 1983b, 1993) e a abordagem de Bazerman & Neale (1993), atribuindo um relevo especial ao modelo de negociação eficaz de Mastenbroek (1987, 1989), já que foi

esse o esquema conceptal fundamental em que nos baseamos para desenvolver a nossa investigação empírica dedicada ao tema da eficácia negocial.

Segundo Mastenbroek (1989), a eficácia decorre da articulação de quatro dimensões ou actividades complexas nas quais o negociador adopta uma posição dentro de um contínuo (cada uma é portadora de dilemas tácticos que o negociador deve procurar resolver). As três primeiras caracterizam-se, de modo diferente, pela tensão existente entre cooperação e luta, enquanto a quarta é caracterizada pela tensão entre exploração/conduta activa e evitação/conduta passiva.

A obtenção de resultados substanciais constitui o grande objectivo da negociação, isto é, trata-se de conseguir obter bons resultados, o que determina todas as restantes acções. Os negociadores tentam influenciar a distribuição de custos e benefícios de uma forma que lhes seja favorável, de modo a minimizar os primeiros e a maximizar os segundos. A solução parece residir, precisamente, no princípio da "firme flexibilidade" que, com toda a relevância, se integra na estratégia de solução de problemas defendida por Pruitt (1983b) e que enuncia a firmeza relativamente aos interesses básicos e a flexibilidade nos meios para os alcançar. Ou seja: será recomendável que o negociador, perante o contínuo concessão-dureza, se situe num ponto próximo à dureza e tenacidade, sem, todavia, se fechar às concessões.

A influência sobre o equilíbrio de poder é a segunda dimensão, delimitada pelos pólos contrapostos da dominação (envolve uma abordagem imperativa, manipuladora e mesmo agressiva, com o intuito da imposição de critérios, procedimentos ou fórmulas de compromisso) e da submissão (implica uma resistência mínima às iniciativas do oponente). Uma vez que poder e relações de dependência entre as partes são questões basilares na negociação, o modelo

sugere que uma certa balança de poderes (ainda que tendendo à dominância, com a intenção de conseguir margens de manobra e iniciativa superiores às do oponente) e um reconhecimento de que ambas as partes precisam uma da outra são condições para uma negociação construtiva.

Promover um clima construtivo constitui o terceiro tipo de condutas complexas a que o negociador deve dar resposta, passando tal situação por criar uma certa facilidade de comunicação entre as partes e por um nível de relações interpessoais isento, até onde for possível, de crispação. O dilema a enfrentar pelo negociador é o da jovialidade face à hostilidade, situando-se a conduta eficaz num ponto intermédio entre esses dois pólos. Muito sucintamente, é fulcral o estabelecimento de relações positivas, salientando-se assim uma aposta na credibilidade e uma aceitação de interdependência.

Em quarto lugar, encontramos um conjunto de condutas com as quais se pretende estabelecer uma dinâmica flexível. Esta flexibilidade nada tem a ver com a que se refere às concessões, pois aqui estamos a referir-nos a elementos instrumentais e não finais, pois, alguns negociadores estão bem habilitados para combinar a flexibilidade dos meios com a firmeza dos seus próprios objectivos. Há que afirmar que a exploração não significa que o negociador seja brando ou condescendente, tratando-se, isso sim, que consiga ser firme, mas flexível. A exploração será o modo de ligação da cooperação à competição, da interdependência aos interesses. Na nossa opinião, este mesmo princípio vai novamente de encontro à perspectiva da "firme flexibilidade" enunciada por Pruitt (1983b), de modo a instaurar comportamentos de actividade exploratória no sentido de desenvolver um potencial integrativo.

No Capítulo III, procurámos, fundamentalmente, dar relevância à questão da racionalidade na negociação, sendo analisados determinados efeitos e enviesamentos cognitivos que os negociadores podem trazer para os encontros negociais, nomeadamente na tomada de decisão e no processamento de informação, e que podem reduzir (ou não) a sua eficácia negocial.

Assim, de um modo ilustrativo, refira-se que, entre as distorções cognitivas presentes na negociação, demos particular ênfase à escalada irracional do conflito, mito da "soma nula", conflito ilusório, desvalorização reactiva, guiões da negociação, pensamento rígido, "mal do vencedor" e ignorância da perspectiva da outra parte, excesso de confiança, disponibilidade, acessibilidade e representatividade da informação, ancoragem e ajustamento insuficiente, enquadramento e estados de ânimo.

No Capítulo IV, efectuámos uma síntese crítica dos estudos que relacionam as variáveis de personalidade e a conduta negocial, tendo como objectivo essencial relevar o papel que essas variáveis podem desempenhar na problemática da eficácia na negociação. Desse modo, a revisão sucinta por nós efectivada integrou o género, processos cognitivos, motivos, auto-conceito, atitudes, ansiedade social e assertividade.

Apresentámos, também, o modelo dos cinco factores de personalidade e o inventário NEO-PI-R (McCrae & Costa, 1989), na medida em que neles nos baseámos para operacionalizar parte do estudo experimental (a nossa opção, em termos de investigação, recaiu em três dos factores do mencionado modelo, a Amabilidade, a Extroversão e a Conscienciosidade).

O Capítulo V encontra-se inteiramente dedicado à questão da Metodologia, sendo apresentadas as nossas opções metodológicas para a investigação empírica

correlacional e experimental que efectuámos, respectivamente, nos Estudos 1 e 2, referindo-se os respectivos desenhos, procedimentos e materiais neles utilizados.

Nessa linha de raciocínio, a parte empírica da presente tese é constituída por dois estudos que se encontram ligados entre si pelo tema axial da eficácia em negociação.

O Estudo 1, de âmbito correlacional, está dedicado à construção e validação de uma escala de mensuração da eficácia negocial, isto é, CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, que decorre, precisamente, de um instrumento prévio designado CEN - *Cuestionario de Eficacia Negociadora* (Serrano & Rodríguez, 1993). Há que salientar, nesse campo, que, dada a pertinência desse instrumento no Estudo 1, também se relata ainda um breve historial das investigações realizadas até ao presente momento com o CEN.

Quanto aos objectivos desta pesquisa particular, o nosso interesse dirigiu-se para a elaboração e validação de um instrumento de medida da eficácia dos negociadores, tentando aferir também, a nível claramente exploratório, o seu carácter transcultural (no caso, em Portugal e Espanha). No seguimento do exposto na problemática teórica, a eficácia resulta, evidentemente, da combinação dos cinco factores que identificámos no CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, sendo mensurada pela pontuação total que os sujeitos obtiveram na referida escala.

O Estudo 2 constitui um estudo experimental dedicado à questão da compreensão da eficácia comportamental dos negociadores, encontrando-se directamente relacionado com o Estudo 1. Assim, procuramos analisar a relação que se poderia estabelecer entre um conjunto amplo de diversas variáveis (sócio-demográficas, de personalidade e ligadas ao próprio processo de

negociação) com a eficácia dos negociadores em simulações de negociação por nós concebidas. Cabe aqui referir que se conceberam três simulações experimentais distintas, de acordo com os três grupos de sujeitos que participaram no estudo: grupo 1 (negociadores sócio-laborais e vendedores), grupo 2 (administrativos) e grupo 3 (estudantes universitários).

Em relação aos objectivos do Estudo 2, procurámos determinar qual a relação existente entre a eficácia dos sujeitos envolvidos em situações negociais e um conjunto de variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, habilitações escolares, profissão e tempo de experiência negocial), algumas das suas características de personalidade (seleccionámos algumas facetas dos factores Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade) e também variáveis relacionadas com a própria dinâmica de negociação (proposta inicial, distância entre a primeira e a última proposta, nível de aspiração, benefícios individuais e benefícios conjuntos). Procurámos, igualmente, averiguar de que modo diferentes tipos de interacção negocial (díadas concebidas com base nas pontuações dos sujeitos no CEN II) se relacionavam com a eficácia em encontros negociais (nomeadamente, na obtenção de benefícios individuais e conjuntos).

O Capítulo VI descreve a análise e interpretação dos resultados decorrentes do tratamento estatístico relativos aos dois estudos empíricos por nós realizados.

Finalmente, refira-se que as conclusões a que pudemos chegar permitiram-nos alcançar grande parte dos objectivos anteriormente expostos, pelo que esperámos que o presente trabalho possa, de algum modo, constituir um contributo interessante para aclarar alguns vectores relacionados com a problemática da eficácia negocial.

Uma última referência apenas para o facto do trabalho de investigação que apresentamos incluir ainda um volume dedicado exclusivamente a anexos, onde se integram, essencialmente, o material de suporte aos estudos empíricos realizados e também os dados mais relevantes provenientes das análises estatísticas executadas.

Parte Teórica

Capítulo I

O conflito poderá ser definido, de modo amplo, como "... uma percepção de incompatibilidade entre dois ou mais actores e a amplitude de comportamento associado com tais percepções" (Bercovitch, 1984, p.125).

Numa definição mais restrita, o conflito constituirá "... uma percebida divergência de interesse, ou a crença de que as actuais aspirações das partes não podem ser alcançadas simultaneamente" (Pruitt & Rubin, 1986, p. 4).

Observe-se aqui que os referidos autores (1986) fazem notar que esta sua definição de conflito exclui deliberadamente certos tópicos de análise como as diferenças de opinião respeitantes a factos, os argumentos de interpretação sobre a realidade objectiva, a culpa por falha prévia ou os ressentimentos provocados por alguma traição anterior.

Serrano & Rodríguez (1993a) concluem que o conflito será visível quando duas ou mais partes se enfrentam entre si para alcançar objectivos percebidos como incompatíveis.

Greenhalgh (1987), referindo-se especificamente à realidade organizacional, afirma que o conflito é um fenómeno ubíquo, no sentido em que penetra virtualmente todos os processos organizacionais. Sobre o conflito, assinala textualmente o autor: "É experimentado sempre que os actores organizacionais não concordam em direitos, assuntos, atribuições, detalhes, ou procedimentos" (Greenhalgh, 1987, p. 229).

Ibañez (1988) sugere que o aspecto mais relevante da definição de conflito é que "... a mesma deve recorrer à subjectividade dos actores sociais, e mais concretamente às suas representacões cognitivas, para diferenciá-lo de outros

processos afins como a contraposição objectiva de interesses ou as competicões formalmente reguladas..." (Ibañez, 1988, p. 7-8).

Férnandez-Ríos (1986) fornece uma definição amplamente integradora de conflito, qualificando uma situação ou relação como conflituosa quando existem dois ou mais participantes individuais ou colectivos que, ao interactuarem, demonstram condutas internas e externas incompatíveis que acarretam o exercício do poder de um sobre o outro e tudo isso com o fim de prevenir, obstruir, interferir, prejudicar ou, de algum modo, tornar menos provável ou menos efectiva a incompatibilidade de metas, valores, posições, meios, estratégias ou tácticas, e num ambiente de ausência, livre interpretação ou transgressão de normas.

Segundo esta última definição, existem cinco elementos ou critérios básicos que nos permitirão classificar uma situação de conflllito, a saber:

1. Interacção entre dois ou mais participantes;
2. Intenção de causar prejuízo ao outro ou atribuição de tal intencionalidade;
3. Condutas incompatíveis para obter recursos limitados;
4. Utilização directa ou indirecta do poder;
5. Inexistência ou ineficácia normativa.

Na perspectiva de Van de Vliert (1985), diz-se que um indivíduo, dois indivíduos, um grupo ou dois grupos se encontram em conflito quando pelo menos uma das partes sente que está sendo estorvada ou irritada pela outra. Para o autor

em questão, os elementos relevantes desta definição (que se inscreve no modelo de prevenção-agravamento) são os seguintes:

1. A natureza da frustação pode ser cognitiva e afectiva (desejos bloqueados e/ou sentimentos de repulsa, hostilidade, medo e semelhantes).

2. A frustação é uma experiência subjectiva e não tem, necessariamente, uma base objectiva.

3. O conflito surge assim que uma parte se sente frustada (Thomas, 1976).

4. O conflito existe independentemente da reacção perante a frustração experimentada.

Serrano (1996b) é de opinião que, apesar de nem todos os conflitos serem iguais, nem pela sua intensidade nem pela sua qualidade, as situações conflituais são providas de certos traços comuns e outros específicos.

É, nesse sentido, conveniente não olvidar que o cenário onde ocorre o conflito lhe confere determinadas especificidades que lhe dão um cariz peculiar que requer dimensões distintas, quer para a sua avaliação, quer para o seu tratamento.

O conflito tem vindo a ser analisado por diversas ópticas que correspondem a diferentes perspectivas de análise e níveis de explicação do fenómeno, mas que não são, em princípio, contraditórias (Serrano, 1996b).

Assim sendo, encontramos a abordagem psicológica do conflito, seja sob a perspectiva intraindividual (tema central das teorias que fazem da congruência, equilíbrio ou consonância cognitiva os princípios reguladores da actividade

psicológica dos sujeitos), seja sob a perspectiva interindividual (lugar para as explicações sobre a agressividade humana).

A Sociologia, ao debruçar-se sobre o conflito, centrou a sua análise nas características das estruturas sociais como geradoras de conflitos ou na incidência destes sobre as primeiras, colocando-se a questão do conflito em termos de funcionalidade *versus* disfuncionalidade (aqui, no fim de contas, faz-se referência ao velho problema alusivo ao carácter benigno ou maligno do conflito).

Lewicky et al. (1992) consideram que a abordagem sociológica se focalizou em grupos, departamentos, divisões e organizações (March & Simon, 1958; Pondy, 1967) como unidades de análise para a compreensão das dinâmicas do conflito. Os investigadores deste campo do saber centraram-se tanto nas funções e disfunções do conflito social (Coser, 1956), como na análise do conflito ao nível societal (Dahrendorf, 1959; Marx, 1974).

Nesse sentido, poder-se-á afirmar que quer o funcionalismo americano, quer o marxismo demonstraram a intenção de caracterizar, situar e avaliar o conflito social.

No primeiro caso, reportando-nos à sociologia parsoniana, o conflito é visualizado como uma disfunção social constituindo um elemento sempre regulável pelo sistema, enquanto no segundo o conflito é perspectivado como o verdadeiro motor da evolução social, integrando a quintessência do processo e do desenvolvimento social.

Na perspectiva de Serrano (1996b), a moderna Sociologia do conflito - onde se destacam autores como Dahrendorf - tem contribuído para reformular o problema em termos mais matizados e menos extrapolados.

Em primeiro lugar, distinguindo o conflito instrumental do expressivo, uma vez que geram processos e consequências completamente distintas. Em segundo lugar, colocando a origem do conflito na estrutura social, recusando os frequentes reducionismos psicológicos. Por fim, assinalando as funções e consequências positivas dos conflitos, sempre com a ideia de o apresentar como factor de renovação e mudança social (Cfr. Coser, 1970).

Inspirando-se no pensamento weberiano que diferencia poder (probabilidade de um agente de conseguir realizar os seus próprios objectivos dentro de uma relação social, mesmo que para tal tenha de entrar em oposição com outros) de dominação (exercício do poder em que um agente obedece a uma ordem específica dada por outrém), Crozier & Friedberg (1977) argumentam que o poder surge como uma relação de força e não como um atributo dos indivíduos, não se podendo desenvolver senão através da troca (cujos termos são mais favoráveis a uma das partes em presença) entre os actores envolvidos numa determinada relação.

Para os autores, o poder reside, assim, na margem de liberdade que dispõe cada uma das partes envolvidas numa relação de poder, ou seja, na sua maior ou menor possibilidade de recusar o que a outra parte lhe propõe (constata-se, pois que o que se troca durante uma relação de poder são não tanto as forças ou o poder das partes, mas mais as suas possibilidades de acção). O poder é também função da amplitude da zona de incerteza que a imprevisibilidade do comportamento de um dado actor lhe permite controlar face aos seus oponentes, sendo relevante aqui que a mesma seja pertinente em relação ao problema em disputa e aos interesses das partes – o mesmo é dizer, que a sua existência e

posse condicionem a capacidade de acção dos intervenientes envolvidos no *enjeu* da relação.

Não descurando, obviamente, os preciosos contributos das abordagens que acabamos de analisar, consideramos ser necessário assinalar a perspectiva psicossocial do conflito, em consonância com o objecto da Psicologia Social, ou seja, a interacção entre a conduta individual e o ambiente social relevante - a articulação das perspectivas específicas da Psicologia e da Sociologia. É a partir da abordagem psicossocial que fazemos as nossas reflexões.

Não negligenciando, todavia, a inerente complexidade do fenómeno, Serrano (1996b) afirma que todos os conflitos apresentam características axiais estruturalmente semelhantes, o que permitiu construções teoréticas que, elaboradas a partir de campos concretos, puderam ser aplicadas de forma bem sucedida à explicação dos conflitos noutros âmbitos da acção social (nesse sentido, poder-se-á possivelmente assinalar aqui a Teoria das Negociações Laborais de Walton & McKersie [1965] e o Modelo de Interesses Duais de Pruitt [1983]).

Pondy (1967) assinala que, de entre os fenómenos básicos que surgem na maioria dos conflitos, se podem referir:

- A existência de certas condições antecedentes que são desencadeadoras do próprio conflito. É o que se designa por "raíz objectiva" do conflito (Serrano, 1996c). Para além de serem múltiplas, as fontes poderão agir de forma combinada - temos, assim, a necessidade de recursos económicos, o território, o poder nas suas mais diversas formas, a defesa de valores, etc.

Para se falar com propriedade em conflito, é necessário que as partes em litígio percebam incompatibilidade entre os seus objectivos e que existam laços de interdependência - funcional, estrutural ou meramente histórica - que impeçam que cada parte possa aceder aos mesmos sem a concorrência da outra.

É de frisar aqui que esta dimensão tem grandes conotações subjectivas, pois como argumentam Serrano & Rodríguez (1993b), a incompatibilidade total ou parcial dos objectivos não implica que realmente o sejam: pode ser assim, mas frequentemente essa incompatibilidade resulta de enviesamentos de percepção que acentuam os elementos mais diferenciais face aos interesses mais comuns.

Desse modo, a análise desta dimensão exige, segundo o referido autor, não só uma perspectiva motivacional, mas também perceptiva, já que todo o conflito é portador de uma prévia história particular de estereótipos, preconceitos, visões etnocêntricas, percepções enviesadas do "outro adversário" que condicionam essa suposta impossibilidade de acordo;

- A activação emocional que despertam nas partes, expressa por um sentimento que se pode classificar como "hostilidade". Radica aqui um dos elementos que maiores dificuldades coloca ao tratamento "racional" do conflito. Quando a implicação emocional é muito forte, os perigos de que o enfoque da situação seja absolutamente distorcido são eminentes. O pensamento acaba, ao perder uma boa parte da sua lógica racional, por se tornar desiderativo. Nessa linha de pensamento, "Entendemos por tal um discurso alimentado por imagens impregnadas de afectividade, cuja funcão, basicamente de crença, trata de

legitimar e dar ênfase aos interesses pessoais e grupais, em vez de reflectir a realidade dos factos" (Serrano, 1996c, p. 16).

Tal como veremos no sub-capítulo seguinte, uma boa parte dos elementos psicológicos que acompanham o escalamento do conflito têm precisamente aqui a sua fonte, na proeminência de factores de hostilidade face ao contrário, negando-lhe qualquer legitimidade e culpando-o de todos os males do conflito. Como afirma Serrano (1996c),

> ...todo o conflito se caracteriza por um modo especial de categorizar a realidade, de modo que a situação se entende como conflituosa, a parte contrária é percebida como antagónica e, em geral, reestrutura-se cognitivamente o conjunto da realidade para torná-la de acordo com a situação definida como conflito. Trata-se de um proceso de "rotulação". (p. 4)

- O conflito expressa-se visivelmente mediante condutas, verbais e não verbais, comummente agressivas. Se em situações normais a inibição da agressividade é a regra, a imersão no conflito desinibe, propicia e justifica socialmente a agressão.

A análise do conflito não se esgota, obviamente, nos traços gerais que acabamos de referir. Pensamos ser importante, por isso, apresentar um modelo que, em nossa opinião, percorra os factores fundamentais que se encontram presentes nas situações de conflito.

Referimo-nos, aqui, ao Modelo Ecléctico do Conflito Intergrupal, desenvolvido por Fisher (1990), que - mesmo tendo em linha de conta algum reducionismo na sua análise - cremos ser um dos que melhor permite caracterizar o conflito (Figura 1.1).

O autor em questão assinala, por um lado, três níveis de análise - individual, grupal e intergrupal - com o objectivo de examinar o conflito na sua globalidade. Por outro lado, ordena as variáveis segundo a sequência temporal em que normalmente aparecem ao longo do processo de conflito - temos, assim, as categorias de antecedentes, orientações, processos e resultados.

Os antecedentes relacionam-se com a série de condições que se encadeiam e que são anteriores à manifestação propriamente dita do conflito, inscrevendo-se essas mesmas condições fundamentalmente na escassez de recursos. As orientações são atitudes e predisposições que os indivíduos têm perante a situação em causa, enquanto que os processos representam as condutas dos actores durante o conflito e os resultados dizem, como é óbvio, respeito ao produto e efeito do conflito nos seus diferentes níveis.

Por fim, o autor estabelece os princípios de interacção, descrevendo desta maneira as relações entre as ditas variáveis dentro do sistema.

Deste modo, factores como a auto-estima, identidade social, autoritarismo, diferenças culturais, etnocentrismo, estilo de liderança ou padrões de comunicação, entre outros, são ordenados e postos em relação, dando lugar a um esquema útil e rigoroso (Serrano, 1996c).

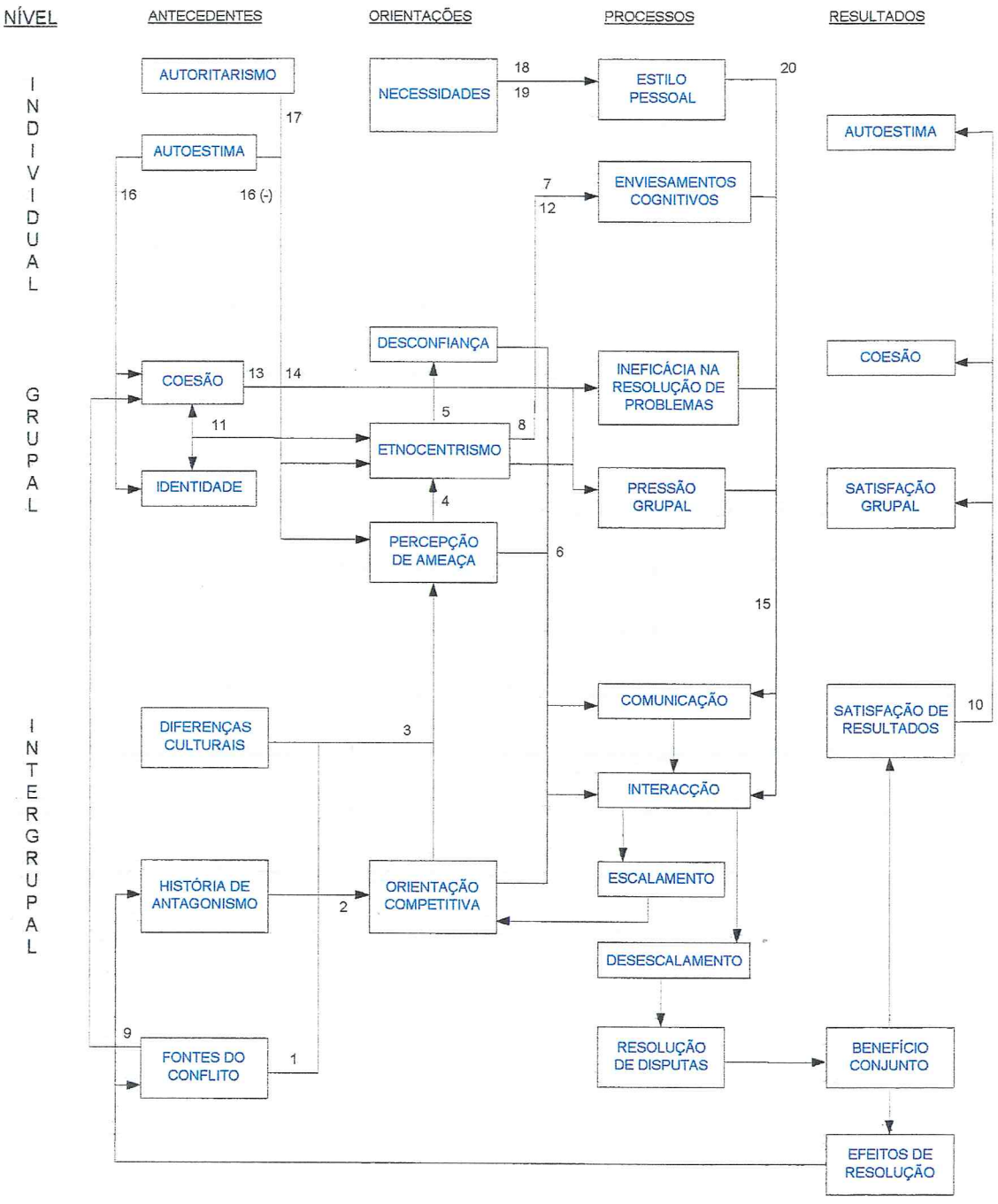


Figura 1.1. Modelo Ecléctico do Conflito Intergrupal (Fisher, 1990)

Nesse sentido, como refere Fisher (1990), o conceito de etnocentrismo joga um papel central no modelo ecléctico do conflito intergrupal, o que se fundamenta no facto da maioria das teorias sobre o conflito o incluirem, de forma directa ou indirecta, nos seus postulados. Globalmente, o etnocentrismo, baseando-se num sentimento de diferenciação entre o grupo ao qual o indivíduo pertence e o que lhe é exterior, incorpora atitudes positivas dos sujeitos face ao seu grupo de pertença e atitudes negativas face aos grupos externos (envolve, particularmente, lealdade e exaltação do grupo de pertença e anulação e hostilidade face aos grupos exteriores).

Sendo assim, sublinhemos que o etnocentrismo tende a reduzir a confiança, contribuindo, dessa maneira, para a escalada conflitual (por aqui se deriva o papel relevante da desconfiança e suspeição no conflito intergrupal, sendo de salientar que o etnocentrismo é identificado como causador da orientação intergrupal de desconfiança mútua e recíproca). Será igualmente importante ressaltar que o etnocentrismo aumenta os enviesamentos perceptivos e cognitivos, que poderão levar à espiral do conflito. Fisher (1990) salienta, aqui, o facto dos enviesamentos poderem ser especialmente destrutivos quando os negociadores actuam como representantes de outros.

Outro postulado do modelo que consideramos ser de sobressair enuncia que o etnocentrismo reduz as competências de solução de problemas e incrementa a pressão dos constituintes, o que conduz ao escalamento conflitual. Nessa linha de pensamento, o etnocentrismo leva ao reforço das normas grupais mais rígidas e restritivas (dado o incremento da solidariedade, lealdade e coesão dentro do grupo), no que concerne à interacção com o grupo exterior. Os enviesamentos etnocêntricos afastam a capacidade grupal de solução de problemas de um

processo de abertura e compreensão que a mesma necessita para ser eficaz. No caso intergrupal, tais processos derivam da influência exercida pelos constituintes aos seus representantes (assim, o efeito da pressão grupal dos constituintes é o de restringir a comunicação e coordenação produtivas e apadrinhar o uso de tácticas de rivalidade em relação aos representantes dos outros grupos, o que conduz à espiral do conflito no nível intergrupal).

De acordo com a perspectiva do autor em questão, há que referir também que a percepção de ameaça, seja esta real ou falsa, segundo a teoria realista do conflito grupal, tenderá a conduzir a um incremento do etnocentrismo. Por outro lado, a orientação competitiva e a desconfiança tendem ainda a ligar-se ao etnocentrismo, desempenhando, por conseguinte, um papel no escalamento do conflito, pelo que, como afirma Fisher (1990), as orientações de confiança mútua podem perspectivar-se como afectando, de modo significativo, o comportamento intergrupal e a orientação geral competitiva/cooperativa tomada pelo grupo no conflito é fulcral para o decurso da disputa.

Destaquemos, por um lado, entre os princípios no nível intergrupal, aquele que refere que o conflito real, as diferenças culturais, uma história de antagonismo e uma orientação competitiva produzem a percepção de ameaça. Segundo o autor em análise, o papel da ameaça no incremento e escalamento de conflitos intergrupais é realçado em vários princípios da teoria realista do conflito, sendo que o uso do termo percepção de ameaça cobre quer a ameaça real quer a falsa e é ainda consentâneo com a base sócio-psicológica do modelo ecléctico. Assim, apesar do conflito real ser a causa essencial das disputas, há que não olvidar a existência de antecedentes históricos e culturais no escalamento do conflito mediante o incitamento da percepção da ameaça.

Por outro lado, há que realçar que a percepção da ameaça produz etnocentrismo, incluindo a solidariedade intragrupal e a hostilidade extragrupal. Baseando-se no conflito real e na percepção da ameaça, o etnocentrismo detém uma posição essencial no modelo eclético, sendo visto como a orientação basilar, avaliada juntamente no nível grupal, que determina o curso e intensidade do conflito (supõe diferenciação cognitiva entre o grupo de pertença, que é glorificado, e o grupo exterior, que é discriminado).

De igual modo, há que sublinhar, entre os processos do conflito intergrupal, a comunicação e a interacção grupais, sendo de mencionar que num conflito se verifica, habitualmente, algum grau de ineficácia comunicacional, algum recurso a tácticas de rivalidade e alguma interacção não produtiva. Dependendo do tipo de interacção em que as partes engrenem, o *output* poderá ser um aumento do escalamento (se orientado por uma orientação competitiva) ou um des-escalamento (se direccionado para alguma forma de resolução da disputa).

Assim sendo, afirma Fisher (1990), tendo presentes os contributos quer de Deutsch (1973) quer de Pruitt & Rubin (1986), que a orientação competitiva, a percepção da ameaça, o etnocentrismo e a desconfiança conduzem ao escalamento do conflito através da comunicação e coordenação ineficazes, das tácticas de rivalidade e da redução de produtividade. Segundo o referido autor, este é o princípio primário do nível intergrupal mais dinâmico e mais complexo do modelo, pois quatro orientações principais são perspectivadas como se encontrando, directa ou indirectamente, na origem da escalada do conflito. Precisando um pouco mais, poder-se-á referir que a orientação competitiva é vista como causa directa e indirecta da escalada do conflito (directamente, no sentido em que influencia o comportamento, e, indirectamente, através da percepção da

ameaça e, por conseguinte, do etnocentrismo). Analogamente, a percepção de ameaça afecta, de modo directo, o comportamento em escalada e, de maneira indirecta, incrementa o etnocentrismo. Este último alimenta a escalada directamente, mas também o faz indirectamente através do acréscimo da desconfiança.

Será relevante afirmar que, nos dias de hoje, se aceita que o conflito acarreta tanto aspectos positivos como negativos.

Como é óbvio, há que ressaltar agora os aspectos menos positivos derivados das situações conflituais, pois as mesmas estimulam também soluções de força e fomentam percepções, atitudes e condutas hostis entre pessoas, grupos e comunidades de indivíduos (Serrano, 1996c).

Nessa ordem de ideias, Brown (1983), com o intuito de clarificar o papel activador do conflito, recorre à curva da Lei de Yerkes-Dodson (1908), estabelecendo que a relação entre a quantidade de conflito e os resultados obtidos toma a forma de um U invertido - ou seja, um nível muito baixo ou excessivamente elevado de conflito acarreta consequências negativas.

Nesse mesmo sentido, Robbins (1987), reportando-se ao conflito no seio das organizações, chega à conclusão que ambos os extremos criam obstáculos ao desempenho, sendo que o nível óptimo seria aquele em que a taxa de conflito fosse suficiente para impedir o estancamento, mas estimulando a criatividade e a mudança. Contrariamente, um grau excessivamente elevado pode produzir stress, frustração, hostilidade e bloqueio das aspirações de cada uma das partes.

Coser (1970) considera que se podem visualizar várias funções positivas do conflito, entre as quais o autor destaca o facto do fenómeno constituir o motor da mudança social, permitir o estabelecimento de diferenças intergrupais, proporcionar a obtenção de fins concretos e contribuir ainda para a integração ou coesão social.

Por sua vez, Deutsch (1973), ao considerar a questão da funcionalidade ou disfuncionalidade, estabeleceu que o conflito possui aspectos positivos (pode constituir um facilitador de comunicação e fomentar o reconhecimento da legitimidade e interesses) e aspectos negativos (por exemplo, pode gerar a insegurança comunicativa, a estimulação de soluções de força e poder, o fomento de atitudes hostis e a gestação de falsos julgamentos e percepções).

Curiosamente, Pruitt & Rubin (1986) afirmam que Darwin, Freud e Marx demonstraram através dos seus trabalhos, já no século passado, as virtudes e a necessidade do conflito, evidenciando todos eles os custos e as consequências benéficas que o conflito pode engendrar.

Consideram Pruitt & Rubin (1986) algumas funções positivas do fenómeno, destacando-se o facto do conflito constituir a semente que nutre a mudança social; facilitar a reconciliação dos interesses legítimos das pessoas e, em virtude das duas funções expostas, criar a unidade de grupo (no sentido em que sem a capacidade para a mudança social ou a reconciliação dos interesses individuais, há a tendência para a solidariedade de grupo declinar e, através dela, a eficácia grupal e a satisfação da experiência de grupo (Coser, 1956), podendo resultar possivelmente na sua desintegração).

Entre os aspectos mais destrutivos do conflito, Pruitt & Rubin (1986) relevam o escalamento, o que, em termos gerais, acontece quando as pessoas lidam com o conflito através da rivalidade, cada qual tentando sair-se bem à custa do outro,

operando mediante um conjunto de movimentos e contra-movimentos cujo resultado tende a conduzir o conflito ao incremento da sua intensidade.

Como pertinentemente afirma Deutsch (1990), os conflitos não podem ser nem postos de parte nem reprimidos por muito tempo. Considera o autor em análise que o conflito pode ter consequências positivas e negativas, pelo que refere ser fundamental que se anime o potencial construtivo do conflito. Assim, apresenta um conjunto de ideias-chave para o desenvolvimento de conhecimentos e competências na resolução construtiva de conflitos. Ainda que tal programa seja prioritariamente direccionado para o meio escolar, pensamos ser relevante destacar as suas ideias basilares:

1. Saber em que tipo de conflito se está envolvido - como menciona Deutsch (1990) é importante saber em que tipo de conflito se está implicado, isto é, se é um conflito de soma nula (para uma parte ganhar, a outra tem que perder), de motivos mistos (ambas podem ganhar, ambas podem perder, uma pode ganhar e a outra pode perder) ou puramente cooperativo (ambos podem ganhar ou ambos podem perder), porque os distintos tipos requerem diferentes tipos de estratégias e tácticas. A tendência habitual encaminha-se para que as partes definam o seu conflito em termos de "ganhar-perder", apesar do mesmo poder ser de motivos mistos. Quatro informações permitem aos sujeitos, segundo o autor em questão, distrinçar entre os três tipos de conflito: a natureza da interdependência objectiva entre as partes, a natureza dos seus interesses, a natureza das suas respostas emocionais ao sucesso ou fracasso do outro e a rapidez de cada um em ajudar ou entravar o outro. Uma breve referência (tendo, naturalmente, em conta que o próximo capítulo se dedica à problemática das estratégias e tácticas de negociação) para realçar a estratégia cooperativa de solução de problemas, de

modo a encontrar uma solução para o conflito que seja mutuamente satisfatória para as partes envolvidas;

2. Respeitar os seus próprios interesses e os da outra parte - aqui há a destacar que a insegurança pessoal e a vulnerabilidade conduzem as pessoas, frequentemente, a uma perspectiva de "ganhar-perder", que se pode repercutir no evitar do conflito, numa resolução prematura ou num envolvimento obsessivo. É, pois, da máxima importância que se encare o conflito numa proporção razoável, já que tal facilitará um confronto construtivo entre as partes envolvidas;

3. Distinguir nitidamente entre "interesses" e "posições" - sinteticamente, poder-se-á referir que as posições podem ser opostas, mas não os interesses (Fisher, Ury & Patton, 1993), sendo que, não raras vezes, quando as partes revelam os seus interesses subjacentes, há a possibilidade de se encontrar uma solução que satisfaz a ambas;

4. Explorar os seus interesses e os da outra parte de modo a identificar os interesses comuns e compatíveis que ambas as partes partilham - trata-se, aqui, de identificar interesses partilhados por ambos os lados e de explorar plenamente os interesses de cada um, o que aumenta a empatia e auxilia a solução de problemas. Quando existe uma grande desconfiança e hostilidade, é útil dispor de uma terceira parte que proporcione ajuda no processo de exploração;

5. Definir os interesses em conflito entre as partes como um problema mútuo a ser resolvido de modo cooperativo - tal pressuposto passa por, em primeiro lugar, diagnosticar claramente o problema (definir o conflito tanto quanto possível em termos reduzidos, em lugar de uma definição em termos de personalidades ou princípios gerais) e, de seguida, procurar criativamente novas opções de gestão do conflito tendentes ao ganho mútuo (no caso de não se revelar nenhuma alternativa

de benefício mútuo, há que tentar concordar num procedimento justo para decidir como se resolverá o conflito);

6. Na comunicação com a outra parte, escutar atentamente e falar de modo a ser compreendido, o que requer a tentativa de ter a perspectiva do outro e de verificar continuadamente se se consegue fazer isso - na perspectiva de Deutsch (1990), o sentimento de se ser compreendido e a comunicação eficaz são grandes facilitadores da resolução construtiva. Assim, é importante ter competências como a empatia, a obtenção de *feedback* sobre a eficácia das próprias comunicações proferidas e a escuta activa;

7. Estar atento às tendências para o enviesamento, distorções perceptivas, juízos erróneos e pensamento estereotipado que usualmente se dão em ambas as partes no decorrer do conflito - segundo o autor, os erros perceptivos e cognitivos interferem no plano comunicacional, criam entraves à empatia e comprometem a solução de problemas (note-se aqui que, no presente trabalho de investigação, dedicamos, justamente, um capítulo à temática dos enviesamentos cognitivos na negociação);

8. Desenvolver competências para lidar com conflitos difíceis de modo a não se sentir desamparado ou desesperado quando confrontado com sujeitos mais poderosos, aqueles que não querem entrar na resolução construtiva do conflito ou os que utilizam truques baixos - repercutindo alguns princípios basilares de Fisher et al. (1993), em primeiro lugar, reconhecer que uma pessoa se torna menos vulnerável à intimidação (por parte dos tipos de pessoas atrás referidos) quando compreende que tem uma alternativa, isto é, que não se tem que prosseguir a relação com aquele que tem nela vantagem; em segundo lugar, explanar ao oponente quais das suas acções estão a importunar e indicar-lhe os efeitos que as

mesmas produzem; em terceiro lugar, é prudente não retribuir o comportamento pernicioso do oponente e evitar ataques pessoais (ou seja, há que criticar o comportamento e não a pessoa).

9. Conhecer-se e saber como tipicamente se responde em diferentes tipos de situações conflituais - Deutsch (1990) identifica cinco dimensões que se relacionam com as predisposições das pessoas para responderem a uma situação de conflito e que são as seguintes:

a) evitação do conflito/excessivo envolvimento (na primeira, verifica-se uma recusa, repressão, evitação e contínuo adiamento no enfrentar do conflito, enquanto que, no segundo, se pode denotar tanto uma tendência para procurar o conflito como forma de demonstração da inexistência de medo da situação como uma preocupação desmesurada com o conflito. Assim, a predisposição mais salutar situar-se-á numa rapidez em enfrentar o conflito quando o mesmo ocorre, sem ter de se o procurar ou preocupar-se em demasia com o mesmo);

b) duro/suave (no primeiro caso, constata-se um posicionamento agressivo e dominador que pretende demonstrar que não se é suave, enquanto no segundo se tem a propensão a ser excessivamente gentil e não assertivo, com receio de se ser tomado por hostil ou presunçoso, sendo que, tal como teremos ainda oportunidade de comprovar no presente trabalho, uma posição mais adequada sublinha um apoio firme dos próprios interesses a par de uma pronta reacção aos interesses do oponente);

c) rígido/à vontade (os rígidos, procurando logo organizar e controlar a situação, têm tendência a impulsionar regras e arranjos demasiado intransigentes e a reagir mal ao mais pequeno desvio, enquanto que os descuidados, avessos a tudo aquilo que seja formal e constrangedor, preferem acordos informais com

regras mais implícitas que manifestas, pelo que uma perspectiva que tome em consideração quer a ordem quer a flexibilidade parece ser a mais construtiva);

d) intelectual/emocional (na primeira, há repressão ou controle das emoções, que, não poucas vezes, encobre o receio da perda de controlo se as mesmas forem expressas, sendo que a ausência de expressão emocional pode entravar a fluidez da comunicação; do lado contrário, a exuberância emocional pode também criar obstáculos ao processo comunicacional, nomeadamente na exploração de ideias e no desenvolvimento de soluções criativas para os impasses. Na perspectiva do autor, em termos comunicacionais há que articular pensamento com afecto, de maneira que o pensamento seja apoiado pelo afecto e este explicado pelo primeiro);

e) em espiral/minimizar (na primeira, há uma excessiva ampliação das especificidades do conflito a toda uma série de dimensões do mesmo, tornando-o mais difícil de resolver de modo construtivo, enquanto que, na segunda, se assiste a uma situação semelhante à dos que evitam o conflito, com a diferença de que os minimizadores reconhecem a existência do conflito, o que não impede, todavia, que o minorar das diferenças possa produzir graves equívocos. Como refere o autor em análise, o esforço deve ser trabalhado no sentido de o dirigir para a resolução construtiva do conflito);

10. Ao longo do conflito, permanecer uma pessoa que se preocupa e que é justa, devendo pensar no outro como alguém que está habilitado a preocupar-se e à justiça - muito sucintamente, o autor em análise frisa aqui que a firme adesão dos litigantes aos seus valores morais fundamentais poderá ser um inibidor da espiral do conflito e das consequentes destruição e violência.

Finalmente, em termos mais recentes, Van de Vliert & De Dreu (1994) não só ressaltaram os aspectos positivos do conflito nas organizações como defenderam também a estimulação do mesmo, sob determinadas condições.

Não obstante esta perspectiva de visualização dos efeitos benéficos dos processos de conflito, não será fácil, como refere Serrano (1996c), conseguir operacionalizar esse suposto nível intermédio para que tal suceda.

Aliás, segundo o mesmo autor, a classificação final positiva ou negativa de um conflito nem sempre se revela claramente, já que a análise dos motivos que o propiciaram, a dinâmica de acontecimentos que gerou ou as soluções a que se chegou são contempláveis a partir de visões particulares não coincidentes, porquanto se fundamentam em opiniões, crenças e valores com frequência muito díspares. Há, por isso, que pensar que este carácter "ideológico", no sentido mais restrito do termo, introduz uma certa carga de relativismo e subjectividade na classificação dos próprios conflitos.

Relativamente ao fenómeno conflitual, e continuando com os aspectos que afectam o seu valor construtivo, poderemos afirmar que sempre enfrentamos, cientificamente, duas tarefas basilares: a sua caracterização (questão que procurámos abordar no presente sub-capítulo) e o seu controle (salienta-se, aqui, a questão de grande número de conflitos funcionarem em espiral, assunto examinado no subcapítulo seguinte).

Assim sendo, e de acordo com Serrano (1996c), os conflitos tendem a retroalimentar-se com elevada frequência, o que conduz a que, se não forem resolvidos ou controlados de alguma maneira, tendam a reproduzir-se. Convencionalmente, este fenómeno designa-se por escalamento do conflito, o qual, de forma gradual, vai criando novas situações que aprofundam as diferenças

e incrementam os custos - económicos, sociais e/ou pessoais - da própria situação conflitual.

1.1.2. O escalamento de conflitos

O escalamento do conflito "... é frequentemente o resultado de uma espiral de conflito (uma forma de círculo vicioso) na qual cada parte reage litigiosamente à recente acção litigiosa da outra parte" (Pruitt & Rubin, 1986, p. 68).

Segundo Serrano (1996b), o fenómeno em análise resulta de um círculo vicioso de acção e reacção, de tal forma que se gera uma espiral de acções (catalogáveis como castigo ou ofensa), em que cada lado em litígio responde ao outro, favorecendo, dessa forma, o afrontamento e a diminuição dos esforços para alcançar uma solução.

Para Pruitt & Gahagan (1974), a maioria das teorias de escalamento podem ser classificadas num dos seguintes três modelos: o modelo do agressor-defensor, o modelo da espiral de conflito e o modelo da mudança estrutural.

Sucintamente, o modelo da agressão-defesa faz uma distinção entre as duas partes, sendo que uma (o agressor) é vista como tendo um objectivo ou conjunto de objectivos que a colocam em conflito com a outra (o defensor). O primeiro usualmente inicia o processo com tácticas brandas de rivalidade, mas, se estas não resultam, passa para tácticas mais duras até atingir as suas metas ou alcança-se um ponto em que o valor do alcance da meta tem mais peso que os custos antecipados de continuar o escalamento. O defensor reage meramente, escalando

os seus esforços em resposta ao escalamento do agressor. Assim, o escalamento persiste até que o agressor ganhe ou desista de tentar (Pruitt & Rubin, 1986).

Neste modelo, os termos agressor e defensor não são intencionalmente avaliativos, pois o agressor é simplesmente uma parte que vê uma oportunidade de mudar as coisas na direcção dos seus interesses e o defensor uma parte que tenta resistir a essa mudança (Pruitt & Rubin, 1986).

Os autores em análise salientam que este modelo fornece um explicação útil, ainda que incompleta, dos processos subjacentes ao escalamento de conflitos.

O modelo da espiral do conflito argumenta que o escalamento resulta de um círculo vicioso de acção e reacção. Podem distinguir-se duas classes de espiral de conflito: a retaliatória, em que cada parte pune a outra por acções que considera adversas, e a defensiva, onde cada parte reage dessa maneira para se proteger a si mesma de uma ameaça que encontra nas acções de auto-protecção da outra parte (Pruitt & Rubin, 1986).

As espirais de conflito produzem escalamento de tácticas quando, como várias vezes acontece, cada reacção é mais severa e intensa do que a anterior e contribuem também para a perpetuação do escalamento de tácticas - isto é, para o facto de tácticas duras continuarem a ser utilizadas por ambos os lados desde que foram pela primeira vez usadas.

Para além de explicar o escalamento de tácticas, o modelo da espiral de conflito ajuda a compreender a dimensão do crescimento de um escalamento de conflito e a proliferação de assuntos e a darmos mais atenção ao conflito (Pruitt & Rubin, 1986).

Para os autores em questão, este segundo modelo frequentemente traz conhecimentos adicionais relativamente ao primeiro, uma vez que a causa já não se cinge apenas a uma direcção, mas flui em ambas as direcções - cada parte reage às acções da outra.

O esquema da espiral de conflito comporta, todavia, um excesso de simplificação, pois visualiza a acção de cada parte como resposta à acção imediatamente precedente da outra parte (Pruitt & Rubin, 1986). Na realidade, cada acção é o resultado da impressão cumulativa de todas as acções prévias da outra parte (White, 1984).

O modelo da mudança estrutural sustenta que o conflito e as tácticas usadas para o prosseguir produzem resíduos na forma de mudanças nas partes e nas comunidades às quais as partes pertencem. Esses resíduos encorajam mais o comportamento de rivalidade e diminuem os esforços para a resolução do conflito. Logo, o conflito escalado é tanto antecedente como consequente das mudanças estruturais (Pruitt & Rubin, 1986). Podem distinguir-se, deste modo, as mudanças psicológicas e as mudanças colectivas, as quais serão desenvolvidas um pouco mais à frente.

O escalamento de conflitos é, na perspectiva dos autores ulteriormente citados, acompanhado por um número de transformações difíceis, ainda que não impossíveis de contrariar.

Sendo assim, em primeiro lugar, tácticas de rivalidade relativamente suaves, amistosas e inofensivas tendem a levar a movimentos mais duros; em segundo, o número de assuntos em conflito tende a aumentar; em terceiro, uma focalização em particularidades abre o caminho para preocupações mais globais e de maior retenção; em quarto, a motivação no conflito em escalada move-se de um interesse

inicial em fazer bem a si próprio para bater o outro lado e (eventualmente) assegurar-se que o outro se encontra mais prejudicado que o próprio; finalmente, o número de partes em conflito tende a aumentar (Pruitt & Rubin, 1986).

Em relação às condições que parecem encorajar o escalamento de conflitos, os mesmos autores assinalam as seguintes:

- as partes vêem-se a si mesmas como tendo poder para alterar as aspirações correntes de ambas, o que encorajaria a esperança de cada uma das partes poder resolver os seus problemas com a outra recorrendo a tácticas de rivalidade;

- as partes não visualizam a capacidade integrativa da situação, ou seja, não perspectivam a possibilidade de encontrar uma solução mutuamente benéfica para a controvérsia, o que desencorajaria o comportamento de solução de problemas e, por isso, encorajaria a rivalidade;

- as partes têm, e vêem-se mutuamente como tendo aspirações relativamente elevadas, as quais diminuem a probabilidade percebida de uma solução mutuamente aceitável poder ser imaginada, encorajando, assim, o comportamento de rivalidade.

Tal como referido anteriormente, na óptica de Pruitt & Rubin (1986), o fenómeno em análise produz "mudanças estruturais" muito diversas, que, no final,

podem estabelecer um estado de coisas muito diferente e mais grave que o inicial. É interessante constatar com Serrano (1996c), a esse respeito, que frequentemente nos surpreendemos por uma situação conflitual não resolvida ou canalizada a seu devido tempo se distorcer e se tornar quase irreconhecível.

Nesse sentido, poderemos referir-nos às mudanças de tipo psicológico. Desde logo, há que assinalar a desinibição da agressão, pois as regras culturais normais rompem-se e os actores tendem a legitimar, sob diversas justificações, o surgimento de condutas agressivas.

No entanto, podemos referir ainda a formação e integração de percepções e atitudes negativas face ao outro, que se expressam de múltiplas formas.

Falemos, assim, das "imagens especulativas" (significando imagens reflectoras, de espelho), onde cada uma das partes reprova na outra exactamente o mesmo. Ocorrem, muito frequentemente, no seio dos conflitos interpessoais. Esta percepção "de espelho" gera imagens que se tornam auto-confirmantes, ou, mais coloquialmente, passam a profecias auto-cumpridas: se A entende B como hostil, tratá-lo-á de tal modo que a resposta de B será hostil, pelo que A confirma a sua percepção e fecha-se o ciclo vicioso. A percepção torna-se, deste modo, selectiva, no sentido em que a nova informação que reporta as acções do outro é interpretada indefectivelmente de forma negativa, podendo exemplificar-se aqui o caso da distorção atributiva.

O pensamento de soma nula, constituindo uma negação da própria possibilidade do acordo e favorecendo, por isso, a manutenção da situação conflitual, é um outro exemplo que vai na direcção do que temos vindo a analisar (a este respeito, pensamos ser relevante consultar o Capítulo III sobre a problemática dos processos cognitivos na negociação).

Outros exemplos poderão ser aqui citados como a hostilidade comunicativa, a mistificação informativa, a desindividuação, entre outros (Serrano, 1996c; Pruitt & Rubin, 1986).

Um outro tipo de mudanças, para além das que acabamos de analisar e que contribui também para o escalamento conflitual, são as mudanças de cariz colectivo.

Assim, temos o mecanismo da polarização grupal (Moscovici & Zavalloni, 1969), isto é, o fenómeno de reafirmação ou polarização das percepções e atitudes pré-existentes resultantes da interacção grupal, o que leva a que grupalmente se assista à adopção de posições mais extremadas que as tidas inicialmente pelos membros a título individual.

Como afirma Serrano (1996c), a polarização grupal implica activação e mobilização e, no caso das situações conflituais, pode contribuir, obviamente, para a sua manutenção, na medida em que se fecha a outras formas de entendimento do problema e propicia a manutenção da hostilidade intergrupal.

Nessa linha de raciocínio, o "groupthink" ou pensamento grupal (Janis, 1982), presente em muitas situações da vida social, e constituindo uma forma distorcida de pensamento, destaca-se pelo facto do modo de pensar do grupo procurar, antes de mais, a concorrência e o consenso, proporcionando, assim, decisões defeituosas, já que se suprimiu a avaliação objectiva de outras possíveis formas de agir.

Entre os sintomas que permitem detectar uma situação de pensamento grupal, poderemos mencionar a sobre-estimação do próprio grupo, do seu poder, das suas capacidades e da sua moralidade, visível naquela espécie de ilusão de

invulnerabilidade que leva, não raras vezes, à tomada de decisões arriscadas e a uma certa prepotência no pensamento e na decisão.

Outro aspecto relevante aqui é a negação ou destruição de todo o questionamento de decisões passadas que se manifesta na sua permanente justificação, ou seja, uma tendência notável à não rectificação, à não admissão de outras perspectivas (Serrano, 1996c).

A busca de concorrência, o sentimento de que se actua em uníssono, tudo isto implica uma forte pressão à conformidade, não se valorizando a divergência e opondo-se a refutação imediata a qualquer dúvida ou questionamento da análise ou decisão. A nível interno, essa mesma pressão manifesta-se por uma certa e velada auto-censura dos membros do grupo, pois o desacordo é entendido como fonte de discórdia e de mal-estar grupal - dá-se a criação de uma ilusão de unanimidade, um consenso aparente que avaliza as decisões tomadas (Meyers, 1991).

Há que referir, ainda, na análise que temos vindo a realizar sobre esta questão, que muitas vezes se produz o chamado "apresamento" (Pruitt & Rubin, 1986), ou seja, uma ausência de limites na implicação e no custo do conflito, uma ausência de critérios em função dos quais se abandona a situação e, finalmente, uma excessiva necessidade de salvar a própria imagem.

Em suma, o que se gera é um ainda maior sobre-compromisso, em que cada parte investe mais do que pode ganhar, o retorno assemelha-se impossível e não há cedências perante as perdas que isso possa acarretar (Serrano, 1996b).

Como pertinentemente refere o mesmo autor, a auto-estima, a honra, a necessidade de ganhar, a "absoluta certeza" de ter razão mais do que os

resultados vão atacando o litigante, de modo que o conflito passa a controlador e a falta de uma perspectiva de resolução leva a que de um meio para atingir um objectivo passe a um fim em si mesmo.

Por tudo o que temos vindo a afirmar pode-se perspectivar como os conflitos, não raras vezes, paralisam e se mantêm de forma inútil. Frequentemente se compreende, assim, o fracasso das estratégias de afrontamento, se verifica a inaceitabilidade dos custos do conflito, passam a escassear os recursos para sustentar a situação conflitual ou se esmorece o apoio social. Há, pois, que salientar, acima de tudo, o carácter auto-reprodutor do conflito, a sua tendência a incrementar-se na medida em que produz resultados complexos, negativos e de difícil neutralização.

Todavia, o estancamento pode manter-se indefinidamente ou pode constituir o momento de início do não escalamento, da re-exposição da situação e do aparecimento de iniciativas tendentes a enfrentá-la de modo eficaz (Serrano, 1996c).

Nessa linha de raciocínio, não procuramos negligenciar, como é óbvio, que a dinâmica de escalamento não é necessária nem generalizável a todos os conflitos, mas, sim, salientar a necessidade de se possuir um certo controle sobre as situações de conflito, no sentido em que, no final, os resultados sejam positivos.

Nessa ordem de ideias, Bercovitch (1984), salienta que, de um modo geral, os conflitos serão resolvidos a) quando se alcançou um resultado discernível, b) terminou o comportamento conflitual e c) foi acordada uma distribuição satisfatória de valores e recursos.

Refere, ainda, o autor que três tipos de resultados do conflito se podem distinguir: a evitação ou a retirada; a conquista, a dominação ou a imposição; e um acordo de compromisso (Bercovitch, 1984).

Greenhalgh (1987) argumenta que existem 3 alternativas básicas, conceptualmente diferentes, que são potencialmente capazes de terminar o conflito interpessoal: a resolução, a dominação e a negociação.

Resumidamente, a resolução envolve o reajustamento cognitivo, obviando a necessidade do acordo, enquanto a dominação, ignorando as vontades da outra parte, trata o acordo como inconsequente. A negociação implica alcançar o acordo no que respeita ao assunto em disputa, sendo que o acordo representa uma obrigação a tolerar pela decisão conjuntamente aprovada sobre essa mesma disputa (Greenhalgh, 1987).

Considera este autor que, dado que a dominação é uma abordagem instável e a resolução não praticável na maioria das relações de longa duração, os actores deverão, por isso, negociar, constituindo a negociação o meio mais proeminente de lidar com o conflito, nomeadamente nas organizações.

Concordando de forma inequívoca com o mesmo autor, acreditamos que um bom método de solução de conflitos pode ser a negociação, pelo que nos dedicaremos, a partir de agora, a essa temática.

1.2. A NEGOCIAÇÃO

1.2.1. Natureza e características da negociação

Vivemos numa época de predomínio das negociações, em que todos negociamos e praticamente todos os aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação, sendo esta facilmente visível nos mais diferentes níveis da sociedade e com um tal impacte no bem-estar humano que dificilmente poderá ser subestimada (Bazerman & Neale, 1993; Kennedy, Benson & McMillan, 1986; Pruitt, 1981).

Nesse sentido, a teoria da negociação torna-se essencial para a compreensão de tópicos tão díspares como a decisão de casar, as relações industriais, a coordenação entre secções de uma organização, a tomada de decisão intragrupal e as relações internacionais (Pruitt & Carnevale, 1993).

De facto, a negociação é útil (Wall, 1985), pois os seres humanos vêem-se obrigados a negociar, já que não possuem o controle total sobre os acontecimentos em que participam. Os diferentes tipos de negociação têm algo em comum, precisamente aquilo que a torna tão necessária nas sociedades actuais - as partes implicadas possuem diferentes graus de poder, mas nunca um poder absoluto sobre a outra parte. A razão da negociação radica em ser capaz de dar uma resposta ao mútuo direito de divergir, na medida em que este é considerado nas democracias um direito fundamental (Kennedy et al., 1986).

De um modo geral, a negociação revela-se uma forma mais eficaz de resolver conflitos do que a imposição nas suas múltiplas modalidades (Greenhalgh, 1987; Serrano & Rodríguez, 1993a).

Actualmente, o termo negociação não só é de grande utilização como também adquiriu uma conotação prestigiante, sendo sinónimo de colocar os meios de resolução de um problema de forma dialogante, eficaz e civilizada (Serrano, 1996b).

Nesse sentido, é interessante verificar que Serrano & Rodríguez (1993a) afirmam que o terrível trauma que supôs para a Humanidade a Segunda Guerra Mundial, a inútil confrontação da Guerra Fria, a crescente aceitação dos direitos humanos como príncipios regentes da vida social, a extensão de ideologias pacifistas, o reconhecimento e eficácia de líderes da anti-violência e tantos outros factores contribuíram para que, pelo menos no que se refere ao seu reconhecimento social, a negociação seja considerada como uma forma óptima de prática social.

A relação existente entre negociação e conflito é sustentada pelo facto da primeira só existir porque o segundo existe previamente, sendo, por isso, considerada um procedimento - para além da arbitragem, mediação e acção independente - de lidar com o conflito social (Dupont, 1994; Pruitt & Carnevale, 1993; Serrano, 1996b).

Do mesmo modo que encontramos conflitos inter-individuais, inter-organizacionais ou internacionais, entre outros, também poderemos pensar na existência de negociação em cada um desses níveis, obviamente contemplando as especificidades próprias de cada uma dessas situações.

Desse modo, a negociação procura resolver o conflito de tal modo que a solução se torne satisfatória para ambas as partes implicadas (Serrano, 1996b). Por outras palavras, consiste num processo de resolução de um conflito entre duas ou mais partes opostas através do qual ambas ou todas as partes modificam as suas exigências até alcançarem um compromisso aceitável para todas (Kennedy et al., 1986).

Para Bercovitch (1984), a negociação representa um tipo de mecanismo de gestão do conflito, possuindo um mecanismo de decisão e um mecanismo de termo que podem mover as partes conflituosas de um estado de conflito para um de não conflito. O mesmo autor concebe esse mecanismo como tendo os objectivos de regular o conflito e de limitar ou prevenir o escalamento das suas componentes atitudinais ou comportamentais.

Será relevante afirmar, desde já, que nem sempre é possível resolver um conflito através da negociação (Kennedy et al., 1986), pois, como pertinentemente Rubin (1983) sentencia, há conflitos que não podem e não devem ser resolvidos através da negociação, considerando este autor que, todavia, a negociação continua a ser uma das melhores invenções para resolver problemas, uma técnica que promete menos do que desejaríamos, mas muito mais do que se obteria sem ela.

Cabe fazer aqui algumas considerações imprescindíveis. Em primeiro lugar, é de toda a pertinência afirmar que a negociação não constitui uma panaceia, pois nem sempre é adequada e possível, já que nem tudo é negociável (bastará pensarmos nas tentativas de negociação sobre valores ou crenças, nas quais a probabilidade de realização de concessões é assaz diminuta). Em segundo lugar, também não será menos verdade que nem todos os conflitos devem ser resolvidos

por via negocial (tal como já referimos, os conflitos podem encerrar aspectos positivos, como as inovações e a mudança, podendo ser, assim, fundamentais para a mutação social). Em terceiro lugar, é preciso não esquecer que a negociação é tão manipulável ou pervertível como qualquer outro tipo de acção social (como é óbvio, seria ingenuidade pensar na negociação como um conjunto de acções ininterruptamente orientado para a resolução do conflito, pois, não raras vezes, os negociadores apresentam ou negoceiam propostas aparentemente limitadas perante terceiros de modo a "ganhar tempo" ou mesmo para dissimular verdadeiras intenções).

O conceito de negociação é, obviamente, objecto de um grande número de definições, mas as discrepâncias não parecem ser excessivamente profundas, de modo que pode afirmar-se que quando investigadores ou profissionais falam de negociação se referem basicamente ao mesmo fenómeno (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Nesse sentido, Walton & McKersie (1965) sugerem que a negociação denota a interacção deliberada de duas ou mais unidades sociais complexas (indivíduos, grupos ou organizações), as quais tentam definir ou redefinir os termos da sua interdependência.

A negociação deverá ser entendida como um processo de interacção comunicativa em que duas ou mais partes tentam resolver, segundo Morley & Stephenson (1977), um conflito de interesses, utilizando o diálogo e a discussão.

Estes últimos autores retiram, assim, a possibilidade de perspectivar a violência enquanto método de actuação e pressupõem que se vai realizando uma gradual aproximação através de concessões mútuas.

Bercovitch (1984) refere que, em sua opinião, a definição mais satisfatória será, precisamente, a de Morley & Stephenson (1977) que afirmam que a negociação se refere a

> ...qualquer forma de comunicação verbal (ou não verbal), directa ou indirecta, pela qual as partes num conflito de interesses discutem, sem recurso à arbitragem ou a outros processos judiciais, a forma de qualquer acção conjunta que podem tomar para gerir a disputa entre elas. (p. 26)

Reportando-nos a esta definição, é importante salientar, todavia, que, não raras vezes, os processos negociais manifestam condutas pouco dialogantes, inflexíveis e reduzidamente vocacionadas para soluções mutuamente satisfatórias.

Na perspectiva de Mastenbroek (1989), muito frequentemente as pessoas são cegas a tudo o que não seja os seus manifestos interesses e isso fá-las optar por uma estratégia mais dura em vez de outra mais de acordo com a forte interdependência, o que ficará, muito provavelmente, a dever-se, segundo Serrano (1996b), ao facto dos processos negociadores, ao surgirem de conflitos de interesses, se verem misturados, por vezes, com expressões e consequências do mesmo conflito que tentam resolver. Todavia, note-se que estes pressupostos básicos de toda a negociação frequentemente são invocados como argumentos contra aqueles que os quebram.

Touzard (1981) distingue a negociação como uma situação bem específica no seio das situações grupais, considerando que não se trata nem de uma simples resolução de um problema, nem de uma investida de persuasão, nem de uma pura situação de conflito, mas das três em simultâneo.

Para Zartman (1976, 1977), a negociação é uma decisão colectiva (no mínimo, bilateral) baseada nas interacções, orientada para um resultado, implicando um movimento (pelo menos, mínimo) sobre o outro, voltada para a complementaridade ou para a transformação de valores e centrada na procura de um acordo resultante da interdependência. O processo central é o da troca (controle) da informação, a transformação de valores fixos em valores variáveis e a utilização do poder.

Na óptica de Lax & Sebenius (1986), serão quatro os elementos que caracterizam a negociação: a interdependência, uma noção de conflito percebido, uma interacção oportunista (segundo Dupont [1994, p. 18], "estratégica na linguagem da teoria dos jogos") e a possibilidade de um acordo.

Dupont (1994) considera que a negociação é uma actividade que coloca em interacção diversos actores que, confrontados simultâneamente com as divergências e as interdependências, escolhem procurar, de modo voluntário, uma solução mutuamente aceitável.

Os elementos que fazem parte desta definição são, essencialmente, os seguintes:

- uma interacção entre os protagonistas, que toma frequentemente a forma de um face-a-face (seja este directo ou indirecto, implica uma forma de comunicação, sendo que as circunstâncias e modalidades de comunicação podem ser multiformes);

- as divergências (que podem ir de simples interpretações ou percepções distintas, aos interesses opostos e aos conflitos de valores e declarados);

- os interesses comuns, por constatação de uma interdependência: cada actor não pode agir senão pela procura de uma solução fundada nessa interdependência;

- o reconhecimento que a solução encontrada (o acordo) seja mutuamente aceitável para as partes (Dupont, 1994).

Podemos, ainda, adicionar dois outros aspectos que são: o carácter voluntário da actividade (o actor pode optar por entrar, manter-se ou sair da negociação) (Bercovitch, 1984; Dupont, 1994); e o aspecto relacional que constitui, em simultâneo, um instrumento e um resultado da pesquisa da actividade de negociação (esta componente encontra-se já, segundo o próprio Dupont (1984), subentendida na componente da interacção).

Mastenbroek (1987) considera que a negociação é uma habilidade que pode, com sucesso, combinar os próprios interesses com a interdependência; mais ainda, pode incrementar o valor da interdependência no sentido em que as pessoas aprendem melhor a tirar partido dela.

É uma habilidade social particular (constituindo, sobretudo uma alternativa a outras habilidades como a cooperação e a luta) e será a estratégia adequada numa situação que envolva interesses diferentes, e às vezes competitivos, mas onde, simultaneamente, as duas partes são interdependentes no sentido em que um

acordo traria vantagem para ambas (as partes discordam, mas gostariam de chegar a um acordo, pois tanto a evitação como a luta lhes serão desvantajosas) (Mastenbroek, 1987, 1989).

Jesuíno (1992) é da opinião de que a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão num contexto de interacção estratégica ou de interdependência. Implica, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes, cujas decisões são mutuamente contingentes.

Em suma: a negociação constitui um processo de tomada de decisão no qual duas ou mais partes tomam conjuntamente decisões para resolver os interesses em conflito, no que respeita à distribuição de recursos escassos (Bazerman & Carrol, 1987; Pruitt, 1981). As partes verbalizam primeiro as suas exigências contraditórias, movendo-se posteriormente para o acordo através de um processo de realização de concessões ou procura de novas alternativas (Pruitt, 1981).

Nesse sentido, Pruitt (1981) observa que as funções da negociação podem sumariar-se em três pontos essenciais:

- desenvolvimento de acordos específicos (para além de determinarem como as pessoas se irão comportamentar em dada situação, estes acordos afundam controvérsias, estabelecem precedentes e, na medida em que ambos os lados se encontram satisfeitos com o resultado, fortalecem a relação entre as partes envolvidas);

- desenvolvimento de políticas de longo prazo sobre papéis, obrigações e privilégios (muitas negociações respeitam a políticas de âmbito global que têm implicações em múltiplas decisões específicas);

- e mediação da mudança social (essa mudança, frequentemente, decorre do falhar das estruturas e padrões tradicionais resultante da alteração de circunstâncias, modificação de necessidades e transformação das relações de poder entre os membros de um grupo ou organização, aspectos estes que requerem a negociação); desse modo, poderíamos acrescentar que a negociação assegura a regulação de sistemas complexos ao permitir o ajustamento entre as necessidades de mudança e as de estabilidade.

Tomando como referência Pruitt (1981) e Bercovitch (1984), Serrano & Rodríguez (1993a) assinalam que os elementos centrais que definem a natureza da própria negociação são os que seguidamente se indicam:

1. Existência de uma relação de interdependência entre as partes envolvidas no processo, visível no facto do consenso de um dos intervenientes ser necessário para que o outro consiga alcançar os objectivos a que se propôs.

Relativamente a este aspecto, Serrano & Rodríguez (1993a) afirmam, pertinentemente, que a interdependência acontece já no próprio surgimento do conflito, prossegue ao longo da negociação e culmina com os acordos. A conduta de uma parte estimula e, por sua vez, vê-se estimulada pela contrária.

No desenvolvimento de uma negociação construtiva é da maior relevância o entendimento dessas relações de dependência que se estabelecem entre intervenientes, tendo em conta, nomeadamente, a dinâmica das sociedades cada vez mais complexas em que vivemos;

2. A relação existente entre as partes é motivacionalmente contraditória, pois os actores sociais envolvidos num processo negocial encontram-se, regra geral, perante a dicotomia entre obter/ficar satisfeito e conceder/satisfazer, entre competitividade e cooperação, etc, sendo mesmo necessário, muitas vezes, actuar em sentido oposto.

Bercovitch (1984) refere que a negociação opera dentro de dois parâmetros - a expansão da cooperação no interesse do sistema ou meio e a maximização dos objectivos e interesses de cada actor. A negociação, nesse sentido, pode ser descrita como uma relação de motivos misturados, na medida em que os actores se encontram juntos numa relação social em que ambos têm tanto interesses comuns como interesses em conflito;

3. Encontra-se mediatizada pelas relações de poder que se verificam entre os envolvidos. É da maior importância dizermos aqui que, se uma das partes possui muito mais poder do que a outra, então o que se produz é uma imposição, sendo, por isso, de assinalar que um certo equilíbrio de poder, real ou percebido, parece necessário para que se assista realmente a um processo de negociação (Serrano, 1996b);

4. Depende, em grande medida, da percepção que os agentes sociais têm do próprio processo de negociação, isto é, as expectativas que se depositam na negociação baseiam-se na percepção que se tem de as alcançar (mais uma vez, poderemos constatar a relação existente entre conflito e negociação, pois o conflito que está na origem do processo negocial existe, obviamente, enformado por todo um conjunto de estereótipos, enviesamentos, preconceitos, etc).

Como pertinentemente afirma Bercovitch (1984), a negociação está ancorada na percepção dos actores e, assim, a relação negocial entre eles envolve tentativas de influenciar a percepção de ambas as partes, pois toda a dinâmica é uma interacção permanente onde a confiança - no fundo, uma percepção - no que a outra parte propõe, o julgamento sobre o seu poder ou a crença sobre até que ponto são os resultados satisfatórios tornam-se centrais e ancorados, em larga medida, nas percepções.

Na perspectiva de Pruitt & Carnevale (1993), a negociação pode terminar com um dos seguintes tipos possíveis de resultados: a) vitória para um dos lados, b) um simples compromisso entre as partes, c) um acordo integrativo (também designado por acordo ganhar-ganhar) e d) um fracasso em atingir o acordo.

Geralmente, nos acordos ganhar-ganhar as partes alcançam altos benefícios conjuntos e integram os seus interesses. Habitualmente, os acordos integrativos emergem da solução criativa de problemas, sendo, por isso, relevante que os actores descortinem o potencial integrativo das situações negociais em que se encontram envolvidos (Pruitt, 1983).

Nesse sentido, podem contrastar-se com os compromissos, que são atingidos quando as partes concedem no decurso de uma dimensão óbvia e que usualmente produzem benefícios conjuntos mais baixos (Follett, 1940).

Daí que os acordos integrativos sejam tomados como possuindo um número superior de vantagens ao dos compromissos (Lax & Sebenius, 1986; Pruitt, 1981; Ury, Brett & Goldberg, 1988), destacando-se o facto de serem mais populares para as partes; mais estáveis ao longo do tempo; mais benéficos para a harmonização da relação entre as partes; contribuirem para a eficácia organizacional se as partes forem sub-unidades da organização; se os objectivos das partes forem ambiciosos, é-lhes, às vezes, impossível atingir o acordo, excepto se se puderem identificar as opções ganhar-ganhar; finalmente, contribuem, ainda, para o bem-estar da comunidade alargada (Pruitt & Rubin, 1986).

1.2.1.1. Formas, temas e modelos de negociação

Consideramos útil perspectivar os distintos tipos de negociação em termos de vários elementos de análise, estando obviamente conscientes que o fenómeno se reveste de uma grande variabilidade e que as tipologias constituem sempre exercícios portadores de algumas limitações inerentes e rigidez face ao próprio dinamismo da realidade social.

Muitas negociações são, em simultâneo, formais e informais, públicas e privadas, não sendo, por isso, de grande dificuldade visualizar como as distintas formas usualmente se justapõem no decorrer de um processo de negociação.

É possível realizar, no entanto, algumas distinções entre os vários processos de negociação, sob uma perspectiva meramente descritiva (Cfr. Bercovitch, 1984; Munduate, 1992; Pruitt, 1981; Touzard, 1981).

A experiência e a realidade da negociação podem situar-se em muitos e variados níveis, pelo que, como é óbvio, o processo não é uniforme independentemente do nível em que esteja a ser conduzido, pois diferentes traços, pressões e características estruturais encontram-se associados a distintos níveis de análise (Bercovitch, 1984).

A negociação pode envolver o comportamento de indivíduos que se encontram numa relação de carácter conflitual (falamos de negociação diádica ou interpessoal) ou pode envolver a conduta de representantes de grupos, organizações, colectividades e nações (aqui, referimo-nos, respectivamente, à negociação intergrupal, interorganizacional, colectiva e internacional ou diplomática [Bellanger, 1984]).

No último caso, a situação reveste-se de maior complexidade, devido às relações de cada representante com o seu próprio grupo, organização, etc, falando-se, assim, de tópicos como a negociação intra-organizacional, a intragrupal, a formação de coligações, entre outros aspectos.

Poderemos falar ainda de negociação comercial, social e política, de acordo com o campo onde se situa a temática abordada.

Do ponto de vista formal, as partes implicadas poderão ser duas ou mais, não esquecendo, todavia, que a grande maioria das negociações tem implicações sobre terceiros, o que complexifica a abordagem, interrelação e satisfação pelos resultados obtidos.

O comportamento dos litigantes pode ser caracterizado tomando por base dois tipos de interacção (Bercovitch, 1984): as orientações com predominância integrativa e as orientações com predominância distributiva (Dupont, 1994).

Assim, as negociações que se caracterizam por um completo conflito de interesses designam-se distributivas (Raiffa, 1982; Walton & McKersie, 1965), enquanto as negociações que contêm potencial para ganho conjunto são conhecidas como integrativas (Follett, 1940; Raiffa, 1982; Walton & McKersie, 1965).

As interacções distributivas caracterizam-se pelo comportamento competitivo das partes, sendo que a comunicação entre os actores é controlada ou distorcida e os resultados que eles obtêm são baseados em políticas dissociativas ou na institucionalização (Bercovitch, 1984).

A orientação distributiva associa-se com a crença das partes de que os ganhos do oponente corresponderão a perdas suas, ou seja, de que se trata de um *jogo de soma nula* (Monteiro, 1996), caracterizando-se, assim, pelos esforços em maximizar ganhos e minimizar perdas no âmbito de uma orientação "ganhar-perder" ou de lucro próprio (Putnam, 1990).

Como afirma Monteiro (1996), a comunicação entre os actores e o entendimento da perspectiva do oponente são vistos como prejudiciais à estratégia de maximização dos benefícios, ao passo que na negociação integrativa a focalização incide nos interesses em presença (não na posição dos negociadores), a orientação centra-se nos problemas (não nas pessoas), a resolução dos diferendos apoia-se em regras fixadas por mútuo acordo (não no poder) e o método utilizado favorece o surgimento de novas ideias, de novas propostas e do máximo de informação disponível (Fisher et al., 1993).

Assim sendo, na negociação de tipo distributivo os actores "reclamam", tentam captar valor, enquanto na negociação de tipo integrativo "criam" valor (Lax & Sebenius, 1986).

As interacções integrativas são distintas das anteriores, manifestando-se pelo comportamento exploratório e de solução de problemas, pela vontade de examinar novas soluções, em lugar do comportamento selectivo e ritualístico (Bercovitch, 1984). Têm como objectivo conciliar os interesses de ambas as partes, a obtenção de benefícios conjuntos e o alcançar de acordos "ganhar-ganhar" através da troca de informação aberta e da tomada de decisão conjunta (Pruitt, 1986; Walton & McKersie, 1965), pelo que devem ser inventivas e cooperantes, aumentando o bolo e descobrindo interesses comuns (Putnam, 1990).

Como referem Barry & Friedman (1998), a negociação integrativa beneficia da maior comunicação entre as partes, pois quando estas comunicam as suas verdadeiras necessidades e preocupações, permanecem ligadas, trocam informação e examinam opções, a probabilidade de que se descobrirão soluções que vão de encontro às necessidades de ambas é maior.

Assim, pois, a activa negociação integrativa pressupõe, para além de persistência e esforço, uma preocupação não apenas pelos interesses próprios como também pelos interesses da outra parte (Pruitt & Rubin, 1986), não se resumindo a uma mera troca de concessões.

A orientação integrativa associa-se à crença de que há uma forma de conceder benefícios à outra parte sem que tal constitua uma perda para a sua, mas antes um benefício, ou seja, que se trata de um *jogo de soma positiva* (Monteiro, 1996).

Será conveniente afirmar, desde já, que, apesar da investigação muitas vezes tratar estes dois tipos de negociação como diferentes e separados, Walton & McKersie (1965) consideraram-nos apenas como dois dos quatro subprocessos no âmbito do seu modelo de negociação (Putnam, 1990), pelo que não parece, assim, ter havido da sua parte a intenção de os isolar (Lewicki et al., 1992).

Como se poderá depreender por tudo o que temos vindo a afirmar, serão parcas as negociações puramente integrativas, pelo que a maioria dos processos negociais contém aspectos tanto integrativos como distributivos (Walton & McKersie, 1965), ou seja, constituem processos de negociação de "motivos mistos".

Os parâmetros do contexto da negociação podem afectar, de forma significativa, a natureza do próprio processo, podendo ser descritos em termos da sua complexidade, estruturas coercivas, independência dos negociadores e seus afiliados e presença ou ausência de outros actores interessados na negociação.

Desse modo, o contexto da negociação reflecte não somente a natureza da relação prévia dos negociadores, como afecta também os esforços destes em gerirem o conflito (Bercovitch, 1984).

Finalmente, será importante referir que, por vezes, se presenciam processos de negociação assistida, isto é, negociações que requerem o apoio de especialistas que são peritos em assuntos de ordem técnica ou de especialização (neste caso, é fundamental que se demarquem os âmbitos de competências dos envolvidos, de modo a que nunca se perca a perspectiva de conjunto) (Serrano & Rodríguez, 1993).

Em relação aos modelos teóricos da negociação, Lewicky et al. (1992) referem que a negociação foi abordada sob uma grande variedade de perspectivas.

Num tal contexto, é de toda a relevância salientar o paradigma dominante dos quatro subprocessos de Walton & Mckersie (1965); que estabeleceram um precioso marco na teoria da negociação (Lewicky et al., 1992) e a solução criativa de problemas (Pruitt & Rubin, 1986) que, relativamente aos outros modelos normativos integrativos como a tomada de decisão integrativa (Filley, 1975) e a negociação de princípios (Fisher et al., 1993), se revela como a proposta mais fundamentada em descobertas empíricas (Lewicki et al., 1992).

Relativamente ao primeiro, os quatro subprocessos são a negociação distributiva, a negociação integrativa, a estruturação atitudinal e a negociação intraorganizacional.

Muito sinteticamente, a negociação distributiva ocorre, tal como anteriormente analisámos, quando cada parte tenta maximizar os seus ganhos, existindo um raciocínio do tipo "ganhar-perder", enquanto que a integrativa diz respeito a um processo através do qual as partes tentam explorar opções de modo a incrementar os ganhos mútuos, tendendo, por isso, à solução de problemas e ao benefício de todas as partes (os negociadores deverão, assim, reconhecer e definir o problema, procurar soluções possíveis, avaliá-las e seleccionar uma que maximize o ganho conjunto).

A estruturação atitudinal refere-se aos esforços das partes para influir na qualidade e natureza da sua relação, tornando-se central o grau de confiança entre elas. Trata-se de um processo interpessoal e sócio-emocional, no qual as partes tentam alterar as respectivas percepções, atitudes e clima negociador.

A negociação intra-organizacional respeita aos papéis que são mantidos pelos negociadores e às fontes de conflito interno dentro das equipas de negociação. É relevante ter aqui em consideração que a relação representante-

representado, nomeadamente nas negociações laborais, pode ter um papel decisivo, intensificando o carácter motivacionalmente contraditório dos actores em negociação (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Para além do modelo atrás exposto, iremos considerar, de seguida, de entre os modelos de negociação normativa integrativa apresentados por Lewicki et al. (1992), a solução criativa de problemas (Pruitt & Rubin, 1986).

Nesse sentido, Pruitt & Rubin (1986) estabelecem que, para se produzir uma solução efectiva de problemas, um conjunto de indicações deverá ser tomado em linha de conta. De modo bastante sucinto, o relevante para os negociadores consistirá em:

- perguntar-se se, de facto, existe realmente um conflito de interesses;

- analisar os próprios interesses, estabelecendo aspirações razoavelmente elevadas e estar pronto a comprometer-se com elas;

- procurar uma via de reconciliação das aspirações de ambas as partes;

- se necessário, baixar as aspirações e continuar a procura referida no ponto anterior.

Seguidamente, passaremos à análise dos vários momentos pelos quais se manifesta a dinâmica de desenvolvimento de um processo de negociação, o que nos conduz à problemática das fases da mesma.

1.2.1.2. As etapas da negociação

O processo de negociação possui um desenvolvimento e passa por determinadas etapas que acarretam usualmente tarefas distintas. No entanto, será de toda a conveniência assinalar que a sequência não é idêntica em todos os casos nem as actuações dos negociadores são ou deveriam ser iguais (Serrano, 1996b).

Douglas (1962) apresenta três grandes fases, que nos orientarão formalmente, apesar de lhes acrescentarmos abordagens e contributos de outros autores. Como de forma pertinente afirma Wall (1985), apesar das fases descritas não caracterizarem toda e qualquer negociação, atestam claramente a metamorfose pela qual a grande maioria das negociações tende a passar.

O último autor referido observa que, de uma forma bastante geral, as negociações começam com o enfatizar das diferenças e desacordos, passam por uma zona de coordenação, tomada de decisão ou talvez cooperação e acabam num acordo ou num impasse (Kochan, 1980; Morley & Stephenson, 1977; Pruitt, 1971; Stevens, 1963).

Sendo assim, e tomando como base Douglas (1962), distinguimos as seguintes fases:

- 1ª fase: Definição do conteúdo e limites da negociação.

O início de uma negociação está rodeado de questões de procedimento, pois podem aqui referir-se as características do local de reunião, a ordem dos assuntos a tratar, o calendário das reuniões, etc. Esta etapa é considerada como essencialmente exploratória, já que é aqui que se facultam os primeiros elementos de informação, se realizam previsões sobre as perspectivas factíveis e se recolhem elementos para posterior discussão e valorização no interior das organizações.

A manifestação de um forte antagonismo entre as partes é um dos traços mais característicos desta fase, aspecto esse que se evidencia pelas mostras de firmeza, defesa dos interesses próprios e reduzidos comportamentos de concessão, excepto se se tratam de assuntos irrelevantes ou meramente formais (Pruitt, 1981).

Putnam (1990) refere que, nesta fase, os negociadores definem as questões no decorrer de um processo distributivo em que organizam as suas agendas, separando os assuntos negociáveis dos não negociáveis, debatendo definições múltiplas de questões e facultando posições iniciais.

Começam, então, a manifestar-se o que Kelly (1966) designou de dois grandes dilemas da negociação, ou seja, o "dilema da confiança" e o "dilema da honestidade".

O primeiro dilema concerne ao facto de que todo o negociador deverá inferir a veracidade do que o outro lado lhe expõe, sabendo de antemão que ninguém dá toda a informação e que se emitem "signos" que têm uma dupla virtualidade, isto é,

deixam indícios das possibilidades que se abrem, sem se comprometerem de modo explícito.

Ao contrário do anterior, o segundo dilema diz respeito ao facto do negociador dever ter presente de forma clara o grau de franqueza e os elementos informativos que é conveniente ir transmitindo ao outro lado.

Com o intuito de resolver estas questões, é possível referir-se alguns critérios gerais, tendo em consideração, obviamente, a especificidade e a complexidade de cada processo negocial. Sendo assim, Serrano (1996b) destaca que:

- Não é considerado como positivo fornecer toda a informação num primeiro momento, mas sim concedê-la ao longo de toda a negociação e de modo doseado;

- É conveniente deixar claro quais são as expectativas da organização, sem existir um compromisso descomedido com aspectos muito concretos, sublinhando as metas que solucionariam o conflito;

- Parece ser interessante vincar a vontade de chegar a acordo, a disposição de flexibilidade e a esperança de que o oponente participe desta mesma vontade;

- É preciso ter em mente que uma comunicação adequada costuma ser fundamental para se poder avançar no processo negocial.

Estes primeiros momentos de negociação têm alguma coisa de artificial e ritual, assistindo-se mesmo a um exagero dos negociadores em relação à bondade

das suas pretensões e à limitação das do oponente, sendo necessária, como é óbvio, uma certa relativização desse tipo de condutas.

Trata-se, como se poderá constatar pelo que temos vindo a referir, de uma etapa de grande tensão entre os negociadores e, portanto, surge frequentemente o antagonismo entre eles.

Nessa linha de ideias, é necessário também afirmar que esta contraposição comporta aspectos relevantes como a clarificação dos objectivos, a possibilidade de se visualizar o desejo de alcançar um acordo para além das divergências e proporciona a coesão das organizações que participam na negociação (Serrano & Rodríguez, 1993a).

- 2ª fase: Dinâmica negociadora.

Começa a manifestar-se a flexibilidade, como contraponto à rigidez da etapa anterior, expressando-se de modo sistemático as propostas e contra-propostas, tratando-se do momento central do processo de negociação.

Esta fase é essencialmente dinâmica e táctica (ver Cap. II, subcapítulo 3, sobre as categorias de tácticas de negociação), exigindo concessões, e em que se destacam os aspectos mais interactivos e relacionais dos negociadores.

Relativamente a esta fase, Putnam (1990) afirma que as questões passam por um processo integrativo de "empacotamento" de assuntos, abandonando-se discretamente assuntos triviais, reenquadrando diferenças persistentes e clarificando pontos comuns (Carlisle & Leary, 1981; Gulliver, 1979).

- 3ª fase: Resolução e acordos.

Trata-se de uma fase breve, mas intensa que culmina o processo que se vem desenvolvendo anteriormente.

Os negociadores prosseguem o seu processo integrador de moldagem de questões em acordos finais e de concessão em assuntos menos importantes que ainda se encontram por resolver (Putnam, 1990).

À medida que as partes se aproximam da recta final, a relação entre elas torna-se mais tensa, de certa forma insegura, mas ironicamente mais coesa (Wall, 1985).

Frequentemente, a necessidade de concluir o acordo ou o cansaço tornam a atmosfera crítica, com longas e frenéticas sessões, podendo surgir novas propostas ou intercâmbios relevantes, desempenhando a pressão temporal um papel decisivo na medida em que a parte que lhe é mais susceptível estará em piores condições para enfrentar o acordo final com serenidade e margem de manobra (Serrano & Rodríguez, 1993a).

A conclusão da negociação depende, em grande medida, da percepção das partes, no caso da pressão temporal não se apresentar como factor decisivo, ou seja, trata-se da convicção da não possibilidade de conceder mais ou de obter melhorias da outra parte relativamente às propostas, apercebendo-se que a negociação deverá ser concluída sob pena da sua continuidade poder ter efeitos paralizadores ou ser objecto de manipulações (Serrano, 1996b).

Nesse sentido, todo o final implica algum grau de incerteza e tensão, já que pairam sempre dúvidas quanto à possibilidade de melhorar o acordo obtido, dependendo o critério de fecho, em última instância, de factores subjectivos.

O fecho deverá ter credibilidade, aceitação, como referem Kennnedy et al. (1986), no sentido em que o acordo deve contemplar um número suficiente das necessidades da outra parte e só deverá ser exposto se foram exploradas, na prática, todas as possibilidades.

Kennedy et al. (1986) apresentam várias possibilidades de final, sendo para os autores especialmente interessantes o final com concessão e o final com resumo.

O primeiro - o final com concessão - equivale a concluir a fase de intercâmbio oferecendo uma concessão, por algum motivo tomada como importante para o oponente, para se conseguir um acordo. As possibilidades são as seguintes: conceder num elemento relevante das petições da outra parte; ceder num dos grandes obstáculos da negociação; ceder num ponto de menor importância; apresentar uma nova concessão, não exigida anteriormente, mas com potencial atractividade para o oponente.

Serrano & Rodríguez (1993a) advertem para o rigoroso cuidado que o negociador deverá ter na eleição da concessão, pois esta pode ser recebida de modo exacerbado e o importante aqui reside em ser o mais interessante possível para o oponente e o menos gravosa possível para o próprio.

O segundo - final com resumo - implica terminar fazendo um resumo dos acordos alcançados até ao momento, destacando as concessões que a oposição

conseguiu obter do negociador e sublinhando as vantagens de se chegar a um acordo quanto aos pontos pendentes.

Como é óbvio, é possível utilizar o fecho com concessão antes ou depois do fecho com resumo, dependendo do próprio contexto da negociação (Kennedy et al., 1986).

O acordo constitui o derradeiro momento da fase em análise e marca, assim, o fim do processo de negociação, devendo realizar-se explicitamente por escrito e ser aprovado, já que as partes nem sempre têm perfeitamente nítidos os aspectos em que estão de acordo (Kennedy et al., 1986).

Além disso, nomeadamente em dinâmicas negociais assaz complexas ou conflituais, pode ser relevante possuir mecanismos - comissões de arbitragem, comités de seguimento, etc - que realizem a gestão do acordo com o intuito da vigilância do rigoroso cumprimento do acordado.

Sendo fundamental que a resolução seja cumprida, tal efectividade será dada pelo compromisso que as partes adquiram pelo acordo, o que, por sua vez, é determinado pelo mútuo consentimento e pela responsabilidade que assumam relativamente ao mesmo (Bacharach & Lawler, 1984).

Como nota final em relação ao tema das etapas da negociação, terminamos com Pruitt (1981) que considera que o axioma de que as negociações frequentemente se concluem num período de coordenação encontra-se presente em muitas abordagens das etapas da negociação, postulando estas que a negociação se move de uma fase competitiva para uma coordenativa (Douglas, 1962; Gulliver, 1979; Kochan, 1980; Morley & Stephenson, 1977; Stevens, 1963).

Para lá da sequência que acabamos de apresentar, mais ou menos ordenada de fases distintas por onde passa habitualmente a negociação, um outro momento a relevar é constituido pela preparação e planificação estratégica, ainda que não integrem o processo em si mesmo.

Uma boa preparação é essencial, porque resulta num caminho mais seguro para se chegar a uma negociação satisfatória (Kennedy et al., 1986, Jesuíno, 1992; Serrano, 1996b), pois um negociador mal preparado tem que limitar-se a reagir perante os acontecimentos e nunca poderá, portanto, dirigi-los (Kennedy et al., 1986).

Esses momentos passam, no mínimo, por levar a cabo as seguintes acções:

- Realizar uma correcta avaliação da situação de conflito (o que pressupõe fixar nitidamente os seus níveis, as variáveis que o conformam e a sua importância relativa, as possibilidades de escalamento, a correlação de forças entre as partes, etc);

- Determinar os objectivos a que se aspira chegar pela negociação, estabelecendo prioridades, no caso de assuntos qualitativamente diferentes, ou margens (especialmente, as mínimas) dentro das quais deverá situar-se o acordo, no caso dos assuntos poderem ter definição quantitativa.

Nesse sentido, Kennedy et al. (1986) consideram ser importante, na fase de preparação, definir as posições mais favoráveis de ambas as partes e o limite das próprias faculdades para negociar.

Os autores apresentam o que designam por método G.P.T. que se traduz, fundamentalmente, no seguinte: a relação completa dos objectivos do negociador poderia ser definida como a sua posição mais favorável, isto é, a que ele gostaria de conseguir (G); a definição dos objectivos que, em situação normal, o negociador espera conseguir, será o que ele pretende conseguir (P); e há que identificar os limites mínimos abaixo dos quais será preferível não fechar o acordo, ou seja, o que o negociador tem que conseguir (T) (Kennedy et al., 1986).

- Estabelecer a estratégia geral e as tácticas a utilizar na negociação, tendo presente que, dada a incerteza do próprio desenvolvimento do processo, a preparação não termina aqui, mas deverá continuar antes de cada sessão, criando-se uma permanente e dinâmica sequência entre preparação/sessão negociadora/balanço/preparação.

É conveniente salientar, mesmo nesta primeira abordagem, que será de evitar a realização de planos estratégicos excessivamente elaborados e rígidos, devendo-se considerar todas as possíveis formas que possa vir a adoptar a negociação (Kennedy et al., 1986);

- Análise da situação intra-organizacional, no sentido em que implica uma elaboração e discussão dentro da própria organizacão de modo a obter uma relativa homogeneização sobre o modo de abordar a negociação, pois uma organização ou grupo coesos e informados constituem um aspecto central da negociação construtiva.

1.2.2. Factores estruturais do processo de negociação

A análise da diversidade e complexidade dessa forma especial de interacção entre actores em conflito que é a negociação, não estaria completa se não se considerassem as variáveis que incidem sobre a sua natureza nos seus diversos níveis (Bercovitch, 1984; Serrano & Rodríguez, 1993a), tratando-se, obviamente, de um trabalho nada fácil e bastante complexo no que respeita ao peso que cada elemento terá na existência de tal processo.

Existem variadas e distintas abordagens sobre a temática da negociação, mas a perspectiva psicossocial é considerada como a que fornece uma grelha que permite, simultaneamente, maior exploração teorética e empírica e uma integração das descobertas existentes sobre o processo em questão.

Nesse sentido, assinala Bercovitch (1984) que, dada a relevância e o carácter complexo da negociação, é útil possuir um corpo conceptual que possa incorporar as descobertas da experimentação, simulação e investigação *in situ* e documentar os seus efeitos nos resultados da negociação.

A abordagem psicossocial é fortemente influenciada pelo modelo pioneiro de Sawyer & Guetzkow (1965), bem como por Druckman e por todo o resto da psicologia social da negociação (Bercovitch, 1984; Serrano & Rodríguez, 1993a).

Para Bercovitch (1984), esta perspectiva psicossocial chama a atenção para a complexa relação - diferentes variáveis, com efeitos interactivos, em distintos períodos de tempo e em vários níveis - que constitui a negociação, sugerindo que a

sua estrutura geral se processa em três dimensões temporais: antecedente (passado), concorrente (presente) e consequente (futuro).

Assim, a dimensão antecedente refere-se a todos aqueles *inputs* e variáveis que existem previamente ao envolvimento em negociação, a presente descreve uma série de factores que caracterizam as condições e os processos de uma situação particular de negociação e a consequente realça a natureza e as percepções que as partes têm dos resultados.

Desse modo, na Figura 1.2 constatamos, por um lado, como um grande número de variáveis pode afectar o decurso e o carácter da negociação nos níveis interpessoal, intergrupal e internacional.

Por outro lado, na conceptualização dos factores que influenciam o processo de negociação, distinguem-se as categorias dos factores pessoais, de papel, situacionais, interaccionais e os objectivos e metas (Bercovitch, 1984).

Segundo o autor em análise, os resultados da negociação são determinados pela interacção de algumas variáveis de *input*, mediadas pela estrutura e contexto presentes da negociação, sendo percebidos como reflectindo os valores específicos das personalidades envolvidas, do cenário e de outras variáveis contingentes.

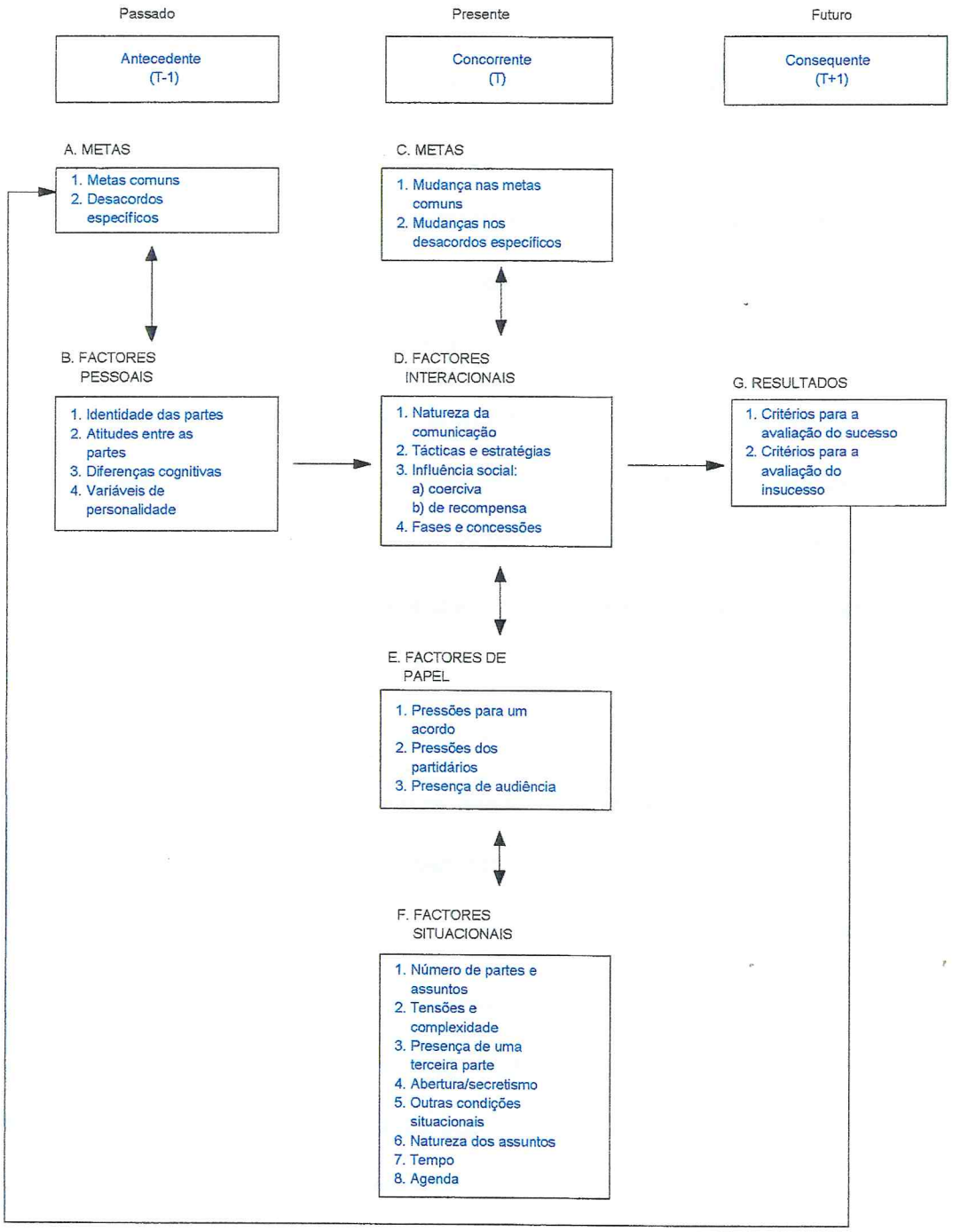


Figura 1.2 - Abordagem psicossocial da análise da negociação (Bercovitch, 1984)

Nessa linha de raciocínio, o autor assinala que os factores pessoais incluem as características individuais, as necessidades, as atitudes, as expectativas e outras disposições relativamente estáveis que os seres humanos trazem consigo para a negociação.

Os factores pessoais, que pré-existem ao próprio processo de gestão do conflito, moldam a personalidade do indivíduo, a percepção que ele tem do seu meio e o seu comportamento de um modo caracteristicamente único.

Esta categoria de factores constitui uma relevante variável independente em qualquer estudo sobre comportamento negociador, eficácia ou resultados de negociação, funcionando como *inputs* para a orientação motivacional dos actores conflituantes, ajudando a determinar a natureza do processo de negociação e contribuindo para a sua gestão (Bercovitch, 1984).

Os traços de personalidade podem expressar-se, de modo bastante global, em duas categorias: a) as características individuais (ex: idade, sexo, religião, inteligência, etc); b) os motivos e atitudes individuais (ex: a confiança, a cooperação, o autoritarismo, etc).

Não é possível determinar com total exactidão qual o peso dos factores pessoais em todo o processo negocial, o que não lhes retira, obviamente, a sua quota de importância e torna necessário que os seus efeitos sejam percebidos em interacção com os outros factores. Desse modo, obviaremos, na compreensão destes factores, tanto os psicologismos exacerbados como os reducionismos de pendor sociológico.

Os factores de papel afectam a postura, expectativas, estratégia e comportamento dos actores, exercendo uma marcada influência na forma e no processo de gestão do conflito.

Descrevendo um conjunto de influências provenientes do grupo de referência do negociador ou de expectativas ligadas à sua posição, estes factores simultaneamente prescrevem-lhe as opções possíveis (balizam o seu espaço de decisão) e criam-lhe pressões (o negociador tem que ser sensível às necessidades e expectativas do seu próprio grupo, às necessidades e expectativas do outro grupo e à necessidade geral de se mover, em conjunto, para algum tipo de resultado aceitável).

Sendo assim, é de destacar, com Serrano & Rodríguez (1993a), que estes factores levam a que o processo interaccional passe também a uma relação inter-organizativa e intra-organizativa (as influências provêm tanto das próprias organizações entre si como do interior delas próprias, colocando o negociador numa posição mediacional).

Os factores situacionais abrangem, segundo Bercovitch (1984), várias componentes, entre as quais:

- as componentes físicas (local da negociação, neutralidade do lugar, arranjos físicos para a gestão do conflito, etc);

- as sociais (número de partes envolvidas, presença de uma 3ª parte, etc);

- as de assunto (número de assuntos na agenda, proeminência dos assuntos, assuntos tangíveis ou intangíveis, etc);

- as relacionadas com a orientação interpessoal (tensões entre as partes, abertura ou secretismo do processo de negociação, natureza e uso dos canais comunicacionais, etc).

Estes factores situacionais exercem uma não menos importante influência na natureza e qualidade da negociação, sendo que é necessário tomar em atenção as particularidades das condições em que se move o processo de negocial.

Em último lugar, Bercovitch (1984) destaca os factores interaccionais, que se referem a um grande número de variáveis que afectam as interacções dos litigantes, pois permitem-nos conhecer a importância da relação anterior entre os actores sociais e a natureza da sua interdependência (note-se que, na Figura 1.2, estes factores surgem posicionados como elemento mais central ou como as variáveis que exercem e estabelecem uma influência dinâmica entre as partes negociadoras).

Desse modo, as variáveis relevantes são:

- as atitudes e motivação das partes em relação a cada uma delas;

- a distribuição do poder entre as partes;

- o seu processo de comunicação;

- a sua utilização das estratégias e tácticas de influência social.

São de muitos tipos os objectivos e metas definidos pelos negociadores com o intuito da resolução do conflito, podendo surgir também durante o próprio processo negociador, de tal modo que os desacordos poderão alterar-se e as metas muito genéricas poderão ser especificadas e concretizadas ao longo da própria dinâmica de negociação.

Os efeitos dos objectivos no fenómeno em análise foram estudados tendo por base os seus limites e tipos (Serrano & Rodríguez, 1993a). Desse modo, o modelo de Walton & McKersie (1965) operacionalizou a questão dos limites através do conceito de "zona de aspiração", ou seja, o leque de possíveis soluções para os litigantes num determinado momento ou as soluções que são accionáveis no início, no âmbito de uma negociação de cariz integrativo.

Quanto ao problema alusivo ao carácter dos objectivos, a presença de elementos de ideologia, que muitas vezes fundamentam o conflito, produz acrescidas dificuldades na hora de negociar. Druckman (1977) concluiu que quanto maior o vínculo entre interesses e aspectos ideológicos ou axiológicos, tantas mais dificuldades existirão para concluir a negociação de forma positiva.

Existe uma forte relação entre estas variáveis analisadas e a eficácia de negociação, sendo que a única abordagem de negociação que toma em consideração os quatro factores que enumeramos é, como se pode constatar, a abordagem psicossocial (Bercovitch ,1984).

Passaremos, de seguida, à análise de outros elementos estruturantes do fenómeno da negociação e não menos relevantes para o seu entendimento - referimo-nos, aqui, à problemática do poder e à questão relativa às atitudes e à interacção entre negociadores.

1.2.2.1. As relações de poder entre as partes

A questão do poder não pode, obviamente, ser negligenciada aquando da definição dos eixos estruturais da negociação.

Nessa ordem de ideias, Bacharach & Lawler (1984) são de opinião que "o poder é a essência da negociação" (p. 43); todavia, não querendo desvalorizar a relevância do poder na negociação, é importante afirmar que a complexidade das situações sociais nem sempre permite a certificação da desigualdade do poder, torna-se difícil estabelecer nitidamente as fontes do poder (Serrano, 1996b) e, em situações de desigualdade, nem sempre a submissão é a conduta do mais débil (Apfelbaum, 1974).

Assim, há que ponderar tanto no poder objectivo, como no poder subjectivo, ou seja, como é o poder percebido e interpretado. Aliás, no âmbito da negociação, o relevante situa-se em como as partes percebem e como interpretam os sinais da realidade do poder (Bacharach & Lawler, 1984).

Considerando que existem várias formas de poder disponíveis para os negociadores, Greenhalgh (1987) é de opinião de que será razoável esperar que

estes últimos sintam que o poder, seja de que fonte for, irá afectar a sua opção em termos de tácticas de negociação.

Note-se, por exemplo, que Knipis & Schmidt (1983) evidenciaram que quanto maior for a diferença de poder entre as partes negociadoras, maior a probabilidade do uso de tácticas directivas ou de exigências.

A maioria das definições do conceito de poder chamam a atenção para a noção de induzir um outro alguém a fazer algo que ele, caso contrário, não faria (Cfr. Blau, 1964; Dalh, 1957; Emerson, 1962; Thibault & Kelley, 1959; Wrong, 1979).

É dentro deste raciocínio ainda que Greenhalgh (1987) afirma que poderemos conceber o poder como uma propensão para controlar a conduta do outro (Cartwright, 1965; March, 1955) ou o acto de alcançar uma mudança comportamental (Deutsch, 1973), sendo que ambos se encontram, na prática, muito relacionados (Wrong, 1968, 1979).

Pruitt & Carnevale (1993) consideram que existem duas dimensões do poder, quando este é perspectivado como um elemento da relação entre as partes em negociação: o poder absoluto e o poder relativo.

O primeiro refere-se à extensão até à qual uma parte é mais poderosa que a outra, isto é, o ponto até onde as partes têm poder uma sobre a outra; por seu turno, o segundo, como veremos mais à frente, ao facto do poder de uma das partes ser a dependência da outra (Bacharach & Lawler, 1984).

Várias abordagens procuraram demonstrar a importância do poder na negociação, entre as quais se destacam:

- a teoria do controle-sanção (para a qual o poder constitui um elemento de controle do oponente, na medida em que se possuem recursos suficientes para o sancionar ou castigar, estando implícita a primazia da percepção do poder);

- a teoria da dependência: o poder é determinado pelo grau de dependência entre as partes, sendo que, para Bacharach & Lawler (1984), o incremento da dependência de A em relação a B, incrementa o poder negociador de B e, tomando em consideração a própria percepção do poder, o incremento na dependência de A relativamente a B, faz decrescer o poder atribuído a A e incrementa o atribuído a B.

Note-se que há aqui que salientar outras fontes de poder, para além da recompensa ou castigo, como o poder legítimo, o de referência e o da competência (French & Raven, 1959), evidenciando-se, assim, como o poder pode ser proveniente das condições organizacionais, das próprias relações interpessoais e do papel, do controle da informação, do saber especializado, entre outros.

Desse modo, consideramos pertinente apresentar, em relação às bases de poder, a classificação desenvolvida por French & Raven (1959) e Raven (1965), onde se destacam seis fontes de poder. O poder informacional tem como traço fundamental o ser socialmente independente da fonte, já que a influência exercida depende do conteúdo da comunicação e não da natureza do agente que a transmite. Por seu turno, tanto o poder coercitivo como o poder de recompensa (fundados, respectivamente, na capacidade de mediar punições e recompensas) são socialmente dependentes e requerem capacidade de supervisão dos comportamentos daqueles a que se destinam. O poder de referência e o poder de

competência (o primeiro deles fundamentado no relacionamento afectivo entre actores e o segundo assente na atribuição que os actores realizam quanto ao conhecimento ou aptidão especializada de outro), assim como o poder legítimo (o exercício da autoridade alicerça-se na crença de que um dado sujeito tem direito de prescrever o comportamento de outro, podendo a legitimidade ser decorrer da influência de referência ou de competência, da mediação da própria estrutura social e suas instituições) constituem formas de poder que não necessitam da vigilância comportamental dos indivíduos a quem se destina a acção de influência.

Quanto à relação entre a natureza do processo de negociação e o poder dos actores, Greenhalgh (1987) afirma que, tomando como referência a tipologia de French & Raven (1959), parece verosímil que as formas pessoais, persuasivas de poder, como as referências e a especialização, se associem com um processo consensual, enquanto as formas mais dominantes do poder posicional, como a recompensa legítima ou a punição, se associem, por sua vez, com um processo coercivo.

Situando-se, também, para além da mera visão quantitativa do fenómeno em questão, Fisher (1983) afirma que, em contextos negociais, o poder se define como a habilidade de influir sobre a decisão do outro e, por isso, há que considerar outras seis formas de poder real na negociação, que são as seguintes:

- poder da perícia e conhecimento da problemática da negociação;

- poder de uma boa relação, através de uma comunicação fluída e eficaz e de uma determinada confiança;

- poder proveniente da posse de uma boa alternativa para negociar;

- poder de um acordo satisfatório para os interesses das partes;

- poder resultante de acordos que possuam legitimidade, tendo por base os critérios utilizados, as opiniões de especialistas em determinados assuntos, etc;

- poder de um compromisso afirmativo, isto é, expressar a decisão sobre o que se está na disposição de fazer, abrindo-se a possibilidade de discussão e de um eventual acordo.

Para concluir, Serrano (1996b) afirma não só o carácter inegável da importância do poder, mas também que as dimensões quantitativa e qualitativa do poder poderão ser integráveis, apesar da discussão continuar aberta, o que, na sua opinião, permite constatar, no âmbito da Psicologia Social, alguns problemas de definição e semântica que subjazem à análise do próprio fenómeno.

1.2.2.2. As interacções entre negociadores

A questão da confiança e das relações positivas ou negativas entre os indíviduos constituem dois aspectos relevantes a aprofundar no processo de negociação, para além da análise da relevância do poder (Pruitt & Carnevale, 1993).

Quanto à confiança (a expectativa de cooperação da outra parte), parece encorajar a solução de problemas na negociação, sendo a cooperação difícil de se obter na sua ausência; todavia, não será impossível consegui-lo se se puderem tomar decisões reversíveis e se a cooperação puder ser fraccionada.

Corroboramos a opinião de Serrano (1990) quando afirma que, na análise do processo de negociação, ao atribuir-se um destaque especial aos "traços mais objectivamente estruturantes" da mesma (como, a título exemplificativo, a questão do poder), se negligencia, assiduamente, que esta constitui um processo de relações interpessoais, onde representações, percepções e atitudes dos participantes desempenham um papel assaz importante.

Já anteriormente afirmámos que a negociação se define como uma relação forçada de carácter interpessoal entre actores que procuram resolver um conflito de interesses entre eles, sabendo-se que tal relação se caracteriza, entre muitos outros traços, pela interdependência das partes.

Assim, as atitudes que os sujeitos mantêm em relação aos seus oponentes permitem definir, no seu conjunto, que tipo de relação existe entre eles. Logo, o

modo como se desenvolveu o processo de negociação terá como resultados a manutenção ou reestruturação das atitudes entre os envolvidos.

Nesse sentido, Walton & McKersie (1965) consideram factores preponderantes as atitudes e as estruturas das relações na negociação colectiva, analisando a interacção sob a perpectiva das dimensões das atitudes (a interacção aparecerá determinada pela combinação de uma série de aspectos específicos das atitudes) e dos possíveis módulos de relação que se podem estabelecer na interacção.

Os últimos autores referidos estabelecem, então, cinco estruturas possíveis de relações entre os sujeitos negociadores, em que cada uma se definiria por quatro dimensões atitudinais:

- A orientação motivacional (vai desde as tendências competitivas extremas - direccionadas para o aniquilamento ou debilitação do outro - até às mais cooperativas - voltadas para a ajuda ou preservação do oponente, tendo como ponto intermédio as atitudes individualistas, caracterizadas pela reduzida preocupação com os interesses do outro);

- As atitudes face à legitimidade da outra parte, seus objectivos e suas vias de acção (intercalam entre a total negação da legitimidade do outro e o reconhecimento total e manifesto dessa legitimidade, surgindo como nível intermédio a aceitação da legitimidade do outro e a aceitação do *status quo*);

- O nível de confiança na outra parte (oscila entre uma extrema desconfiança e uma confiança total no outro, aparecendo a intermediar a desconfiança moderada e a confiança limitada);

- A atitude emocional em relação ao outro (varia entre os sentimentos de hostilidade e cordialidade face ao outro, encontrando-se nos pontos intermédios as atitudes relacionadas com o antagonismo e a cortesia neutra).

Na Figura 1.3 encontra-se representado graficamente este modelo de estruturação de atitudes de Walton & McKersie (1965), podendo constatar-se a referência a cinco tipos de relações, a saber: conflito, protecção da agressão, acomodação, cooperação e conluio.

Tipos de relações					
Atributos em termos de atitudes	*Conflito*	*Protecção contra a agressão*	*Acomodação*	*Cooperação*	*Conluio*
Orientação motivacional face ao outro no plano da acção	Tendências competitivas com vista a aniquilar ou debilitar o outro		Individualista, sem interesse pela política do outro	Tendências cooperativas tendentes a ajudar ou preservar o outro	
Atitudes em matéria de legitimidade do outro	Negação da legitimidade	Aceitação "arreganha dentes"	Aceitação do *status quo*	Reconhecimento total	
Nível de confiança	Desconfiança extremada	Desconfiança	Confiança limitada	Confiança total	Confiança baseada na chantagem de mútuo potencial
Atitude emocional a respeito do outro	Ódio	Antagonismo	Cortesia neutra	Amizade	Intimidade

Figura 1.3 - Modelo da estruturação das atitudes (Walton & McKersie, 1965)

No conflito, encontramo-nos perante relações extraordinariamente competitivas, pois os actores tendem a negar totalmente a legitimidade dos objectivos e meios empregues pelo seu oponente. Gera-se uma política de denegrimento da outra parte e tenta-se ao máximo debilitar o seu poder. Deste modo, produzem-se uma desconfiança enorme no outro e sentimentos de ódio que, usualmente, atingem graus de irracionalidade, o que conduz à criação de grande ansiedade entre os sujeitos.

A contenção da agressão manifesta-se por um tipo de relações moderadamente competitivas, nas quais a legitimidade do oponente se reconhece dissimuladamente. As interacções caracterizam-se, assim, por um antagonismo visível na desconfiança e intransigência entre os negociadores. A acomodação refere-se a uma orientação individualista dos actores, caracterizando-se pela aceitação do *status quo* da influência do oponente, o que leva ao reconhecimento da legitimidade dos seus objectivos e meios por ele usados. São escassos o nível de afecto ou estima entre os sujeitos, bem como o grau de confiança entre eles. A cooperação manifesta uma orientação motivacional positiva, procurando-se por todos os meios uma solução comum que permita satisfazer os interesses de ambas as partes. Aqui, a agenda de assuntos a negociar pode, obviamente, alargar-se a outras questões que não as tradicionais da negociação colectiva, sendo visíveis alguns aspectos como a confiança mútua, sentimentos de estima entre os actores, respeito total face ao outro e à organização que ele representa, etc. O conluio pode levar à formalização de autênticas coligações, cujo objectivo é infringir a lei ou violar os interesses dos representados, verificando-se dessa maneira como os oponentes se posicionam para lá do mero reconhecimento da legitimidade dos fins e meios que usam os seus antagonistas.

Estas estruturas de relações influem no processo e nos resultados das negociações, sendo o processo dinâmico no sentido em que diversas variáveis - contexto sociopolítico e económico, atitudes dos indivíduos, carga ideológica dos oponentes, entre outras - a modificam (Figura 1.4).

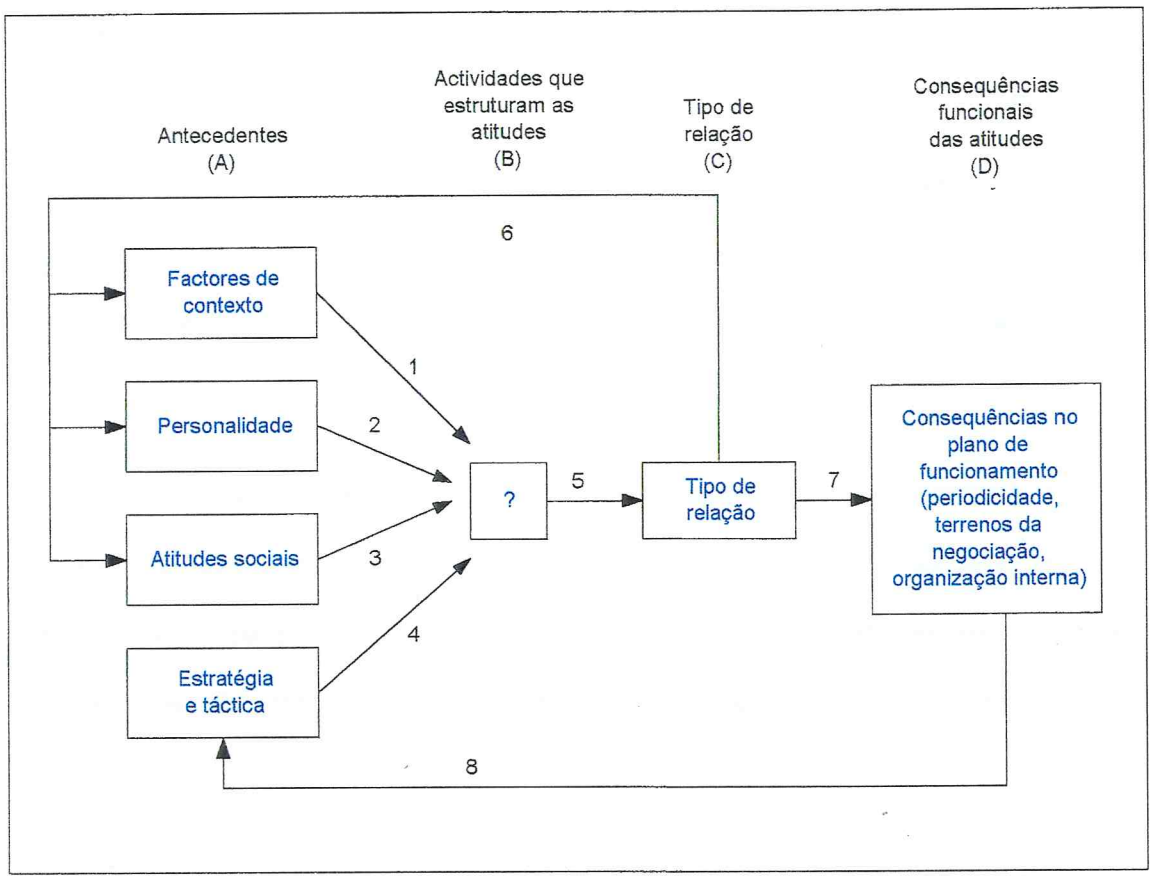


Figura 1.4 - Modelo de forças no estabelecimento de atitudes (Walton & McKersie, 1965)

Já aqui aludimos ao facto de, na óptica de Pruitt & Carnevale (1993), a análise das relações entre as partes negociais passar, também, pela direcção positiva ou negativa que caracterize essa mesma interacção.

Nesse sentido, e no respeitante à perspectiva dos cinco tipos de atitudes discriminados na Figura 1.3, poder-se-ia afirmar que as situações de cooperação se realizam no campo das relações positivas entre as partes, enquanto que o conflito, o conluio e a contenção da agressão surgiriam num contexto global de relações negativas entre elas, e a acomodação - devido ao seu carácter essencialmente individualista - situar-se-ia, por sua vez, numa situação mais neutra (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Em relação às fontes que permitem verificar o carácter positivo ou negativo das relações que se processam entre negociadores, poderemos enunciar três factores relevantes, que são, para Pruitt & Carnevale (1993), os seguintes:

1. As condições que afectam a direcção que tomam as relações - relacionam-se com uma série de elementos que induzem uma dada direcção, positiva ou negativa, nas relações, sendo de destacar os laços entre as partes, o facto de ter existido uma prévia cooperação e/ou competição na relação entre elas e o grau de interdependência existente na relação.

Os autores referem que a manutenção de pontos comuns quanto a atitudes, crenças e valores, a partilha dos mesmos gostos pessoais ou a pertença a grupos comuns promovem o aparecimento de sentimentos de sinal positivo em relação ao outro.

Também a cooperação prévia entre as partes tem um efeito positivo na sua interacção, facto constatável no incremento das relações interpessoais e intergrupais; a competição previamente existente, por seu turno, tende a produzir um ambiente de hostilidade e competição em futuras ocasiões.

Finalmente, um grau elevado de interdependência parece fomentar condutas de cooperação e relações positivas entre as partes.

2. Os mecanismos que produzem atitudes e comportamentos similares - o tipo de sentimentos que se produzem numa situação de negociação costuma ser partilhado por ambas as partes, de modo que, se B tende a confiar em A, este tenderá a confiar em B, facto este que se explica, em parte, por elementos como a afinidade, interdependência, etc, a que nos referimos no ponto anterior. Existe, ainda, um outro aspecto bastante interessante que pode complementar a explicação - trata-se do facto de, em negociação, existir a necessidade de uma certa reciprocidade de comportamentos, pelo que um comportamento cooperativo deverá ser contestado por uma cooperação e vice-versa, podendo observar-se, assim, círculos de interacções benevolentes. Digamos que é uma das regras não escritas de qualquer processo de negociação.

3. A persistência de relações positivas e negativas - uma vez estabelecidas, as relações positivas ou negativas tendem a persistir, concorrendo para uma parte da explicação do fenómeno o chamado efeito da "profecia auto-cumprida" (caracteriza-se, precisamente, por um conjunto de processos circulares que tendem a reforçar as perceções prévias que se possuem sobre o outro).

Como afirmam Pruitt & Carnevale (1993), as percepções e as atitudes perpetuam-se, ainda, mediante os mecanismos da percepção selectiva, memória selectiva e distorção atributiva, constituindo todos eles processos cognitivos que

parecem ter componentes motivacionais e que são de suma inportância para a manutenção da estrutura da relação.

Quanto às relações negativas entre os sujeitos, poder-se-á afirmar que se encontra disponível uma variedade de procedimentos para as reparar, o que inclui as iniciativas conciliatórias unilaterais (quando a desconfiança da outra parte é grande, é possível, às vezes, incrementar a relação através de uma iniciativa conciliatória teatral), o contacto e a comunicação (cujos efeitos benéficos se destacam pelo facto de permitir às partes a explicação das suas acções e propostas, que poderiam, de outro modo, eliminar reacções de defesa ou retaliação, bem como contribuirem para a compreensão dos pontos de vista e motivos da outra parte, lutando contra estereótipos, e, ainda, permitirem discussões de solução de problemas) e, até mesmo, a negociação de novas relações (no sentido em que a experiência e o treino na solução de problemas parece ter um efeito benéfico a longo prazo, dado que é facilitadora do desenvolvimento de bons acordos sobre novos assuntos à medida que eles vão surgindo).

Deste modo, podem os indíviduos participantes de um processo de negociação fazer com que se desenvolva um novo conjunto de normas que lhes permitam um caminho mais satisfatório e eficaz, quebrando as relações de carga negativa que, eventualmente, surjam no decorrer do acto negocial.

Tendo em conta que a negociação reporta a uma dinâmica interactiva específica de ordem psicossocial, será de toda a conveniência procedermos à compreensão das intervenções concretas que os actores sociais realizam no próprio processo, nomeadamente através da análise das estratégias e tácticas por eles utilizadas, sendo este o propósito essencial do capítulo seguinte.

Capítulo II

CAPÍTULO II. ESTRATÉGIAS, TÁCTICAS E MANOBRAS DE NEGOCIAÇÃO

2.1. ESTRATÉGIAS, TÁCTICAS E MANOBRAS DE NEGOCIAÇÃO

2.1.1. Para uma definição de estratégias, tácticas e manobras de negociação

Este capítulo centra-se no tema das estratégias, tácticas e manobras de negociação, dada a sua importância para a análise da complexidade das condutas preconizadas pelos negociadores que, com maior ou menor eficácia, se dão ao longo do próprio processo de negociação.

A este respeito, existe uma vasta pluralidade de abordagens que se debruçam sobre o desenho de modelos de estratégias e tácticas concretas de intervenção no processo negociador, no sentido dos complexos procedimentos que um negociador deverá executar para que a negociação se conclua eficazmente (Cfr. Bazerman e Neale, 1993; Fisher et al., 1993; Mastenbroek, 1987, 1989; Pruitt & Carnevale, 1993; Wall, 1985).

Antes de mais nada, será conveniente conceptualizarmos uma definição de eficácia, pois é na sua direcção que, como é óbvio, convergem todas as abordagens - e, desde logo, a nossa perspectiva também - que se dedicam à análise das estratégias e tácticas de negociação.

Nessa linha de raciocínio, segundo Serrano (1996b), a actividade negocial traduz eficácia quando resolve o conflito que a originou, de modo que ambas as

partes percebam e cheguem à conclusão de que o acordo é aceitável e que satisfaz as expectivas de cada uma delas (é de salientar que, de um modo geral, os oponentes não atingem a totalidade da satisfação, na medida em que a própria dinâmica da negociação impõe concessões, reajustamentos perceptivos e mudanças que um processo de aproximação necessariamente gera).

Na perspectiva do autor, a eficácia - entendida agora na visão concreta do negociador e da sua organização - passará pelo alcance dos seus objectivos e pela resolução do conflito. No entanto, e corroborando novamente o autor em análise, entendemos que o conceito de eficácia não implica a total ausência de concessões, derrotar abertamente o opositor, negar o conflito ou manipular a negociação para os objectivos serem alcançados.

Frequentemente, na literatura sobre negociação, se constata a tendência para não distinguir os conceitos de estratégia e táctica, de maneira que muitos autores os utilizam como sinónimos, pelo que se nos assemelha de particular importância estabelecer uma determinada diferenciação conceptual com o intuito de clarificar e operacionalizar esse conjunto de elementos mediante os quais se revelam as condutas de negociação.

Nesse sentido, em relação ao conceito de estratégia, esta refere-se a "... certas orientações básicas e gerais dos negociadores, o modo global de enfrentar uma negociação, tendo em conta os factores situacionais e estruturais em que surge aquela" (Serrano, 1996b, p. 53).

Desse modo, a estratégia constituirá um plano de acção, que especifica os grandes objectivos de médio alcance - tais como identificar oportunidades de ganho mútuo ou negociar baseando-se em critérios objectivos - e que organiza a abordagem geral que deverá ser tomada para os alcançar (Fisher et al., 1993;

Pruitt, 1983b; Pruitt & Carnevale, 1993; Weingart, Thompson, Bazerman & Carroll,1990).

Nessa linha de pensamento, Hamner & Yuki (1977) frisam que uma estratégia de negociação consiste numa série de tácticas de negociação a usar pelos negociadores ao longo do processo negocial, implicando um compromisso com uma posição a tomar com o oponente a partir de um contacto inicial.

É interessante constatar que o procedimento geral através do qual os negociadores perseguem o seu objectivo implica uma urdidura de tácticas e manobras que se venha a demonstrar ser uma estratégia viável (Wall, 1985).

Assim, no que respeita às tácticas, as mesmas tratam de "... acções ou conjunto de acções mais concretas que podem ter diferentes formas e que vão acontecendo ao longo do processo negocial" (Serrano, 1996b, p. 53).

É de referir, no âmbito da temática que estamos a analisar, que os padrões de tácticas usados pelos negociadores revelam muita informação sobre as estratégias por eles utilizadas (Donohue, 1981a, 1981b; Sillars, 1980), sendo as "Tácticas ... definidas como comportamentos específicos na negociação que implementam as estratégias de um negociador" (Weingart et al., 1990, p. 10), constituindo, portanto, as componentes da estratégia ou os ângulos de um plano mais amplo utilizado com vista a obter os resultados pretendidos numa situação de negociação (Wall, 1985).

Dentro da temática em análise, cabe introduzir um outro conceito - referimo-nos às manobras de negociação - para destacarmos uma imensidão de condutas muito concretas que são de difícil classificação, de significação desigual e assaz dependentes das especificidades do próprio processo. Apesar de tudo, tratam-se

de acções não propriamente irrelevantes que, quer sendo planeadas pelos negociadores, quer surgindo de forma inovadora num determinado contexto, podem mesmo ter algum carácter decisivo. Tais manobras serão também, posteriormente, objecto de um estudo mais aprofundado, ainda que, obviamente, menos extenso que a análise dedicada às estratégias e às tácticas de negociação.

2.2. CATEGORIAS DE ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

A reflexão acerca das estratégias e tácticas de negociação permite constatar a influência exercida pelo próprio carácter dupio da negociação, traduzível na dupia tendência à colaboração e à competição, pois globalmente tal reflexão orienta-se nessa mesma direcção (Serrano, 1996b).

Assim sendo, os esforços de sistematização das estratégias vislumbram-se, de um modo geral, tendo precisamente em conta tal dicotomia. Nesse sentido, poder-se-á afirmar que, fundamentalmente, existem duas estratégias principais de negociação: a cooperação e a competição.

Há, aqui, que destacar duas perspectivas relevantes: por um lado, a óptica de Walton & McKersie (1965) que, na descrição das quatro dimensões básicas da negociação, salientavam o facto da dimensão integrativa possibilitar comportamentos cooperativos e da distributiva arrastar comportamentos competitivos; por outro lado, a visão de Bacharach & Lawler (1984) que, de acordo com a importância atribuída ao poder, sugeriram que as estratégias distributivas e competitivas dependiam da quantidade de recursos disponíveis (pelo que quanto mais limitados esses fossem, mais prováveis seriam as atitudes e comportamentos competitivos), enquanto que quanto maior fosse a pressão externa sobre uma organização e a dependência entre as partes em conflito, mais visíveis seriam as relações integrativas ou de cooperação.

O modelo estratégico de Pruitt enquadra de forma integradora a dicotomia cooperação-competição a que nos referimos anteriormente, constituindo,

provavelmente, a melhor forma, no terreno da Psicologia Social, de definição e ordenação das estratégias no campo da negociação (Serrano & Rodríguez, 1993a). Como se poderá observar, "Pruitt (1981) proporcionou a perspectiva geral mais ampla e compreensiva da Psicologia Social sobre a negociação e o seu livro representa um sumário clássico dos postulados que guiaram duas ou três décadas de estudo experimental" (Stephenson & Allen, 1987, p. 211).

As teorizações de Pruitt (1981, 1983b, 1993) constituem, assim, contributos verdadeiramente decisivos para o entendimento dos fenómenos relacionados com a negociação, destacando-se a sua ênfase na dinâmica interactiva psicossocial, e sendo de relevância particular, dentro do tema objecto da nossa análise, o modelo de eleição de estratégias concebido pelo autor.

Dada a sua relevância no contexto da presente investigação, iremos proceder a uma análise mais minuciosa e detalhada do modelo delineado pelo referido autor, assim como serão objecto da nossa explanação as exposições propostas tanto por Mastenbroek (1987, 1989) como por Bazerman & Neale (1993), pois, no seu conjunto, essas perspectivas delimitam os eixos fulcrais da problemática teórica que desenvolvemos em relação à temática das estratégias na negociação.

A nossa opção conceptual fundamenta-se, assim, na distinção que operamos entre modelos gerais de negociação, modelos estratégicos de negociação e constructos de ordem mais táctica. Desse modo, na nossa perspectiva, nos primeiros teríamos abordagens como as de Bercovitch (1984), já aflorada no capítulo anterior, e a proposta de Greenhalgh (1987), que será integrada com total pertinência no que respeita ao seu exame das tácticas de negociação e que constituem esquemas cognitivos que, pela sua globalidade e amplitude, colocam maiores dificuldades de comprovação. Nos modelos estratégicos de negociação,

encontraríamos os modelos de Pruitt (1981, 1983b, 1993) e de Mastenbroek (1987, 1989), no sentido em que constituem expressões de teorias relativas a condutas ou a complexos de condutas que os negociadores accionam em termos estratégicos para lidar com o fenómeno da negociação. Também aqui a nossa selecção recaiu em Bazerman & Neale (1993), na medida em que o seu modelo de negociação racional, ainda que não derivando de modo directo da própria actuação do negociador, mas sim das percepções que o mesmo desenvolve perante o acto negocial, considera, precisamente, que tais percepções e atitudes se reflectem directamente nas estratégias e, nesse sentido, a racionalidade constitui um delineamento perceptivo do qual se deduzem as prescrições referidas pelos autores. Nesta linha de raciocínio, consideramos que a perspectiva de Fisher et al., (1993) sobre a negociação de princípios apresenta, basicamente, um método de negociação que se encontra articulado em torno de opções de ordem táctica, estabelecendo, em nossa opinião, um constructo substancialmente táctico, o que nos levou a optar pela sua não integração nos modelos estratégicos de negociação.

Gostaríamos de afirmar que, no presente sub-capítulo, será nossa intenção confinarmo-nos exclusivamente à análise das estratégias dos autores por nós seleccionados, pelo que, relativamente às tácticas eventualmente integradas no respectivo enquadramento estratégico, apenas as referiremos na medida em que serão alvo de explanação no sub-capítulo posterior.

2.2.1. O modelo estratégico de Pruitt (1981, 1983b, 1993)

Antes de mais, pensamos ser crucial constatar o facto das investigações de Pruitt permitirem integrar outras pesquisas formuladas por diferentes perspectivas e constituirem, simultaneamente, um marco ordenador quanto à caracterização e definição normativa das estratégias e tácticas de negociação (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Desse modo, na perspectiva de Pruitt (1983b), poderemos distinguir quatro tipos básicos de estratégias de negociação. Cada uma dessas estratégias configura orientações gerais diferentes e até mesmo contraditórias, conduzindo à sua utilização por separado quando consideradas estratégias em sentido restrito. Todavia, em função da própria dinâmica do processo de negociação, é possível combinar tácticas de cada uma delas, bem como elas se sucederem umas às outras no decurso do tempo (Serrano & Rodríguez, 1993a).

As estratégias de negociação referidas por Pruitt são, de um modo sintético, as seguintes:

- Solução de problemas:

Passa pela tentativa de localizar e adoptar opções que sejam aceitáveis e que satisfaçam os objectivos de ambas as partes, existindo, como se verá mais adiante, um grande número de tácticas de solução de problemas;

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

- Rivalidade:

Trata-se de tentar persuadir a outra parte a conceder ou tentar resistir a esforços semelhantes do oponente. No fundo, trata-se de tentar dominar a parte oposta, existindo uma variedade de tácticas que podem ser accionadas pelos actores sociais para implementar esse domínio do oponente;

- Flexibilidade:

Implica, essencialmente, uma relevante redução dos objectivos e aspirações básicas dos negociadores;

- Inacção:

Traduz-se em não fazer nada ou tão pouco quanto possível, caracterizando-se, assim, por uma redução substancial da acção dos negociadores.

Um exame mais pormenorizado das referidas estratégias permitir-nos-á uma melhor compreensão relativamente à sua natureza e ao impacto que as mesmas têm nos resultados da negociação.

Assim, a estratégia de solução de problemas envolve um esforço para encontrar uma solução mutuamente aceitável, ou seja, que se alcance um acordo "ganhar-ganhar". Trata-se de uma estatégia que traz consigo os maiores benefícios conjuntos permitindo que os acordos sejam duradouros, facilitando uma mudança de relações e um clima de menor conflitualidade entre os oponentes (Serrano, 1996b).

Pruitt (1983a) considera ser fundamental o alcance de acordos integrativos, na medida em que estes permitem integrar os interesses das partes, conduzindo a elevados benefícios conjuntos. Frequentemente, estes acordos envolvem o desenvolvimento de novas alternativas por parte dos negociadores, emergindo, assim, da solução criativa de problemas, e as alternativas poderão ser idelizadas separadamente por cada uma das partes, pelas duas em conjunto ou por um terceiro.

Podem apontar-se quatro razões essenciais em prol dos acordos integrativos, que passamos a enumerar (Pruitt, 1981):

- quando existem elevadas aspirações e há resistência de ambos os lados em realizar concessões, poderá não ser possível a resolução da situação conflitual, excepto se se encontrar uma via para reconciliar os interesses dos sujeitos em contenda;

- ao contrário dos compromissos, que são muitas vezes insatisfatórios para um ou ambos os lados, os acordos integrativos parecem ser mais estáveis;

- os acordos de tipo integrativo tendem a reforçar a relação entre as partes, já que são mutuamente compensadores, o que se relaciona com benefícios posteriores, como a facilitação da solução de problemas seguintes;

- finalmente, este tipo de acordo, de um modo geral, contribui para o bem-estar da comunidade ampla da qual fazem parte os negociadores.

Estabelece Pruitt (1983a) cinco meios de transformação de exigências inicialmente opostas em alternativas que reconciliam os interesses das partes, constituindo cada um deles um modo distinto de refocar os assuntos em disputa. São eles:

- expansão de recursos: quando os conflitos se desenvolvem em torno da escassez de recursos, a criação do acordo integrativo poderá passar pelo incremento dos recursos disponíveis. Trata-se de um procedimento útil se as partes rejeitarem as exigências de ambas devido aos custos de oportunidade, mas também poderá produzir resultados fracos se existirem custos inerentes na proposta do outro. O autor em análise salienta que esta estratégia integrativa da expansão de recursos não requer a análise dos interesses subjacentes, pelo que os requisitos de informação serão reduzidos, o que não significa necessariamente que uma solução desta ordem seja sempre de fácil implementação e viabilidade;

- compensação não específica: trata-se de uma forma de indemnização, pois uma das partes assegura o que pretende compensando a outra em termos não directamente relacionados com os custos em que essa parte incorreu. É de referir que a compensação pode ser também originada por uma terceira parte ou mesmo pela parte que é recompensada. Para que esta solução de compensação não específica resulte há que considerar quer a informação sobre o que é valorizado

pelo outro, quer a informação sobre até que ponto a outra parte se sente lesada por realizar concessões. No caso em que tal informação não seja disponibilizada, poder-se-á tentar leiloar os benefícios a oferecer, mudar o tipo de compensação ou subir a oferta que se faz, de forma a encontrar uma fórmula possível;

- compatibilização de prioridades: cada um dos lados concede em assuntos de baixa prioridade para si e de alta prioridade para o outro. No fundo, trata-se de uma variante da compensação não específica, na qual ambas as partes - em vez de uma - são recompensadas pela realização de concessões pretendidas pelo outro lado (Pruitt, 1983a). Desde logo, é de toda a relevância que as partes detenham informação sobre as prioridades do outro, de modo a poderem identificar as concessões, mas não será precisa informação relativa aos interesses que subjazem a essas prioridades. Também se poderão desenvolver soluções deste tipo por um processo de tentativa e erro, no qual uma das partes se move através de uma série de possíveis alternativas, mantendo os seus resultados tão elevados quanto possível, até que uma alternativa se revele aceitável para o outro lado (Kelley & Schenitzski, 1972; Pruitt & Carnevale, 1982);

- redução de custos: consiste na obtenção, por uma das partes, daquilo que deseja, sendo, em compensação, reduzidos ou eliminados os custos daí resultantes para a outra parte. O elevado benefício conjunto deriva, essencialmente, não tanto da alteração das exigências de uma das partes, mas principalmente do facto da outra parte sofrer menos. A redução de custo toma, com frequência, a forma de uma compensação específica, pois a parte que faz a concessão recebe algo em troca que satisfaz os seus valores frustados. Assim, é

relevante conhecer-se a natureza dos custos das partes em presença, o que envolve informação quanto aos interesses subjacentes à posição do outro (aqui referimos-nos, nomedamente, aos seus valores e aspirações);

- alternativa super-ordenada: neste caso nenhuma das partes vê atingidas as suas exigências iniciais, mas assiste-se à identificação de uma nova opção que satisfaz os interesses mais importantes subjacentes às exigências de ambas as partes. Esta alternativa passa pelo reformular dos assuntos em negociação com base na análise dos interesses subjacentes de ambos os lados, podendo a reformulação ser realizada por uma ou ambas as partes ou por uma terceira parte. Para o desenvolvimento destas alternativas é de toda a importância a informação sobre a natureza dos interesses de ambas as partes, bem como sobre as prioridades entre esses interesses. Dado serem raras as soluções que realizam a ponte entre todos os interesses de ambas as partes, os interesses de elevada prioridade são mais frequentemente tomados em conta que os de baixa prioridade na procura de uma solução mutuamente aceitável (Pruitt, 1983a).

Como se poderá depreender, a manifestação da estratégia de solução de problemas é visível, por tudo o que afirmamos, através de um grande número de tácticas, as quais, dado a nossa preocupação em nos situarmos por agora exclusivamente no enfoque estratégico de Pruitt (1983b), serão analisadas no subcapítulo a elas dedicado.

É relevante afirmar que, para além da vontade real dos negociadores levarem a cabo a solução de problemas, há um conjunto de condições que são favorecedoras do seu aparecimento.

Sinteticamente, cabe aqui falar-se, então, de um elevado potencial integrativo, ou seja, quando em negociação se dá a possibilidade de encontrar interesses comuns e complementares, ou mais explicitamente, quando a solução não implica que uma parte ganhe e a outra perca. Uma outra condição está relacionada com o facto das aspirações dos negociadores serem moderadamente altas, ainda que não excessivamente, de maneira a possibilitarem tanto uma troca relativamente equilibrada como um interesse por soluções conjuntas (Serrano, 1996b). Gostaríamos de referir que estes últimos aspectos, dada a sua relevância, serão abordados, como é óbvio, de um modo mais aprofundado aquando da explanação dos factores que se encontram na base da selecção das estratégias de negociação por parte dos actores.

A estratégia de rivalidade tem por objectivo pressionar a parte contrária para que esta aceite uma alternativa que favoreça os interesses próprios daquele que a força. Para Pruitt (1983b), esta estratégia procura, tal como já anteriormente referimos, a dominação do oponente, aspecto este que pode ser accionado através de numerosas tácticas de pressão, de entre as quais se salientam: assediar a outra parte, manter e não alterar as próprias posições, persuadir o outro lado de que a realização de concessões é feita em seu próprio benefício, as ameaças e a pressão do tempo.

Esta estratégia tem, portanto, o objectivo de persuadir a outra parte a realizar concessões ou resistir a esforços semelhantes accionados pelo adversário.

Conduz, regra geral, à impossibilidade do acordo ou a resultados de baixo benefício mútuo se ambos os oponentes a ela recorreram, uma vez que a situação provocada não lhes permite realizar algo de criativo em prol da resolução do conflito. Aliás, a rivalidade origina rigidez de pensamento que é irreconciliável com a criatividade (Carnevale, 1991).

É de toda a pertinência observar, igualmente, que a estratégia de rivalidade pode gerar o escalamento do conflito, no caso de cada oponente reagir mais rigidamente às reacções agressivas do outro. Se há apenas um utilizador desta estratégia, o acordo obtido favorecerá o que mais fortemente a ela recorreu, mas assinale-se que a rivalidade suscita imitação por parte daquele a quem se direcciona, pelo que - ainda que se possa revelar de certa utilidade em certas fases da negociação, tal como se poderá constatar na análise das tácticas a ela ligadas - não deverá ser perspectivada como estratégia a usar de modo primordial.

A estratégia de flexibilidade envolve uma redução nas exigências, sendo que os negociadores assumem, usualmente, que as suas concessões proporcionarão maiores benefícios à outra parte, movendo-se, assim, para o acordo.

A redução das exigências usualmente envolve redução dos objectivos subjacentes a essas mesmas exigências.

Segundo Pruitt & Carnevale (1993), existem 3 descobertas - que se interrelacionam - quanto ao impacto das concessões nos resultados da negociação:

- os negociadores mais firmes alcançarão, habitualmente, maiores resultados, se o acordo é atingido (esta descoberta é constatável tanto nos processos de potencial não integrativo, como nos de potencial integrativo, facto explicado pela

circunstância de os negociadores suaves, de desistência fácil, não estarem dispostos a explorar o potencial integrativo e, logo, a encontrar soluções de "ganhar-ganhar", resultando isso no atingir, muitas vezes, de fracos acordos);

- o excesso de firmeza tende a encurtar a negociação e a tornar o acordo menos provável (Bartos, 1974; Benton, Kelley & Liebling, 1972; Hamner, 1974), ou seja, quanto mais exigentes forem inicialmente os negociadores e quanto mais lentamente fizerem concessões, mais difícil será o alcance do acordo. No entanto, assinale-se também que baixas exigências iniciais ou concessões muito apressadas podem tornar o acordo menos possível, no sentido em que, provavelmente, movimentos muito rápidos induzem fraqueza, levando o oponente a parar as concessões mútuas (Pruitt & Carnevale, 1993);

- derivada das duas descobertas anteriores poder-se-á afirmar que haverá, possivelmente, uma relação de um U invertido entre firmeza e resultados de negociação. Assim, os sujeitos negociadores que sejam demasiado exigentes terão resultados pobres, enquanto que os negociadores pouco exigentes alcançarão o acordo, mas terão poucos proventos.

Os negociadores melhor sucedidos serão os que forem moderadamente firmes, encontrando-se entre estes dois extremos. De modo a empreender um tal acto de balanceamento, será relevante conceder bastante devagar para que todas as opções possam ser exploradas (Putnam & Wilson, 1989). Dada a relevância da questão da firmeza combinada com a flexibilidade no modelo de Pruitt (1983b), é de salientar que, ainda na presente secção, se irá proceder posteriormente a uma análise mais aprofundada do tema.

A estratégia de inacção não move a negociação para um acordo e pode tomar variadas formas (como não comparecer nas discussões ou desconversar nos assuntos), constituindo, sobretudo, um modo intermediário, uma pausa na negociação antes de se adoptar uma outra estratégia.

O afastamento significa quebrar a negociação (as partes beneficiadas pelo *status quo* serão as que terão maior sucesso com este tipo de abordagem) e a inacção, se se prolongar indefinidamente, será equivalente à retirada. Ora, esta parece ser a razão pela qual os indivíduos beneficiados pelo *status quo* tendem a optar pela inacção (Peirce, Pruitt & Czaja, 1991).

Definidas que estão as estatégias, o nosso interesse volta-se agora para averiguar quais os factores que conduzem os indivíduos à sua selecção.

Em relação à questão da escolha da estratégia, Pruitt (1983b) recorre a duas teorias distintas, ainda que complementares entre si: o modelo de interesses duais e a percepção sobre o custo e a viabilidade das estratégias.

O modelo de interesses duais (Pruitt & Rubin, 1986) permite caracterizar cada uma das estratégias anteriormente descritas com base na conjugação de duas variáveis, a saber, o interesse pelos resultados da outra parte e o interesse pelos próprios resultados.

Constituindo uma extensão da grelha de conflito de Blake & Mouton (1964), o modelo em questão encara o interesse próprio não como uma constante, mas como uma dimensão que vai do elevado ao baixo. Quando este interesse é elevado, o negociador está disposto a lutar por resultados que lhe sejam favoráveis e quando é baixo, está disposto a adormecer os seus interesses próprios. O

interesse pelo outro também é perspectivado como uma dimensão que vai do elevado ao reduzido. Em vez de pólos opostos da mesma dimensão, o interesse próprio e o interesse pelo outro são vistos como dimensões independentes (Thomas, 1976). A Figura 2.1 representa graficamente o modelo que estamos a descrever.

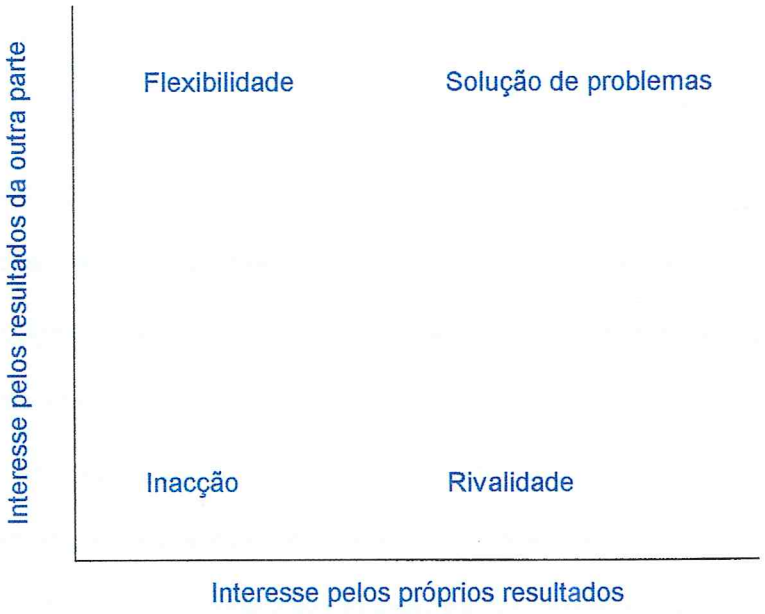


Figura 2.1. Modelo de Interesses Duais (Pruitt, 1983b)

Numa tal perspectiva, podemos deduzir que:

- a solução de problemas traduz-se quer por um elevado interesse pelos próprios interesses, quer pelos da outra parte;

- a rivalidade manifesta-se quando existe um elevado interesse pelos próprios resultados e um baixo interesse pelos dos outros;

- a flexibilidade verifica-se quando há baixo interesse pelos próprios interesses e elevado em relação aos interesses da outra parte;

- finalmente, a inacção resulta não só do reduzido interesse quanto aos próprios interesses, como também pelos dos outros.

Por conseguinte, a solução de problemas e a flexibilidade podem ser definidas como formas de cooperação, embora a solução de problemas, de um ponto de vista diferente, e a rivalidade sejam modos de avançar até à consecussão de interesses próprios.

Pruitt (1983b) considera que o interesse pelos próprios resultados estará determinado parcialmente pela relevância das questões que se negoceiam. Assim, quando estas são importantes, aumenta a probabilidade de utilização de tácticas de rivalidade ou de solução de problemas e diminui a possibilidade de se recorrer à inacção e à flexibilidade. Será menor a tendência à realização de concessões e, mais ainda, quando as aspirações daquele que negoceia se encontrem próximo do seu limite (ou seja, no ponto de resistência para além do qual não está disposto a ceder mais).

As implicações desta situação traduzem-se, em primeiro lugar, no facto de que um limite elevado conduzirá ao encorajamento tanto da rivalidade como da solução de problemas (Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband & Carnevale, 1980; Ben-Yoav & Pruitt, 1984b) e, em segundo lugar, decorrente do anterior, estas duas estratégias serão provavelmente mais usadas pelos que tiverem uma alternativa favorável ao acordo ou um elevado ponto-zero de utilidade.

A resistência à flexibilidade decresce quando os indivíduos demonstram medo do conflito, situação visível quando os actores têm atracção ou dependência face ao outro, mas desconfiança face à sua opinião sobre eles.

Pruitt (1983b) assinala que, sendo as partes negociadoras frequentemente grupos e não apenas pessoas a negociarem em seu próprio interesse, a investigação sugere que os representantes têm vulgarmente maior resistência à flexibilidade do que os negociadores que negoceiam em interesse próprio (Benton & Druckman, 1973), na medida em que procuram agradar aos seus constituintes e, geralmente, vêem-nos como não conciliatórios (Benton & Druckman, 1974).

Há, ainda, estudos que aventam que os representantes são especialmente relutantes à flexibilidade sob condições que os tornam ansiosos em agradar aos seus constituintes, como quando possuem um baixo estatuto no grupo (Kogan, Lamm & Trommsdorff, 1972), perderam a confiança dos seus constituintes (Wall, 1975), desejam continuar a sua associação com os seus constituintes (Klimoski, 1972) ou se encontram a negociar em nome de mulheres opostas a homens (Forcey, Van Slyck, Carnevale & Pruitt, 1983), podendo perspectivar-se tais condições como elevando o interesse pelos próprios resultados (Pruitt, 1983b).

O efeito que acabamos de descrever parece visualizar-se também quanto à responsabilidade perante os constituintes (Klimoski & Asch, 1974), sendo que os representantes responsáveis seriam, assim, especialmente inclinados a entrar em condutas de rivalidade ou de solução de problemas (Ben-Yoav & Pruitt, 1984a, 1984b).

O interesse pelos resultados da outra parte pode ser genuíno - ajuda-se o outro dado que se tem um interesse intrínseco no bem-estar dele - ou estratégico – ajuda-se a outra parte de modo a promover os próprios interesses, assinalando-se,

Para concluir este tema, é relevante mencionar que, tal como afirmam Serrano & Rodríguez (1993a), os resultados obtidos requerem uma maior confirmação no âmbito de novos contextos e situações negociais.

Quanto à percepção sobre o custo e a viabilidade das estratégias, Pruitt (1983b) considera que um negociador elegerá uma estratégia em função da utilidade que perceba nela. Essa mesma utilidade define-se, a nível operativo, quer pelo custo de a colocar em prática, quer pela sua viabilidade.

Como refere Pruitt (1983b), a questão do custo e da viabilidade das estratégias complementa as considerações do modelo dos interesses duais que anteriormente foi explanado. Assim sendo, um negociador, tendo presente a combinação dos seus interesses próprios com os do outro, orientar-se-á para eleger uma dada estratégia, mas de facto só a irá seleccionar se a perceber como viável e pouco custosa. Se não se constatarem tais aspectos, o negociador elegerá uma outra estratégia, mesmo que possa dar-se o caso dessa ser menos coerente com a combinação dos seus interesses.

Cabe aqui, a título de ilustração, o exemplo do negociador interessado fundamentalmente nos seus resultados e que, por isso, teria como primeira eleição a rivalidade; todavia, se esta se revelasse na prática de parca viabilidade e de custos elevados, ele passaria à solução de problemas, na medida em que esta se revelaria como de maior viabilidade para os seus resultados.

O autor em análise debruça-se, especificamente, sobre os custos e a viabilidade das estratégias de solução de problemas e de rivalidade. Relativamente à solução de problemas, esta parecerá tanto mais viável quanto maior for o espaço

comum percebido (*perceived commom ground* [PCG]), ou seja, "... a avaliação das partes sobre a probabilidade de encontrar uma alternativa mutuamente aceitável" (Pruitt, 1983b, p. 179). A este respeito, os gráficos da Figura 2.2 permitem-nos uma clarificação teorética precisamente do conceito de espaço comum percebido, sendo que os pontos mais carregados se referem a alternativas conhecidas, os médios a potenciais alternativas a descobrir e os pontos menos carregados a alternativas desconhecidas. A localização de um ponto no espaço evidencia o valor percebido de determinada alternativa para os dois lados. As linhas verticais respeitam às aspirações do próprio e as horizontais às aspirações percebidas do outro.

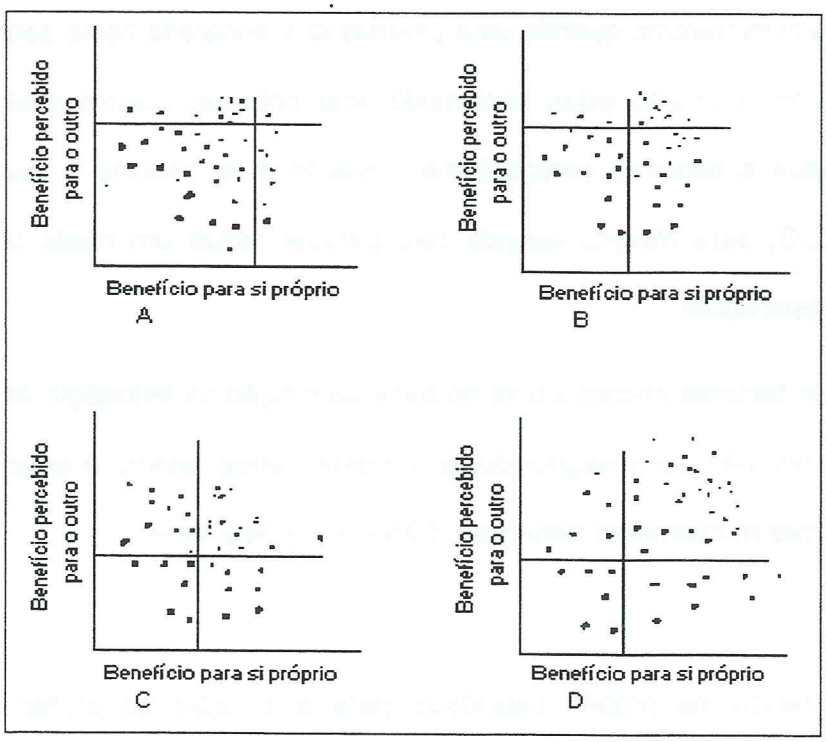


Figura 2.2. Quatro níveis de espaço comum percebido (Pruitt, 1983b)

Como se pode observar, o maior espaço comum percebido encontra-se em D, diminuindo, repectivamente, em C, B e A, facto que se deve à maior probabilidade percebida de que se poderão construir alternativas mutuamente benéficas. Pruitt (1983b) sugere, desse modo, que a solução de problemas poderá acontecer mais intensamente sob condições que diminuem os níveis percebidos de aspiração do próprio e da outra parte e que incrementam, precisamente, o aperceber-se da possibilidade de articular alternativas mutuamente benéficas.

De um modo geral, o PCG será maior quando as aspirações das partes não forem demasiado altas e quando existir confiança em encontrar uma solução aceitável para ambas as partes. Em relação a este último aspecto, afirma o autor que o PCG será máximo quando uma alternativa é encarada como satisfazendo as aspirações de ambos os lados; será moderadamente alto quando a alternativa em causa possuir a seguinte característica - quanto mais definida a sua existência, maior o PCG; será mínimo quando não parecer existir um modo de satisfazer ambas as aspirações.

Outros factores encontram-se na base da eleição da estratégia de solução de problemas por parte dos negociadores, incrementando, assim, o desenvolvimento de alternativas mutuamente benéficas. São eles os seguintes:

- confiança na própria habilidade para a solução de problemas: alguns indivíduos são levados, pelo êxito e/ou capacidade evidenciada anteriormente, a perceberem um amplo espaço comum no qual se poderá negociar. Outros sujeitos desprovidos desta confiança tenderão a perceber o conflito como menos gerível e a adoptarem, em lugar da solução de problemas, estratégias de flexibilidade ou de rivalidade;

- *momentum*: refere-se aos anteriores sucessos conseguidos no decurso da negociação, sendo que a sua recenticidade e frequência incrementará a crença da sua reprodução no futuro e, consequentemente, a convicção no mérito da solução de problemas;

- disponibilidade de um mediador: os mediadores constituem, frequentemente, elos de comunicação entre os negociadores, conduzindo ao compromisso ou apoiando o desenvolvimento de soluções integrativas, pelo que a sua disponibilidade poderia fazer com que a solução de problemas parecesse mais capaz de ser bem sucedida;

- confiança: se esta existir entre as partes a solução de problemas será percebida como de maior viabilidade e menor custo, já que existirá a crença de que a outra parte está interessada nos nossos interesses e disposta a ser flexível ou a tomar parte na solução de problemas.

A confiança também diminui os custos ao baixar os perigos associados à estratégia de solução de problemas. Assim, o risco pela perda de imagem (o outro perceber que se está disposto a flexibilizar mais do que se pensava inicialmente), pela cedência de posição (o outro percepcionar que se concedeu numa exigência precedentemente enunciada) ou por não receber a informação correspondente (o outro discernir até que ponto poderemos ser pressionados e que incentivos serão capazes de nos levar a conceder), são de maior probabilidade quando se assiste à utilização de tácticas de solução de problemas. A desconfiança gera o aumento do

temor, inibindo as tácticas características da estratégia em análise. Para concluir com as palavras do próprio autor, consideramos que "Por isso, todas as formas de solução de problemas se tornam inviáveis quando a confiança é muito baixa" (Pruitt, 1983b, p. 182).

A rivalidade parece ser, geralmente, mais viável quando a outra parte negociadora oferece uma resistência considerável à concessão e à flexibilização de posições. Outro dado relevante para a análise desta questão reside no facto da viabilidade ser função da própria capacidade dos negociadores usarem as tácticas de rivalidade, ou seja, nem sempre estão eles dispostos a isso, pois reduziram a margem de manobra, não possuem o poder suficiente, etc.

No seguimento da sua linha de pensamento, considera Pruitt (1983b) que a utilização da estratégia de rivalidade faz com que o negociador se situe entre o êxito e o fracasso. Assim sendo, fracassa, dado que o ponto de resistência da outra parte se situa acima do originalmente esperado e, no caso de ter êxito, a insistência no seu uso poderá resultar em ineficácia. Ora, essa eficácia sempre inferior à solução de problemas é constatável de forma bastante precisa no caso das relações estáveis, de interdependência e de longo prazo entre negociadores.

Os custos da estratégia de rivalidade situam-se na produção de respostas de igual cariz e na escalada do conflito ou alheamento de uma solução mutuamente aceitável. Há, aqui, que considerar ainda o custo resultante da censura ou pressão exercidos por uma terceira parte relativamente ao uso da estratégia em análise. A este respeito é interessante lembrar, a título de exemplo, o caso das negociações de ordem laboral ou política onde, não raras vezes, a opinião pública se assume como uma terceira parte de particular relevância, podendo incrementar os custos

das acções de rivalidade (nomeadamente, as greves) quando socialmente recusa esse tipo de conduta levado a cabo pelos negociadores (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Segundo Pruitt (1983b), a estratégia de inacção é a que, obviamente, desperdiça mais tempo, pelo que a pressão do tempo deveria desencorajar a sua utilização e levar ao uso das restantes três estratégias definidas no modelo. A pressão do tempo pode dever-se aos custos da própria permanência da negociação (como, por exemplo, tempo gasto com outras actividades, despesas ligadas à manutenção dos negociadores no terreno ou rápida deterioração do objecto disputado) ou ser consequência da proximidade do fim de um prazo (por exemplo, de um determinado contrato laboral).

Carnevale, Pruitt & Britton (1979) sugerem que, embora as estratégias de solução de problemas, de rivalidade e de flexibilidade sejam passíveis de utilização aquando da pressão temporal, a flexibilidade será preferível. Tal situação dever-se-á, provavelmente, ao facto de ser a mais rápida via para se chegar ao acordo, pelo que as restantes duas estratégias serão apenas de adoptar quando na presença de grande resistência à flexibilização (Pruitt, 1983b).

A estratégia da solução de problemas surge, no âmbito da perspectiva do autor que tem sido objecto da nossa análise, como aquela que produz maiores benefícios e que conduz a longo prazo a uma resolução mais decisiva do conflito; no entanto, constatámos previamente que, para ser útil, deverá ter aceitação e execução por ambas as partes negociadoras (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Ora, é aqui que Pruitt (1983b) afirma, de modo bastante explícito, que

> A essência da solução de problemas é a firme flexibilidade no âmbito de um esforço de resposta aos interesses da outra parte. É-se firme em relação aos interesses básicos, mas flexível nas propostas, de modo a considerar as necessidades e valores da outra parte. (p. 187)

Para além disso, considera o mesmo autor que se um negociador demonstrar à outra parte firmeza nos seus objectivos, mas flexibilidade nos meios e vontade de encontrar soluções comuns, com maior probabilidade essa outra parte poderá, também ela, adoptar a estratégia de solução de problemas. Assinale-se que, como referem Serrano & Rodríguez (1993), a firme flexibilidade pressupõe a criação de uma relevante percepção de campo comum e um grau de confiança aceitável.

Tanto o manifestar firmeza como o manifestar flexibilidade - os dois elementos da explicitação da firme flexibilidade - podem ser concretizados através de uma série diversificada de acções.

Assim sendo, a manifestação de firmeza pode ser realizada pela defesa verbal dos interesses básicos, pela intransigência em fazer concessões unilaterais e pelo encorajamento de duras afirmações por parte dos constituintes, que deverão passar na aceitação final do acordo. Às vezes, será mesmo preciso recorrer à utilização de tácticas de rivalidade de modo a evidenciar firmeza em relação aos objectivos básicos, em especial se se demonstrou alguma flexibilidade anteriormente. De outro modo, considera Pruitt (1983b) que o opositor pode entender essa flexibilidade como fraqueza e, desse modo, sustentar ou elevar as suas aspirações, mantendo uma estratégia de rivalidade.

De um modo sintético, poder-se-á dizer que a utilização das tácticas de rivalidade pode quebrar o dinamismo da solução de problemas, já que torna rígidas as posições do utilizador e aliena aquele que é o seu alvo, pelo que há que ter em consideração as seguintes condições nas quais elas poderão ser postas em prática sem fazerem perigar o desenvolvimento dos acordos integrativos:

- quando servem para defender os interesses básicos (em vez de se usar uma solução particular para a contenda);

- quando combinadas com o envio de sinais de flexibilidade e interesse pela outra parte, transmitindo-se assim um potencial integrativo relevante;

- se, quando possível, o comportamento de rivalidade for levado a cabo por um elemento do grupo de negociadores que não seja o negociador principal;

- se se preferir a dissuasão à ameaça aberta.

O outro componente da "firme-flexibilidade" situa-se, tal como referido anteriormente, no manifestar flexibilidade quanto à forma do acordo final e interesse relativamente aos resultados da outra parte. Incluem-se, aqui, as seguintes acções:

- como alguns afirmam, "Reconheça que os interesses deles fazem parte do problema" (Fisher et al., 1993, p. 71), ou seja, expressar abertamente interesse pelos resultados do oponente e entender conjuntamente a solução para a disputa;

- manifestar a disposição de alterar as propostas se houver um modo de compatibilizar os interesses de ambas as partes;

- demonstrar-se capaz para a solução de problemas, através, por exemplo, da criação de uma equipa de especialistas e da preparação do tema;

- manter abertos os canais de comunicação demonstrando-se, assim, que se está na disposição de trabalhar com o outro lado;

- mostrar-se realmente disposto ao re-exame das propostas inaceitáveis para a outra parte, sem renunciar, obviamente, àquilo que seja estritamente essencial.

Em suma: o modelo estratégico de negociação elaborado por Pruitt (1983b) estabelece que o negociador poderá influenciar a opção estratégica do adversário, conduzindo-o da rivalidade para a solução de problemas. Tal poderá ser conseguido, por um lado, através do encorajamento do oponente em relação aos interesses do negociador ou, por outro lado, entrando o próprio negociador em comportamento explícito de solução de problemas, fazendo com que a viabilidade percepcionada da rivalidade pelo outro lado decresça e que aumente a percepção da viabilidade da solução de problemas.

2.2.2. O modelo de Mastenbroek (1987, 1989)

Mastenbroek (1989) procurou elaborar o que designa por modelo integrativo de negociação, fruto de uma série de indagações com as quais se foi confrontando ao longo da sua experiência como consultor organizacional.

Cremos ser este aspecto relevante para a análise que, de momento, produzimos sobre o autor, na medida em que, na nossa perspectiva, este cariz pragmático de clara intervenção na negociação se encontra bastante evidenciado na abordagem do autor, que procura providenciar numerosas indicações sobre eficácia negocial.

A este respeito, constate-se o que Serrano (1996b) afirma:

> O esquema de Mastenbroek pareceu-nos idóneo por várias razões. Em primeiro lugar, pela sua claridade e consistência conceptual. Além disso, trata-se de uma perspectiva aplicável genericamente e não elaborada para um caso concreto, o que permite a possibilidade, pelo menos teoricamente, de transferência para situações muito diversas e de generalização. Por outro lado, estamos perante um modelo que se pode operacionalizar e contrastar com a realidade concreta da negociação. Finalmente, trata-se, em nosso entender, de uma perspectiva aberta, instalada numa rigorosa tradição de investigação e que possibilita incorporar desenvolvimentos e avanços de outras fontes e experiências. (p. 65)

Mastenbroek (1989) considera que a negociação constitui um processo social onde os actores têm de lidar, de modo flexível e cauteloso, com vários dilemas.

Nessa linha de pensamento, assinala que a negociação implica um conjunto de quatro actividades complexas, sendo que o negociador se instala perante elas, de maneira mais ou menos explícita e consciente, com o sentido de resolver os dilemas tácticos que cada uma dessas actividades de carácter global lhe coloca.

Saliente-se, desde já, que o modelo assenta em duas dimensões básicas do comportamento social:

- a dimensão cooperação-luta: coordena e integra os mais importantes dilemas e tipos de actividade presentes na negociação;

- a dimensão exploração-evitação: cobre as fases do próprio processo de negociação e os respectivos procedimentos que as partes envolvidas podem utilizar.

A interdependência constitui o factor estrutural que fundamenta estas duas dimensões, sendo que as escolhas em ambas as dimensões se vêem influenciadas pela própria natureza da interdependência ou pelo equilíbrio de poder entre as partes. Em conjunto, estas duas dimensões evidenciam os modos possíveis de lidar com várias formas de interdependência (Mastenbroek, 1989).

Como avançado anteriormente, o conjunto de condutas complexas que possibilitam uma negociação eficaz passa pela combinação de quatro actividades básicas, que, obviamente, integram as suas respectivas acções tácticas (estas últimas serão, tal como afirmámos, objecto de reflexão no sub-capítulo seguinte). Tais actividades básicas são: obter resultados substanciais; influenciar o equilíbrio

de poder; desenvolver um clima construtivo; promover uma dinâmica procedimental.

Estas actividades evidenciam diferentes intenções e possuem efeitos distintos, tendo todas a sua importância na mesa das negociações. Como iremos constatar seguidamente, as três primeiras caracterizam-se, de diferente modo, pela tensão existente entre cooperação e luta, enquanto a quarta é caracterizada pela tensão entre exploração/conduta activa e evitação/conduta passiva.

A obtenção de resultados substanciais constitui a grande finalidade da negociação, ou seja, trata-se de conseguir obter bons resultados, o que determina todas as demais acções. Poderemos afirmar que nos encontramos perante aquilo que fornece sentido à actividade negociadora. A Figura 2.3 ilustra o dilema que, agora, é objecto da nossa análise.

Concessivo **Duro**

1 2 3 4 5

Indulgente	Tenaz	Obstinado
Informações e argumentos são apresentados e abertos à discussão	Firme apresentação dos factos e argumentos, mas garantia de margens de manobra	Informações e argumentos apresentados como evidentes e inatacáveis
Interesses da outra parte aceitáveis tal como são propostos	Interesses da outra parte são testados para descobrir as suas prioridades	Interesses do oponente são desafiados
Concessões generosas facilitam o atingimento de compromissos	Concessões fazem parte do jogo, mas impasses são permitidos	Tendência para ultimatos de forma a provocar crises

Figura 2.3 - O dilema concessão *versus* dureza (Mastenbroek, 1989)

Aqui, os negociadores tentam influenciar a distribuição de custos e benefícios de uma forma que lhes seja favorável em assuntos de conteúdo (argumentos, factos, metas, interesses, entre outros) de modo a minimizar os primeiros e a maximizar os segundos. Tal é implementado através de trocas de informação sobre objectivos, expectativas e soluções aceitáveis; apresentação da própria posição de modo a que, por sua vez, influa na expectativa da outra parte; trabalhar, passo a passo, para um compromisso com concessões de ambos os lados.

Nesse sentido, os actores enfrentam um dilema composto por dois pólos: a atitude abertamente concessiva face à dureza. Nessa linha de raciocínio, lidar com este dilema pode passar por grandes dificuldades, pois o sujeito integrado no processo negocial não se encontrará ainda muito certo acerca dos objectivos realisticamente alcançáveis (Mastenbroek, 1989).

Para o autor em questão, existem várias tácticas para lidar com este primeiro dilema, que apenas referiremos, pois serão analisadas posteriormente. São elas: o uso táctico da informação, a escolha de posição e as concessões.

A solução para o dilema particular que nesta actividade os negociadores enfrentam residirá, precisamente, no já analisado conceito de "firme flexibilidade" que, com toda a relevância, se integra no modelo estratégico de Pruitt (1983b) e que enuncia a firmeza relativamente aos interesses básicos e a flexibilidade nos meios para os alcançar. Ou seja: será recomendável que o negociador, perante o contínuo concessão-dureza, se situe num ponto próximo à dureza e tenacidade, sem, todavia, se fechar às concessões (Serrano, 1996b).

Será de toda a importância afirmar, desde já, que se torna curioso constatar como esta abordagem da "firme flexibilidade", inscrita na estratégia da solução de problemas de Pruitt (1983b), que perspectivamos como essencial para a eficácia na

negociação, se encontrará presente também, como adiante verificaremos, na quarta actividade mencionada por Mastenbroek, isto é, na obtenção de uma dinâmica flexível.

Pelo anteriormente exposto, se verifica como entre a abordagem estratégica da solução de problemas defendida por Pruitt (1983b) - que é incontornável à questão da "firme flexibilidade" - e o modelo que estamos a apresentar de Mastenbroek (1987, 1989) se estabelecem relevantes pontos de cruzamento conceptual, que se encontram no centro da nossa própria fundamentação teorética.

A influência sobre o equilíbrio de poder constitui o segundo tipo de condutas complexas que se desenrolam no processo negocial. Mastenbroek (1989) considera que o rumo tomado pelas negociações se relaciona, obviamente, com a questão do poder e das relações de dependência entre as partes, manifestando que a interdependência poderá estar desigualmente dividida entre elas, mas que a negociação implica sempre uma certa igualdade entre as mesmas.

Desse modo, uma certa balança de poderes e um reconhecimento de que ambas as partes negociadoras precisam uma da outra são condições para uma negociação construtiva. Pensemos, a este respeito, no ilustrativo exemplo que Serrano (1996b) fornece quando, tendo presente as negociações sociais ou laborais, refere que, normalmente, essas se caracterizam pela existência entre os negociadores de um certo equilíbrio de poder, de tal modo que nenhum deles possui um poder absoluto nem, muitas vezes, é claro quem parte com vantagens nesse aspecto.

Como afirma Mastenbroek (1989), as partes testam as respectivas forças e a verdadeira dependência, situando-se o dilema aqui no facto de uma posição mais forte poder criar vantagem negocial, mas o oponente não verá com bons olhos a

sua posição de poder enfraquecida e fará o possível para prevenir essa situação. Se tal acontecer, o processo de negociação não será muito proveitoso, pois transformar-se-á numa luta de poder movida em direcção às condutas de rivalidade.

Portanto, como diz o próprio autor, "... uma estratégia cuidadosa é necessária: mas, novamente, não demasiado cuidadosa, pois um oponente pode olhar para o pouco interesse pela própria defesa como um modo de tirar vantagem; convida-o a explorar a situação" (Mastenbroek, 1989, p.28).

O dilema que é colocado ao negociador está estabelecido por dois pólos contrapostos, que são a dominação (pressupõe uma abordagem imperativa, manipuladora e mesmo agressiva, com o intuito da imposição de critérios, procedimentos ou fórmulas de compromisso) e a submissão (implica uma resistência mínima às iniciativas do oponente). A Figura 2.4 representa graficamente o dilema a que, de momento, nos referimos.

O modelo aconselha a conseguir um certo equilíbrio de poder, ainda que tendendo à dominância. Acima de tudo, trata-se de fortalecer a própria posição, de modo a que a conduta negociadora seja percebida como firme e capaz de suscitar adesão fora do âmbito restrito da própria negociação. Para se conseguir fortalecer a própria posição pode-se recorrer, primeiramente, a tácticas de confrontação (como, por exemplo, ameaças, atitude obstinada, ignorar informações e argumentos da outra parte, entre outras) ou ainda a tácticas de manipulação (para confundir o adversário ou para aparentar mais poder do que realmente se tem); saliente-se que ambas as tácticas poderão conduzir a uma ainda maior agudização do conflito, aspecto que será melhor explicitado no subcapítulo dedicado à análise das tácticas.

Submisso		**Dominador**
1	2 3 4	5
Resistência mínima	Preservar um certo equilíbrio	Agressivo, tentando dominar
Uso restrito dos 'factos favoráveis'; pressão é evitada.	Tentar influenciar a balança através de factos e cuidadosa dosagem da pressão.	Influenciar a balança através de ameaças, manipulação, confusão e arrogância.
Pouca resistência quando desafiado.	Quando confrontado, reage consoante a situação.	Quando confrontado, ataca.
Não há interesse por alternativas à relação do momento.	Atento a alternativas para melhorar a posição *dentro da relação do momento.*	Pretende demonstrar que tem várias alternativas; actua como se fosse quebrar a relação ao mínimo sinal de problema.

Figura 2.4. O dilema submissão *versus* dominação (Mastenbroek, 1989)

Neste âmbito, observe-se que, para mudar a balança de poder de forma a melhorar a própria situação, se poderão utilizar várias tácticas na linha da solução de problemas - tais como a utilização do poder de persuasão, o uso do poder especializado, o fortalecimento das relações mútuas, o fortalecimento da posição inicial, a busca de apoio social em terceiros, o poder de iniciativa - que desenvolveremos posteriormente.

Em relação à questão da influência do equilíbrio de poder, poderemos concluir corroborando a opinião de Serrano (1996b) quando afirma que todas estas actividades, e quiçá alguma mais, possam contribuir para uma melhor estrutura das relações de poder, cuja expressão mais adequada seria uma relação equilibrada

mas sem perder, por parte do negociador que quer ser eficaz, a capacidade de iniciativa com uma certa margem de manobra superior à do seu oponente.

Promover um clima construtivo constitui, tal como já enunciámos, o terceiro tipo de condutas complexas a que o negociador deve dar resposta. No fundo, essa situação passaria por criar uma certa facilidade de comunicação entre as partes e por um nível de relações interpessoais isento, até onde for possível, de crispação. Trata-se, aqui, pois, de enfrentar um dilema que reside em evitar a atmosfera de luta, pois como menciona o próprio Mastenbroek (1989), a confiança e a credibilidade são de superior importância. No entanto, construir relações pessoais muito profundas ou investir demasiado no clima e na confiança também não parecem conduzir aos melhores resultados, pois a relação entre negociadores poderá tornar-se muito protectora ou fraca.

O dilema, então, a enfrentar pelo negociador é o da jovialidade face à hostilidade. A Figura 2.5 sintetiza os seus aspectos principais.

Jovial **Hostil**

1 2 3 4 5

Jovial, confidente	Credível, sólido	Hostil, irritado
Uso do charme pessoal, tendência para contar anedotas, gosta de se tornar íntimo	Promoção de discussões informais, interesse por assuntos pessoais, uso moderado do humor, comportamento consistente.	Mantém oponente à distância, comportamento formal, às vezes sarcástico, mostra irritação, parece imprevisível.
Dependente: "O teu interesse é o meu interesse".	Interdependente: "Que solução *podemos* encontrar?"	Independente: "Que posso lucrar com isto?"

Figura 2.5. O dilema jovialidade versus hostilidade (Mastenbroek, 1989)

Nesse sentido, é fulcral o estabelecimento de relações positivas, salientando-se assim uma aposta na credibilidade e uma aceitação de interdependência. A conduta eficaz deverá situar-se num ponto intermédio da escala apresentada. Desse modo, se o negociador conseguir combinar esse posicionamento comportamental com uma tenacidade nos aspectos substanciais, poderá ter resolvido o problema clássico na negociação de como promover os seus próprios interesses sem, simultaneamente, gerar jogos de poder ou causar a deterioração das relações interpessoais (Mastenbroek, 1989).

O desenvolvimento de um clima construtivo abrange toda uma série de tácticas, destacando-se, muito possivelmente, aquelas que visam evitar o aparecimento ou neutralização do aumento de tensões desnecessárias. O autor em análise classifica as tácticas em três tipos principais que consistem, fundamentalmente, em separar, de modo claro, o negociador da sua conduta, evitar comportamentos que causem tensões desnecessárias e utilizar oportunidades para reduzir a tensão.

Finalmente, um último conjunto de condutas pretende estabelecer uma dinâmica flexível, isto é, trata-se de obter uma flexibilidade procedimental. Esta flexibilidade nada tem a ver com a que se refere às concessões, pois aqui estamos a referir-nos a elementos instrumentais e não finais. Nesse sentido, a obtenção de resultados positivos é a grande meta da negociação, sendo que a ausência de rigidez no processo deve contemplar-se como um meio relevante e ao qual é preciso prestar atenção e esforço.

Há aqui que distinguir os meios dos fins, pois, segundo o próprio autor, "... alguns negociadores estão bem habilitados para combinar a flexibilidade dos meios com a firmeza dos seus próprios objectivos" (Mastenbroek, 1989, p. 41), ou ainda "Os negociadores bem sucedidos continuam a procurar energicamente alternativas que sejam relativamente satisfatórias para ambas as partes, sem terem de moderar as suas exigências" (idem, ibidem). Tal é facilitado pela troca de informações, procura de soluções comuns, sondar a outra parte, tentativas de propostas e pensando em voz alta. Nesse sentido, o potencial integrativo da situação negocial é, pois, bastante utilizado, sendo que a exploração consiste, precisamente, na busca de interesses subjacentes, isto é, na procura das premissas comuns, na descoberta das pequenas concessões que poderão ser realizadas e que têm grande importância para o adversário (e vice-versa) ou na criação da combinação de vantagens mútuas no acordo.

Os dois pólos deste comportamento são possíveis de se visualizarem na Figura 2.6, que nos evidencia o dilema entre exploração e evitação.

Note-se que neste dilema, ao contrário dos anteriores onde o perfil da eficácia negocial se situava de um modo geral nos pontos intermédios, a atitude extrema da flexibilidade activa será a mais adequada para uma conduta eficaz.

Nessa linha de raciocínio, será conveniente constatar que a exploração poderá ser equacionada ao longo das distintas fases da negociação que, neste caso, poderão descrever-se pela seguinte sequência: preparação, escolha inicial de posição, procura e impasse, e finalização (Mastenbroek, 1989).

Exploração				Evitação
1	2	3	4	5
Flexível, activo	Calmo, paciente			Passivo
Tira vantagens das oportunidades, impulsivo.	Tempo para pesar e analisar as possibilidades.			Mantém comportamentos fixos.
Aparece com novas ideias, habilidade de improviso.	Tenta manter as coisas consistentes.			Fixa-se na ideia original.
Criando alternativas.	Aberto a alternativas.			Repetitivo, rígido.

Figura 2.6. O dilema exploração *versus* evitação (Mastenbroek, 1989)

Também não menos relevante será afirmar que a exploração não significa que o negociador seja suave, amigo ou condescendente, tratando-se, isso sim, que consiga ser firme, mas flexível. A exploração será, nas palavras do próprio autor, "... um modo de ligação da cooperação à competição, da interdependência aos interesses" (Mastenbroek, 1989, p.52). Ora, esta mesma assunção vai novamente de encontro à perspectiva da "firme flexibilidade" enunciada e defendida por Pruitt (1983b), tal como atempadamente referimos.

Assim, e de um modo relativamente sintético, na relevante fase preparatória - onde, segundo o autor em questão, os negociadores experientes estabelecem, para além das suas posições e interesses, a sua estratégia - os indivíduos deverão realizar uma consulta informal à outra parte ou estabelecer alternativas. No primeiro caso, os oponentes trabalham no sentido de trocar ideias em relação aos aspectos fundamentais e interesses em comum; por um lado, não se tomam decisões, pois ambos os negociadores evitam ter posições invioláveis e, por outro lado, estes

começam a ter noção do espaço de manobra enquanto se definem as suas prioridades. No segundo caso, onde o *brainstorming* poderá revelar-se muito útil no suscitar de um desejável grande número de alternativas, procura-se, fundamentalmente, prevenir ulteriores posições mais ou menos imutáveis. Na fase inicial, agir de maneira abertamente exploratória (procurando interesses comuns, criando alternativas, trocando informação, entre outras) parece ser recomendável. Na fase central, a exploração pode ser realizada mediante acções de pressão limitada (como, para exemplificar, o incremento da pressão temporal ou algum tipo de ameaça que, mesmo com um certo risco de tensão, facilitam a comunicação sobre as reacções e prioridades do adversário) ou através de tácticas de pendor mais conciliatório (como, apenas para enunciar algumas delas, a análise das consequências das propostas ou a busca de alternativas comuns). Ambas as vias poderão alternar consoante o momento do processo negocial. A atitude de exploração faz sentido ainda nos momentos de impasse que antecedem a finalização, pois a rigidez muitas vezes característica destes momentos deverá ser combatida, entre outros aspectos, pela promoção de nova informação, procura de propostas criativas e análise dos fundamentos do impasse.

As tácticas de exploração - que se podem, na perspectiva do próprio Mastenbroek (1989), englobar em três grupos, a saber: tratar em simultâneo de vários assuntos, fornecer uma solução a partir de uma plataforma global comum e criatividade - encontram-se analisadas de modo mais aprofundado no sub-capítulo dedicado exclusivamente às acções tácticas.

Para além das quatro actividades que analisámos, Mastenbroek (1989) apresenta ainda um outro tipo de condutas que se traduz em influenciar os constituintes. Gostaríamos de realçar que não se irá desenvolver com a mesma

profundidade esta dimensão referenciada pelo autor, devido ao facto de ter sido nossa preocupação operacionalizar fundamentalmente, no plano empírico, os restantes quatro conjuntos de actividades.

O objectivo aqui é o de ganhar a constituência e o dilema situa-se entre o não comprometido (não dá atenção à mesma) e o demasiado comprometido (transmite meramente as instruções da própria). Aqui é essencial a natureza da própria negociação e nem sempre os sujeitos estão conscientes das várias armadilhas e limitações que se colocam a essa relação negocial com os constituintes, como sejam: não vêem tal facto como uma relação de negociação e, portanto, seguem de acordo com o que os constituintes lhes pedem; são incapazes de negociar com a constituência, dado que lidam com indivíduos, formal ou hierarquicamente, mais poderosos; também não são capazes de negociar com a mesma, pois chegaram a negociadores mediante grandes promessas feitas aos constituintes; são ainda incapazes de negociar pelo facto de se terem permitido reduzir ao estrito papel de mandatários nas primeiras conversações mantidas com os constituintes; e, finalmente, permitem ser provocados pelos mesmos (Mastenbroek, 1989).

Considerando os aspectos que acabamos de mencionar, poder-se-á afirmar que o dilema se situa no facto de, embora seja tentador deixar-se levar pelos constituintes, ao fazê-lo reduzem-se as oportunidades de obtenção de resultados positivos com os adversários.

A Figura 2.7 apresenta graficamente o dilema em análise, bem como as tácticas que aí podem ser accionadas.

Não comprometido		Demasiado comprometido
1	2 3 4	5
Negligente quanto à sua clientela	Representa a clientela e consegue liberdade de acção	Existe apenas para seguir as suas instruções
Tem liberdade de acção, mas arrisca-se a falta de apoio da sua alternativa	Influencia os circuitos formais e informais	Pede um mandato preciso e segue-o à letra
Opinião independente	Evita estereótipos, modera as expectativas	Toma parte em processos de estereotipização e fortalece as expectativas

Figura 2.7 - O dilema do não comprometimento *versus* excesso de comprometimento (Mastenbroek, 1989)

Concluindo: realizamos a apresentação, fundamentalmente, de quatro diferentes tipos de actividades que, segundo a abordagem objecto da nossa reflexão, um negociador deverá empreender para ser eficaz na negociação. São eles os seguintes: obter resultados substanciais (objectivando o alcance de um compromisso favorável), influenciar o equilíbrio de poder (com a intenção de conseguir margens de manobra e iniciativa), desenvolver um clima construtivo (levando à criação de relações positivas entre os negociadores) e obter uma flexibilidade procedimental (que procura instaurar comportamentos de actividade exploratória no sentido de desenvolver um potencial integrativo).

Nesse sentido, a Figura 2.8, na página seguinte, permite vislumbrar por onde deverá passar o perfil do negociador eficaz, tendo em conta os quatro grandes objectivos negociais e os respectivos dilemas que cada um deles encerra.

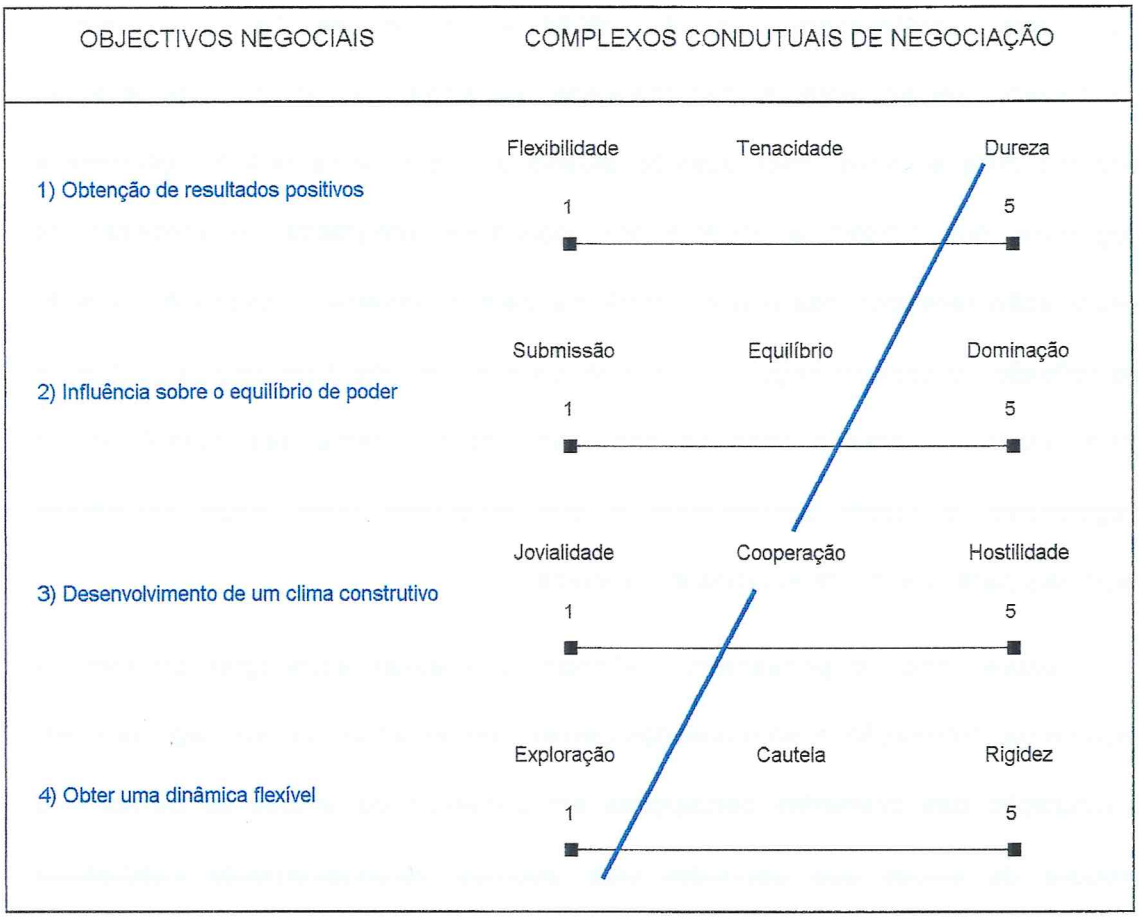


Figura 2.8 - Perfil de uma conduta de negociação eficaz (Mastenbroek, 1989)

2.2.3. A perspectiva de Bazerman & Neale (1993)

A abordagem proposta por Bazerman & Neale (1993), relativamente à questão das estratégias passíveis de empreender pelo sujeito negociador, é contextalizada no âmbito daquilo a que os autores denominam de negociação racional.

Preconizando uma perspectiva de maior racionalidade por parte do negociador, estabelecem que são várias as tendências distorcidas que o conduzem, precisamente, à irracionalidade decisional, impedindo-o de alcançar acordos mais eficazes. Esta questão alusiva à problemática dos enviesamentos cognitivos que limitam a eficácia dos indivíduos integrados no processo de negociação será, por toda a sua pertinência para a presente investigação, objecto de reflexão no capítulo seguinte. Todavia, parece-nos relevante frisar aqui que os mencionados autores quando se debruçam sobre o tema das estratégias de negociação, o fazem descrevendo o que entendem como doze estratégias racionais para criação de acordos integrativos.

Nessa linha de pensamento, afirmam que essas estratégias propõem a recolha de informação, o enfrentar das percepções antagónicas dos negociadores, a utilização das diferentes percepções em benefício de ambas as partes e a procura de trocas que permiram criar acordos verdadeiramente integrativos (Bazerman & Neale, 1993).

Realce-se, desde já, o próprio carácter situacional das estratégias apresentadas, constatável tanto no sentido em que o negociador, face ao conjunto de enfoques diversos que lhe são enunciados, terá que seleccionar os apropriados a cada situação particular, como também a eficácia das estratégias dependerá do grau de confiança existente entre as partes. Para além disso, há ainda a referir, segundo os referidos autores, a possibilidade de utilização de uma estratégia no início do processo e seu posterior abandono se a mesma não permite obter a informação de que o negociador precisa.

Seguidamente, procederemos à análise das estratégias accionadas para objectivar a descoberta das preferências do outro lado negociador, com o intuito da facilitação das trocas. São as seguintes:

- criar confiança e partilhar informação:

É um facto que existe, geralmente, uma desconfiança entre as partes que negoceiam, pelo que também é habitual os sujeitos se reservarem a ter este tipo de estratégia, pois acreditam que a mesma poderá proporcionar ao adversário a informação capaz de reduzir as suas vantagens na dimensão distributiva. Mas, como frisam os autores em análise, se a meta consistir na maximização dos interesses conjuntos, então torna-se clara a relevância da partilha de informação. Mais: tal pressuposto superará o lucro distributivo conseguido através daquele que recorreu ao emprego de tácticas mais competitivas. A partilha de informação faculta ainda o surgimento de relações de carácter positivo necessárias nas sociedades de risco, nas quais os autores referem que esta deverá ser a estratégia básica;

- Fazer muitas perguntas:

Esta estratégia simples permite obter uma quantidade significativa de informação, mesmo que a outra parte não responda às questões, pois ainda assim se saberá mais do que anteriormente e, como afirmam os autores em análise, "... do que não se diz pode aprender-se tanto como do que se diz" (Bazerman & Neale, 1993, p. 141).

É importante afirmar, no entanto, que em certos momentos poderá não se revelar vantajoso partilhar a informação, pois pode dar-se o caso de existir informação que se volte contra uma das partes se a outra a obtiver.

Considerando que as pessoas na negociação, com a preocupação intencional de influenciar a outra parte, falam mais do que escutam, as respostas obtidas às perguntas que se formulam permitirão, desse modo, compreender a estrutura de interesses do outro lado;

- Ceder alguma informação:

Nesta abordagem estratégica, os autores em questão (1993) consideram que - dado que as condutas na negociação geram atitudes de reciprocidade (Thompson, 1990; Lewicki & Litterer, 1985; Walton & McKersie, 1965) - será pertinente a comunicação de alguma informação, pois tal constituirá um estímulo à partilha da informação necessária para a criação de acordos mutuamente benéficos. A entrega de alguma informação poderá terminar com o bloqueio informativo resultante da reduzida confiança entre os oponentes ou das respostas pouco elucidativas e aproveitáveis. Ou, continuando a seguir essa linha de raciocínio, um executivo provavelmente não quererá especificar a sua melhor alternativa para um acordo negociado ou o seu preço de reserva, "... não obstante comentará a importância relativa que têm as diversas questões para a sua empresa" (Bazerman & Neale, 1993, p. 142);

- Fazer simultaneamente várias ofertas:

Apesar de ser aconselhável recolher a informação necessária antes de formular ou responder a uma proposta, os sujeitos nem sempre actuam dessa maneira, o que é verificável quando procuram apresentar, sem o conhecimento dos interesses e importância relativa dos mesmos para a outra parte, a sua posição logo na fase inicial da negociação com o sentido de ancorar a posterior interacção (Bazerman & Neale, 1993). Assim sendo, será relevante que os negociadores, em lugar de estabelecerem uma só proposta, ofereçam em simultâneo várias opções, de modo a obterem informação valiosa sobre as preferências do oponente face a essas mesmas propostas e, ao mesmo tempo, acabam por surgir como mais flexíveis;

- Procurar arranjos posteriores ao acordo:

Cabe, aqui, lembrar o conceito de "arranjo posterior ao acordo" (APA), elaborado por Raiffa (1982), que consistia, fundamentalmente, na ideia de que os negociadores que atingissem uma determinada solução aceitável pelas partes poderiam pedir auxílio a uma terceira parte para descobrir um acordo mais integrativo, podendo o mesmo ser vetado por cada um dos adversários e, assim, terem o direito de se fidelizarem ao acordo original.

A presente estratégia vai, precisamente, ao encontro de tal uma concepção ao preconizar que os sujeitos deverão buscar, todavia sem a intervenção de um terceiro, esse "arranjo posterior ao acordo" que constituirá a etapa final para atingir um acordo integrativo. O procedimento aconselhado visa que na situação em que este último acordo não seja melhor que o primeiro alcançado pelas partes, estas ver-se-ão obrigadas ao cumprimento do original e, no caso de se atingir um acordo mais eficaz, ambos os lados partilharão os lucros adicionais.

Nas palavras dos próprios autores, "Um processo de APA oferece uma possibilidade final de que as duas partes cheguem a um acordo totalmente eficiente, com risco limitado para uma e para outra" (Bazerman & Neale, 1993, p. 145).

As estratégias que, de seguida, iremos apresentar inscrevem-se no contexto de integração das dimensões integrativa e distributiva que, tal como já tivemos oportunidade de referir, se encontram presentes na maioria dos processos de negociação, pois "... uma estratégia integrativa poucas vezes elimina o aspecto distributivo da negociação; de facto, qualquer mecanismo integrativo está incompleto se não se considera a dimensão distributiva" (Bazerman & Neale, 1993, p. 145).

Nessa linha de pensamento, há que saber tirar partido das diferenças de expectativas, bem como das relacionadas com as preferências em termos de risco e de tempo. Teremos, então, as seguintes estratégias:

- utilizar as diferenças de expectativas para criar trocas percebidas como mutuamente vantajosas:

Não raras vezes, as partes possuem avaliações não similares relativamente às estimativas que realizam sobre a porção que corresponderá a cada uma delas. É nesse sentido que terá pertinência a introdução da figura do chamado "contrato contingente", no qual se retira vantagem, precisamente, das crenças distintas dos oponentes, criando-se a oportunidade de um arranjo onde os indivíduos supõem que se sairão bem. Ou seja: os "contratos contingentes" não mais são que apostas

que permitem um acordo entre negociadores com expectativas diferentes sobre os acontecimentos futuros, mas que, dado não se centrarem em discutir a repartição rígida das utilidades, conferem maior flexibilidade ao processo negocial e aumentam a probabilidade do acordo (Bazerman & Neale, 1993);

- Usar as diferenças de preferência em relação ao risco para criar trocas percebidas como mutuamente benéficas:

Tratar-se-á, neste caso, de aumentar a quantidade de alternativas possíveis para o acordo, tomando por base as preferências diferentes dos sujeitos em relação ao risco. Sendo assim, há que encarar a eventual oposição ao risco por uma das partes não como impedimento à negociação, mas como uma oportunidade da mesma. Pertinentemente, os autores em questão observam, a título de exemplo, que uma das partes poderá conseguir uma garantia a troco do incremento do valor esperado pela outra; desse modo, o aproveitamento dos pressupostos de risco das partes permite que se alcancem acordos que de outra maneira não se atingiriam;

- Usar as diferenças de preferência em relação ao tempo para criar trocas percebidas como mutuamente benéficas:

Os negociadores poderão descobrir uma base negocial nas suas distIntas preferências quanto à questão do tempo de realização das suas utilidades, sejam elas devidas a aspectos individuais, culturais ou meramente situacionais.

Frequentemente, quando um dos lados manifesta inflexibilidade em algum ponto da negociação, poderá instituir também uma ocasião favorável para o acto de negociar. Os referidos autores ilustram esta perspectiva estratégica de uso das

predilecções relativamente ao tempo recorrendo ao exemplo do negociador com necessidade de ser imediatamente pago, o que costuma permitir à outra parte a reorganização dos pagamentos futuros se esta, por sua vez, facilitar uma maior rapidez de pagamentos.

Para além destas oito estratégias que assentam essencialmente na procura de trocas entre os negociadores, Bazerman & Neale (1993) consideram que, fundamentando-se directamente na análise de Pruitt (1983a), se poderá ainda recorrer a outras quatro estratégias para gerar ganhos conjuntos. São elas:

- Pensar em somar questões à negociação para que haja mais possibilidades de realizar trocas mutuamente benéficas:

Mediante a adição de questões ao processo de negociação, podem os sujeitos alcançar o que procuravam de início, compensando o outro lado com uma solução para alguma questão de cariz adicional; desse modo, o somar questões permitirá saír de uma abordagem distributiva e incrementar a realização das trocas (Bazerman & Neale, 1993);

- Examinar se não há algum modo de reduzir os custos causados à outra parte por permitir o alcance do que se quer e vice-versa:

Aqui, fundamentalmente tratar-se-á de uma das partes conseguir obter o que pretende, reduzindo-se ou eliminando-se determinados custos ligados à parte que realiza a concessão. No fundo, constitui uma estratégia invulgar no sentido em que

preconiza que aquela parte que condeceu receberá algo em compensação dos objectivos específicos a que renunciou;

- Considerar se há algum modo de reduzir ou eliminar a escassez do recurso que está a criar o conflito entre os negociadores:

Poder-se-á dizer, sinteticamente, que esta estratégia poderá ser accionada pela ampliação dos recursos disponíveis. Tal situação requer, afirme-se desde logo, não só a existência desses mesmos recursos, como também que os interesses de ambos os lados não sejam exclusivos entre si. Isto é: quando os interesses de ambos os negociadores se encontram nesta última situação, será improvável que desta estratégia resulte qualquer tipo de vantagens para os actores presentes no processo negocial;

- Procurar soluções novas para a negociação que, ainda que não satisfaçam as posições enunciadas por ambas as partes, convenham aos seus interesses subjacentes:

Segundo Bazerman & Neale (1993), esta aproximação estratégica passa pelo estabelecimento de uma nova solução baseada nos interesses subjacentes das partes. Desse modo, redefinir o conflito - que exige que se compreendam claramente os interesses subjacentes - permitirá a descoberta, através da "mobilização mental" de opções criativas, que potencializem a resolução do problema que é objecto da negociação.

Finalizando: Para Bazerman & Neale (1993), existem, essencialmente, doze estratégias possíveis para que os sujeitos negociadores descubram soluções, no âmbito daquilo a que propõem como negociação racional. Apesar da sua utilização dever ser, tal como já afirmamos, selectiva, as prescrições dos autores apontam para que seja reduzida a ineficácia dos resultados do processo de negociação se os actores sociais nesta envolvidos puderem contar com todas elas.

Consideramos de toda a pertinência afirmar que das linhas mestras das abordagens estratégicas que acabamos de apresentar se deduzem tácticas de intervenção na negociação, sendo aqui de ressaltar que as mesmas se orientam fundamentalmente para o obter de resultados positivos, aspecto evidenciado, aliás, quer no modelo de Pruitt (1981, 1983b, 1993) quer no de Mastenbroek (1987, 1989) e que, no fundo, é também manifestamente dedutível da própria perspectiva de racionalidade negocial de Bazerman & Neale (1993).

2.3. CATEGORIAS DE TÁCTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Após termos considerado as questões relacionadas com a vertente estratégica da negociação, iremos centrar-nos seguidamente nos passos e contrapassos que os negociadores empreendem para conseguir alcançar os seus objectivos estratégicos.

Relembrando que as tácticas se definem como o conjunto de condutas utilizadas pelos negociadores para conseguir os seus objectivos (Bacharach & Lawler, 1984) ou, por outras palavras, consistem na transformação de um vector estratégico provável num itinerário real (Munduate, 1992), constatamos que, tendo globalmente por referência o conceito de táctica que também já anteriormente havíamos definido, existe uma pluralidade de taxonomias de tácticas de negociação e com frequência se tende a confundi-las com as estratégias e manobras (Serrano, 1996b).

Como afirma este último autor, as tácticas enquadram-se e explicam-se pelas estratégias, dando estas lugar a um número indeterminado de tácticas. No entanto, será conveniente salientar que, no âmbito de uma estratégia, se exercem tácticas de sinal absolutamente diferente, isto é, o significado das tácticas será dado pelo quadro estratégico geral em que se inscrevem e possuem sentido. A ilustrar tal assunção, poder-se-á pensar no modelo de Pruitt (1983b), no qual a estratégia de solução de problemas incorporará a utilização de tácticas que lhe dão esse sentido, mas também podem accionar-se tácticas de flexibilidade ou de rivalidade que, como é óbvio, nunca deverão contrapôr-se ao fim estratégico a que se destinam.

Pensamos ser relevante salientar que são vários os factores que influenciam a utilização das tácticas por parte do negociador. Nessa linha de raciocínio, Greenhalgh (1987) destaca, no âmbito do seu modelo integrativo dos determinantes da negociação de conflitos interpessoais nas organizações, o poder, a percepção pessoal, as predisposições individuais, a definição da situação e as preferências dos negociadores.

Quanto ao poder, questão à qual já aludimos aprofundadamente no capítulo anterior, caberá aqui referir sumariamente que é verosímil esperar que os actores sociais sintam que "... o poder, seja de que fonte for, irá afectar a sua escolha das tácticas" (Greenhalgh, 1987, p. 252). Bacharach & Lawler (1981) perspectivam o uso das tácticas intensamente ligado ao poder dos negociadores, sendo que o poder – como já oportunamente assinalámos - é encarado, para estes autores, em termos da dependência da outra parte. Knipis & Schmidt (1983) observam que há tanto maior probabilidade de recurso a tácticas mais directivas ou a exigências quanto maior a diferença de poder entre as partes. Greenhalgh (1987) considera que o poder pode conceber-se como uma propensão de controle do comportamento do outro ou o acto de alcance de uma mudança comportamental, estando, na prática, a propensão e o acto muito relacionados (a primeira afecta as tácticas e o segundo determinará se o processo negocial será consensual ou coercivo). Para o autor, o poder tende a ser bilateral, daí que o seu efeito tanto nas tácticas como no processo resulte, fundamentalmente, da interacção do poder de ambas as partes.

Relativamente à percepção pessoal, esta constitui também um factor a ter em conta, pois as tácticas tendem, em certo sentido, a ser estabelecidas consoante a natureza da contra-parte. Note-se, a este respeito, que Walsh, Greenhalgh &

Fairfield (1986) mostraram que o grau de generosidade da proposta de abertura da negociação era influenciado pelo nível etário do outro lado, em combinação com a idade dos negociadores que realizavam a proposta. Por sua vez, a percepção pessoal é matizada pelas características individuais do próprio (Shrauger & Altrocchi, 1964; Zalkind & Costello, 1964), o que se manifesta no facto dos sujeitos "autoritários" tenderem a perceber os outros mais em termos das relações de poder do que em termos das suas características pessoais (Jones, 1954), e os sujeitos com elevada capacidade de empatia serem mais precisos na percepção pessoal do que os menos empáticos e a incrementarem essa precisão com maior exposição temporal, ao contrário dos segundos, que não demonstraram qualquer melhoria (Bernstein & Davis, 1982).

Em relação às predisposições individuais, salienta Greenhalgh (1987) que um grande número de diferenças individuais se relaciona directamente com a utilização das tácticas (a este respeito, ver Rubin & Brown, 1975), distinguindo entre os estados e os traços. Sinteticamente, os primeiros constituem predisposições comportamentais particulares que têm cariz momentâneo e mesmo algo situacional, enquanto os segundos possuem um carácter mais duradouro, evidenciando-se no comportamento ao longo das diferentes situações, mas apresentando-se algo inconsistentemente na vida real (Endler & Magnusson, 1976; Mischel, 1968). Greenhalgh observa que, na sua perspectiva, a investigação dedicada ao efeito das predisposições individuais dos negociadores tem-se dirigido especialmente para os traços, negligenciando os estados, pelo que haverá que analisar mais detalhadamente o seu importante impacto no desenrolar do conflito.

A definição que os negociadores fazem da situação constitui um relevante factor a considerar quanto ao seu impacto nas tácticas, já que "... cada participante

numa interacção social responde ao outro em termos das suas percepções e das cognições do outro; estas podem ou não corresponder às actualidades do outro" (Deutsch, 1973, p. 7). Greenhalgh (1985, 1986) constata que as seguintes seis dimensões bipolares afectarão provavelmente a selecção de tácticas: a) assuntos - os negociadores que sustentam princípios são possivelmente mais intransigentes e tendem mais a escolher tácticas que obstaculizam uma solução viável do que aqueles que negoceiam assuntos mais facilmente divisíveis; b) interdependência - as tácticas mais competitivas parecem ser de maior utilização no caso da interdependência entre as partes ser perspectivada em termos de soma nula do que no caso de ser vista como uma soma não nula; c) tamanho das apostas - indivíduos que percebem altas apostas dos seus parceiros tendem a optar pela inflexibilidade táctica, evidenciando relutância em conceder, pois tal requer um alto sacrifício percebido; d) caso especial de apostas elevadas - em situações continuadas onde o resultado é entendido como estabelecendo um precedente para o futuro, a concesssão pode ser vista como uma obrigação de concessão futura em assuntos similares; e) continuidade da interacção - uma visão episódica do conflito desemboca em situações próximas às das consequências da visão de soma nula, enquanto que uma perspectiva contínua, onde a disputa corrente é abordada como um evento no âmbito de uma relação de longa duração, favorecerá a opção por tácticas de pendor mais cooperativo, pois as concessões que são feitas obrigam o outro lado à retribuição futura; f) progresso do conflito - um conflito pode ser estável ou, como já analisámos no capítulo anterior, resultar num escalamento, apresentando este último maiores dificuldades de resolução, pois a parte que se sente mais ferida deseja, independentemente do resultado final, vencer a outra; é de se considerar aqui a avaliação idiossincrática dos

negociadores quanto à severidade dos danos infligidos e experimentados, que provavelmente serão enviesados (Deutsch, 1973) - assim, um mesmo acto nocivo pode ser entendido como mais severo se proveniente do oponente do que se se for infligido pelo próprio.

Salienta Greenhalgh que a própria definição da situação poderá ser, ela mesma, influenciada pelas tácticas. Nesse sentido, o reajustamento cognitivo pode constituir uma aproximação táctica através da qual o negociador recorre à persuasão para alterar a definição da situação realizada pelo seu oponente. Williams (1975) considera que o negociador poderá centrar-se em assuntos divisíveis em lugar de negociar princípios e, se tal revelar sérias dificuldades, poderá aumentar o número de pontos passíveis de negociação de modo a fazer concessões no cenário dos assuntos divisíveis. Também poderá o negociador lembrar à outra parte o carácter de longa duração da relação entre ambos e poderá assegurar que o acordo não ameaça a segurança de longo prazo das partes, para reduzir o tamanho das apostas. O negociador poderá ainda estabelecer, de uma forma explícita, que um dado acordo não induzirá, por si só, quaisquer precedentes e pode, finalmente, libertar de sinais de brandura as suas concessões, de modo a vincar que não se estabelecerão precedentes concessivos no futuro (Jervis, 1970).

O tomar (ou não) a perspectiva da outra parte e o enquadramento são outros factores de nítida relevância na definição da situação. Desse modo, as definições empáticas – nas quais o negociador tem a perspectiva do outro lado – opõem-se às definições egocêntricas – centradas sobre os interesses próprios e, por isso, geradoras de tácticas de carácter competitivo – e, nas negociações reais, a ocorrência da tomada de perspectiva do outro lado parece depender, precisamente, das predisposições dos negociadores quanto a esse aspecto (Bazerman & Neale,

tal opção são basicamente duas. Por um lado, abona a seu favor o facto do modelo do autor em questão adquirir um papel de verdadeira centralidade no âmbito da presente investigação e que permite enquadrar não só a divisão mais usualmente realizada entre tácticas cooperativas/concessivas e coactivas/punitivas (para Pruitt & Carnevale (1993), as duas formas mais estudadas), como também considera, na sua estruturação, outros importantes tipos de acções de ordem táctica. Por outro lado, será de toda a relevância afirmar que, na nossa perspectiva, se trata de um modelo que consideramos detentor de uma articulação conceptual consistente e de grande clareza entre as orientações de comportamento mais global e estratégico (as quatro dimensões da negociação eficaz, a que acresce uma quinta dimensão respeitante à negociação intra-organizacional) e as respectivas acções de que os negociadores dispõem para as pôr em prática (tácticas).

Nessa linha de pensamento, teremos, assim, que a análise das tácticas de negociação será encaminhada no sentido dos objectivos negociais de obter resultados substanciais, influir no equilíbrio do poder, desenvolver um clima positivo, conseguir uma flexibilidade procedimental e, ainda, influenciar os constituintes.

2.3.1. Tácticas direccionadas para a obtenção de resultados substanciais

As tácticas que se enquadram nesta dimensão procuram lidar com o dilema específico que se encontra delimitado pelos pólos da atitude abertamente concessiva face à dureza. Nesse sentido, as acções dos sujeitos encontrar-se-ão

vocacionadas para o obter de resultados positivos, ou seja, objectivam um acordo que lhes seja favorável.

Aqui, tal como referido na explanação das estratégias, os negociadores procuram influenciar, de maneira favorável a si mesmos, a distribuição dos custos e benefícios em assuntos de conteúdo. Tal pressuposto concretiza-se através da criação de um espaço de manobra, apresentação das propostas como sendo auto-evidentes, apresentação de factos favoráveis ao próprio e realização de pequenas concessões.

Nessa linha de raciocínio, Mastenbroek (1989) assinala que as tácticas a que os actores poderão recorrer dizem respeito às categorias seguintes: uso táctico da informação, apresentação da própria posição e concessões.

O uso táctico da informação possui dois grandes propósitos que são o encontrar a oferta mínima do oponente (tentando baixá-la mais) e clarificar as próprias exigências (de um modo tal que o adversário as veja como inevitáveis). A informação táctica poderá ser transmitida de diferentes maneiras, tais como:

- informação baseada no facto de que irá atingir a outra parte;

- informação na qual as concessões são inflacionadas na esperança de que isso evite a realização de mais concessões;

- escolha selectiva de exemplos.

Note-se que o fornecimento de informação táctica só terá eficácia se as afirmações proferidas se encontrarem devidamente fundamentadas em factos ou em fontes de relevante autoridade para o adversário, pois, caso contrário, perder-se-á a credibilidade. Afirme-se ainda que a fronteira entre a informação táctica e incorrecta é, frequentemente, pouco nítida, sendo de assinalar que transmitir falsas

informações conduz ao empobrecimento da própria posição e da relação entre negociadores, enquanto que interpretar ou fornecer informação numa perspectiva auto-beneficiadora é tido por normal e a relação não sofrerá grandes danos daí provenientes (Mastenbroek, 1989).

Existem, todavia, tácticas de mais duro pendor para influenciar interesses e posições, tais como:

- adiar ou quebrar as negociações;

- ignorar a escolha de posição do oponente;

- estabelecer um prazo limite (uma variante é protelar a negociação pela noite dentro);

- referenciar os constituintes, afirmando que os mesmos não estarão de acordo com determinada solução apresentada pelo adversário;

- aludir às consequências pessoais que uma dada proposta do oponente poderá despoletar para si próprio;

- propor um ultimato;

- recorrer ao "bluff", não demonstrando qualquer interesse por uma dada proposta ou subir uma exigência num dado momento se a mesma não foi aceite anteriormente (há a hipótese do oponente apelar à razoabilidade, o que significará que está disposto a considerar a primeira exigência; uma variante é iniciar o processo com razoabilidade, mas fazer novas exigências logo após o oponente ter cedido nalguma anterior - o uso regular desta acção de divisão de um objectivo em pequenas partes (Nierenberg, 1988) é vulgarmente denominado por táctica de salame);

- enviar um porta-voz, de modo a não se comprometer directamente com nenhuma proposta que seja feita (aqui, o adversário poder-se-á defender se apresentar o nível de autoridade do seu opositor ou, se tal não resultar, poderá exigir que a negociação se realize com o tomador de decisões);

- usar a táctica do bom e mau negociador (surge quando uma equipa de negociadores estabelece que um deles assumirá o papel de "duro", até a um ponto de não razoabilidade, enquanto que um outro membro assumir-se-á como mais razoável, levando a que a outra parte prefira negociar com este último, o qual, em virtude do contraste da sua actuação, conseguirá obter concessões bastante substanciais).

Será de toda a relevância referir que as tácticas que acabamos de enumerar deverão ser usadas de forma ponderada em termos da importância do assunto em negociação, dado que só serão eficazes se o negociador não recorrer a elas em excesso, pois de outro modo poderá incorrer na reputação de ser muito agressivo e perderá a sua credibilidade.

Quanto à escolha de posição, parece ser particularmente benéfico começar o processo negocial com uma troca de informação sobre interesses e prioridades, sendo, também, de evitar demasiado cedo uma apresentação da posição.

Mastenbroek (1989) distrinça, sob o ponto de vista táctico, entre optar por uma posição fechada e uma posição aberta.

Nesse sentido, a primeira pode ser concretizada mediante posicionamentos do tipo "pegar ou largar", ultimato, factos consumados e proposta final apresentada logo no início. Esta última variante, para além de ser a mais dura, representa uma abordagem pouco vantajosa e que envolve muitos riscos, pois aquele que a utiliza

toma a iniciativa e força a outra parte a ficar na defensiva, criando, particularmente, uma reputação de seriedade e credibilidade que dificultam a eventualidade de um retrocesso. Daí que esta táctica deva ser accionada quando o sujeito conhece, de modo preciso, o ponto limite de resistência da outra parte, pois isso poderá permitir-lhe angariar uma concessão extra, já que o outro lado não pretenderá arriscar as negociações em curso.

Quando optam por uma posição aberta, os actores iniciam as negociações apresentando os seus interesses e modos de encarar os problemas, mas concretizando essa postura no âmbito de um espaço de manobra. Pode recorrer-se à táctica de começar com uma posição extrema, mas, simultaneamente, evidenciar-se disposto a ser flexível. De modo geral, esta táctica não é muito produtiva, pois pode conduzir a que o negociador seja visto como oportunista e pouco credível. Se se tem que tomar posição, será mais aconselhável apresentar a exigência que se considera mais defensável, o que permitirá uma maior margem de manobra.

Considerando-se que, de modo gradual, se vai obtendo mais informação quanto à posição da outra parte e se vai afirmando a própria posição, será de toda a conveniência reservar as concessões, de modo que, se se chegar a um impasse, poderão realizar-se pequenas concessões ou realizar uma troca em determinado ponto (Mastenbroek, 1989). Esta abordagem tem aspectos positivos, tais como as partes não estarem totalmente dependentes de informação prévia; não existir deterioração da relação entre os negociadores, pois origina-se uma atmosfera de "toma lá-dá cá"; e não ser tão elevado o risco de abandonar uma dada posição anterior. Entre os aspectos negativos, há a realçar quer o facto de ser menor a possibilidade de influenciar a selecção de posição pelo outro lado, quer a situação

de descrédito que pode anteceder cada nova tomada de decisão, dado o contínuo realizar de concessões por parte dos negociadores.

As concessões - última categoria para lidar com o dilema entre a concessão e a dureza - surgem, geralmente, depois da fase exploratória e da apresentação das várias propostas, sendo de destacar que será relevante realizar pequenas concessões e, em simultâneo, assegurar um recebimento em troca.

Em relação a esta questão das concessões, o negociador deverá ainda especificar à outra parte o que pretende (concretamente, pedir concessões ao oponente e indicar-lhe limites).

Tendo em linha de conta a geral inevitabilidade das concessões, o autor em análise é de opinião que o negociador deverá, por vezes, mostrar uma certa resolução na negociação, alertando, todavia, por um lado, para os perigos em termos de credibilidade que a apresentação de uma proposta final encerra, e, por outro lado, para que o medo da perda de face não seja impeditivo da produtividade das negociações.

Há que salientar, ainda, a táctica de deixar que um impasse seja atingido, o que poderá ser usado para indicar que não serão realizadas mais concessões, para testar a boa vontade do adversário em realizá-las e também para obter nova informação.

Após termos apresentado a perspectiva do autor que nos serve de fio condutor na análise das tácticas de negociação, julgamos pertinente afirmar que, relativamente às concessões, poder-se-ão considerar três posicionamentos relevantes quanto aos critérios fundamentados sobre a execução das concessões.

Assim sendo, teremos a táctica das concessões mínimas, a táctica moderadamente dura e a táctica da redução da tensão.

A táctica das concessões mínimas representa uma posição dura em negociação - o princípio da dureza foi exposto primeiramente por Fellner (1949) - e, entre outros, é defendida por Siegel & Fouraker (1960). Os seus principais eixos assentam nos pressupostos de abrir a negociação com elevadas exigências e de manter altas as aspirações, o que globalmente significa que o negociador deve ser pouco concessivo e ter uma atitude de inflexibilidade em relação ao seu oponente. Com a intenção de maximizar os próprios lucros, cabe ao negociador realizar o menor número possível de concessões. Para os autores, a atitude concessiva não estimula reciprocidade na outra parte, sendo vista, pelo contrário, como uma debilidade a que se responde de modo competitivo. Desse modo, entende-se que a escassez de concessões levará o oponente a diminuir as suas aspirações e a flexibilizar as suas posturas, conduzindo-o inevitavelmente à concessão.

Quanto à táctica moderadamente dura, representa uma posição que contradiz a utilidade de posicionamentos inflexíveis (como a táctica das concessões mínimas), considerando-se que esta apresenta sérios obstáculos à resolução do conflito e não conduz, de um modo habitual, a resultados realmente satisfatórios, já que a adopção de posições duras por ambas as partes poderá gerar um estancamento da situação conflitual com a consequente possibilidade de ruptura. Mais: ao contrário do defendido na táctica das concessões mínimas, considera-se que as concessões não só não estimulam a competitividade, como também poderão, num quadro geral de tácticas cooperativas, accionar reciprocidade e cooperação no oponente. Nessa linha de raciocínio, Morley & Stephenson (1977) consideram que as concessões se devem realizar pouco frequentemente e ser

pouco preponderantes, bem como devem ser acompanhadas de um incitamento à reciprocidade. Também Komorita (1972) e Bartos (1967) seguiram a premissa de que a dureza é compensadora no processo negocial, havendo, no entanto, um limite para este princípio, sugerindo que uma posição algures entre uma atitude dura e uma abordagem flexível conduziria a outra parte à realização de concessões e diminuiria a probabilidade de não se chegar a um acordo.

Em relação à táctica de redução da tensão, cabe referir aqui, com toda a propriedade, a denominada GRIT ("Graduated Reduction in Tension") formulada por Osgood (1962), no âmbito da Guerra Fria entre os Estados Unidos e a URSS, com o intuito de gerar um método de negociação que permitisse um desanuviamento entre as duas superpotências, o qual passaria pelo pôr em acção e anunciar uma série de concessões unilaterais. Esta abordagem pressupõe que o realizar de concessões incitará o oponente à sua retribuição (o que traduz uma perspectiva oposta à visão de maior dureza da táctica das concessões mínimas). Para Osgood, a GRIT deverá ter um planeamento e ser comunicada frisando-se a intenção de reduzir a tensão; cada concessão deverá ser anunciada publicamente, devendo também ser fornecidos todos os dados relevantes a seu respeito; o adversário deverá ser convidado ao mesmo tipo de actuação; deverá ser empreendida ao longo do tempo, mesmo quando não haja reciprocidade; as iniciativas deverão ter clareza e ser factíveis; e, por fim, não deverão obstar ao empreendimento de acções - no caso de serem necessárias - contra o oponente.

A GRIT permitirá a consecussão da sua finalidade, segundo o seu criador, se as duas partes tiverem um nível de poder semelhante, se as suas posições se inscreverem num espaço de soluções aceitáveis e se os negociadores estiverem mesmo interessados em chegar a acordo. Como de forma pertinente assinalam

Hamner & Yukl (1977), o raciocínio de Osgood baseia-se na ideia de que um negociador não conseguirá realizar concessões dada a sua desconfiança quanto aos seus oponentes, pelo que aquele que fizer concessões unilaterais irá, portanto, levantar o obstáculo fundamental à atitude concessiva recíproca do seu oponente. Assim, Osgood, ao contrário de Siegel & Fouraker, perspectiva a apresentação de concessões como uma forma de ganhar confiança e de convidar à reciprocidade de modo a alcançar um acordo mutuamente satisfatório. Saliente-se, nesta linha de raciocínio,que Bartos, tal como Osgood, argumenta que o negociador deverá ter em consideração não só as trocas do presente como também as do futuro.

Apesar de alguns estudos evidenciarem suporte para as premissas de Osgood (Lindskold & Han, 1988), não existem, todavia, conclusões definitivas, pelo que, ainda que tratando-se de uma táctica interessante, comporta riscos assinaláveis e a sua aplicação estará mais vocacionada provavelmente para a negociação em cenários políticos do que para a negociação sócio-laboral (Serrano & Rodríguez, 1993).

Nessa linha de raciocínio, acreditamos que a relevância de um posicionamento táctico de redução da tensão (GRIT) se situa, essencialmente, no estabelecimento de um clima favorável para a negociação. Também não menos importante será referir que a nossa perspectiva se aproxima, fundamentalmente, do posicionamento concessivo moderadamente duro, o que, em nossa opinião, vai de encontro à tese da "firme-flexibilidade" de Pruitt (1983b), que obstará, por sua vez, à debilidade decorrente de tácticas mais duras como a das concessões mínimas.

Relativamente à eficácia deste tipo de tácticas respeitantes às concessões, há que afirmar que foi empreendido um número substancial e assaz diversificado de estudos no que concerne a metodologias e a situações, cujas conclusões nem

sempre demonstraram concordância. No entanto, poderemos, com Serrano & Rodríguez (1993a), referir que alguma consistência global se evidenciou nos seguintes aspectos: a abordagem e expectativas apresentadas no início da negociação deverão ser elevadas, devidamente sustentadas e firmes, o que concede verosimilhança às propostas e estabelece os limites da negociação; as concessões pequenas e ocasionais, feitas no momento e modo oportunos, poderão conduzir à reciprocidade, o que leva a supôr que, sob determinadas condições, a hipótese de que o comportamento concessivo levaria à reciprocidade é relativamente válida; quando sob pressão temporal, as concessões tendem a ser mais recíprocas do que em casos de ausência desse tipo de pressão; se for necessário, é mais conveniente realizar pequenas concessões, mesmo que frequentes, do que importantes concessões, ainda que reduzidas; as tácticas de moderação quanto à dureza são preferíveis às mais duras se o processo negocial for continuado entre organizações.

Poderemos concluir, corroborando a opinião dos últimos autores mencionados, que a decisão de realizar concessões não deverá apartar-se de uma visão de conjunto da situação conflitual, dos seus custos, das suas consequências, das relações de poder entre os oponentes e dos elementos estruturais entre as partes.

2.3.2. Tácticas dirigidas para a influência do equilíbrio de poder

Tal como afirmado anteriormente, o dilema que se colocava ao negociador na dimensão da influência sobre o equilíbrio de poder encontrava-se estabelecido

entre os pólos da dominação e da submissão, sendo que a conduta de negociação eficaz passaria por conseguir manter o equilíbrio com uma certa tendência à dominação face à outra parte. Nesse sentido, estaremos no domínio de um conjunto de acções orientadas para influir sobre as relações de poder e de interdependência entre as partes.

Note-se que o dilema que aqui se estabelece é que uma posição mais forte pode criar vantagens negociais, mas, não gostando de ver a sua posição enfraquecida, o oponente fará o possível para evitar uma tal situação. Como considera Mastenbroek (1989), se isso suceder o processo negocial não será muito proveitoso, já que se transforma numa luta de poder. Daí que seja necessário uma abordagem cuidadosa, ainda que não em demasia, porque, se assim for, o adversário poderá perspectivar aí uma oportunidade para tirar vantagem e levá-lo a tentar explorar essa situação.

Assim sendo, tratar-se-á, acima de tudo, de fortalecer a própria posição negocial, de modo a que a conduta seja percebida como firme e, inclusivamente, capaz de suscitar adesão fora do âmbito restrito da própria negociação. Para conseguir fortalecer a sua própria posição de poder, o negociador pode accionar tácticas de confrontação, tácticas de manipulação, utilização do poder especializado, tácticas exploratórias, fortalecimento das relações mútuas e poder de persuasão.

As tácticas de confrontação manifestam-se, sobretudo, através das condutas agressivas, cuja finalidade é subjugar a outra parte. Desse modo, segundo o autor em análise, temos:

- simular emoções, tais como encolerizar-se e impacientar-se;

- ignorar os argumentos e informações do outro;

- não escutar ou escutar somente os pontos fracos do oponente;

- evidenciar total preferência pela solução que se propõe;

- não deixar escolha ao outro lado;

- semear a discórdia entre o adversário.

Observa Mastenbroek (1989) que se trata de tácticas portadoras de assinaláveis desvantagens, pois conduzem, de um modo geral, à escalada do conflito, já que, utilizadas de forma assídua, levarão a uma resposta similar da outra parte. Desse modo, será mais conveniente recorrer a este tipo de acção táctica eventualmente como um meio de obter informação quanto à firmeza de posições da outra parte e como uma via de mostrar resistência ao uso de condutas de rivalidade do oponente.

Pensamos ser de toda a pertinência observar aqui que, na óptica de Pruitt & Carnevale (1993), temos como acções tácticas de pressão, no contexto da estratégia de rivalidade, a ameaça, o assédio, as decisões irreversíveis, os argumentos persuasivos e, ainda, a pressão do tempo.

No caso das ameaças, que os últimos autores que referimos definem como "... a decisão de punir a outra parte se as nossas exigências não estão sendo aceites" (Pruitt & Carnevale, 1993, p.30), relevem-se as questões da credibilidade e do tamanho das mesmas quanto aos seus efeitos, pois as grandes ameaças podem ser eficientes, mesmo não sendo totalmente credíveis. Assim sendo, a credibilidade das ameaças aumentará se foram executadas consistente e regularmente no passado (Horai & Tedeschi, 1969) e quando provêm de sujeitos com recursos para as accionarem, de pessoas com estatuto elevado (Faley &

Tedeschi, 1971) ou de indivíduos encarados de forma negativa (Schlenker, Bonoma, Tedeschi & Pivnick, 1970). O decréscimo das ameaças é visível se a sua realização é custosa para o ameaçador e para o alvo (Pruitt & Carnevale, 1993). Também Deutsch (1980) observa, entre os aspectos que mais condicionam o uso e eficácia das ameaças, a legitimidade, credibilidade, magnitude, valores a que fazem apelo, claridade e perspectiva temporal (desse modo, para além de serem credíveis, devem ser enunciadas de modo e em condições em que surjam como uma última opção possível face à não cedência do adversário). Acreditamos ser relevante, no presente contexto, apresentar a perspectiva de Wall (1985) quanto à sua classificação das ameaças no terreno da negociação. Desse modo, considera o mencionado autor os seguintes tipos: ameaças de persuasão ou de disuasão (as persuasivas explicitam que o oponente deverá comportar-se de um modo genérico para evitar o castigo e as dissuasivas exprimem que se deverá evitar uma determinada conduta); ameaças em que o negociador controla as consequências da sua posta em marcha (como a ameaça de redução do ritmo laboral) e aquelas que estão fora de controle (como a ameaça grevista); e, por fim, as ameaças explícitas ou implícitas.

As ameaças têm como aspectos mais negativos o gerarem ressentimentos e resistência, porque as pessoas não são felizes quando forçadas a fazer parte da acção (na medida em que tal diminui a sua liberdade de opção e viola o seu sentido de justiça) e, resultante disso, as pessoas reagem construindo alguma forma de contra-poder (por exemplo, procurando aliados).

Refira-se, ainda, que as ameaças também geram imitação, pelo que surgem as contra-ameaças. O ressentimento conduz a atitudes negativas face ao ameaçador, diminuindo o respeito e sentido de obrigação para com ele (a influência

deste, a longo prazo, diminuirá). Várias maneiras existem para lidar com esta situação, nomeadamente os actores deverão ser cuidadosos usando exclusivamente ameaças legítimas, ou justificando-as de um modo diplomático (o que poderá, eventualmente, passar, como sugerem Rubin & Lewicki (1973), por referir o que se pretende que a outra parte não faça, em lugar de se afirmar o que se quer que a mesma faça).

As ameaças podem ainda ser combinadas com promessas ou com uma clara preocupação sobre as necessidades legítimas do oponente, mas será preciso atender ao facto de que, mesmo assim, não se retira completamente a carga negativa aliada às ameaças (Pruitt & Carnevale, 1993).

Em relação às promessas, assinalam Pruitt & Rubin (1986) que se trata de uma situação em que a obediência a algo (aquilo que se quer que o outro faça) será recompensada, i. e., numa promessa fornece-se uma consequência vista pelo outro como desejável em troca da sua concordância. Pruitt (1981) é de opinião, sob o argumento de que conduzem frequentemente à troca de favores, que as promessas deverão ser vistas mais como uma forma de comportamento cooperativo do que competitivo, mas estabelece que as questões colocadas à credibilidade das mesmas são bastante semelhantes às das ameaças e que, às vezes, é difícil distinguir entre promessas e ameaças. Por sua vez, observa Greenhalgh (1987) que as promessas deveriam tender provavelmente ao aumento das defesas daqueles a quem se dirigem, apesar disso não suceder, pois as promessas constituem ameaças que afirmam que a não concordância com um determinado pedido não será recompensada. Daí que, segundo o mesmo autor, se possa afirmar que as promessas possuam cariz competitivo, na medida em que têm a intenção de beneficiar aquele que as acciona à custa da outra parte.

Pruitt & Rubin (1986) consideram que as promessas têm vantagens, mas também implicam alguns problemas. Nas primeiras, há que salientar, em primeiro lugar, o facto da grande maioria das promessas, contrariamente às ameaças, constituirem tácticas relativamente gentis dado que oferecem algo considerado atractivo para o alvo em troca da sua concordância; ou, como refere Pruitt (1981), as promessas não recebem apenas, elas dão algo em compensação. Aliás, Schelling (1960) observou que as promessas são parte central das relações contratuais, pois uma parte, em troca de algo pretendido que lhe é dado pelo outro lado, dá ao mesmo algo que ele quer em troca. Desse modo, "... em contraste com o que é verdadeiro para as ameaças, a capacidade de punição e recompensa da outra parte *contribui* para a credibilidade das promessas do actor" (Pruitt, 1981, p.79). As promessas são avaliadas como mais atractivas do que as ameaças e aqueles que as accionam são também vistos mais amistosamente (Lewicki & Rubin, 1973; Ring & Kelley, 1963; Rubin & Lewicki, 1973). Em segundo lugar, desde que o promissor tenha uma história de honrar os seus compromissos, as promessas têm bastante capacidade para obter concordância (Gahagan & Tedeschi, 1968; Horai, J., Lindskold, S., Gahagan, J. & Tedeschi, J., 1969; Lindskold & Tedeschi, 1971; Lindskold, S., Bonoma, T. V., Schlenker, B. R. & Tedeschi, J. T., 1972; Schlenker, B. R., Helm, B., & Tedeschi, J. T., 1973). Em terceiro lugar, um grande número de promessas podem possibilitar a criação de um sentimento de dívida no alvo. Todavia, nem todas possuem este traço característico, pois casos há em que accioná-las pode implicar que se esteja fazendo um favor a outro que, por seu turno, se verá obrigado a retribui-lo (Pruitt & Carnevale, 1993). Em relação aos problemas que as promessas podem originar, há que referir primeiramente que uma promessa eficaz custa – ao contrário de uma

ameaça que resultou produtivamente e sem qualquer custo - a recompensa prometida, pelo que se pode revelar dispendiosa. Em segundo lugar, o cumprimento de uma promessa pode, de modo paradoxal, fazer com que a mesma se revele de menor eficácia futura, pois, tendo experimentado o que se tem para oferecer, o alvo pode não obedecer futuramente, ou tentar extrair recompensas mais elevadas em troca da sua condescendência. Em terceiro, a execução repetida de promessas pode levar à dependência indevida, no sentido em que pode criar no alvo a expectativa de contínuas recompensas, o que, por sua vez, se pode revelar bastante dispendioso para quem tem que as cumprir. Relacionada com esta última questão, há a assinalar, em quarto lugar, a dificuldade em quebrar uma promessa, pois tal pode induzir à desconfiança e à antipatia relativamente àquele que realizou a promessa. Em último lugar, observe-se a dificuldade inerente à decisão de quanto prometer, na medida em que recompensas insignificantes podem representar tanto ineficácia na condescendência, como antagonismo, e recompensas demasiado atraentes podem ser perspectivadas como um suborno, o que pode conduzir a que o alvo evite a sua concordância (de modo a descobrir os motivos de tal proposta), ou que chantageie a parte (de forma a obter ainda mais).

Quanto ao assédio, a punição que estabelece é, em relação à ameaça, mais imediata e tangível. A sua credibilidade poderá ser, também, mais nítida, já que o assediador pode actuar e actuará se assim entender, mas o alvo tem de ter razões suficientes para acreditar que, quando ceder, o primeiro interromperá a sua acção.

O assédio - sendo mesmo considerado a táctica de maior risco (Pruitt & Carnevale, 1993) - gera, consequentemente, sérios sentimentos negativos que produzirão uma escalada do conflito e um enfraquecimento das relações entre os negociadores.

As decisões irreversíveis são uma outra táctica de rivalidade a que as partes podem recorrer, sendo, por vezes, combinadas com uma ameaça de quebrar as negociações se o outro lado não aceita alguma proposta realizada. Para terem eficácia têm de ser também credíveis, daí ser importante verificar-se que o sujeito que se decide irreversivelmente não fique numa posição enfraquecida se não houver posteriormente acordo (passos para incrementar credibilidade podem ser: evidenciar que se tem uma alternativa credível ao acordo, ligar um princípio normativo à decisão que se tem e demonstrar que serão sofridos custos em caso de concessão). As decisões irreversíveis comportam riscos, nomeadamente decorrentes do facto de poderem cingir aquele que as toma a uma exigência que que está para além do limite aceitável da outra parte. No entanto, observam Pruitt & Carnevale (1993) que este perigo poderá ser diminuido se o negociador cercar a decisão do outro de maneira a provar a sua pouca firmeza e só realizar decisões irreversíveis quando se puder determinar a localização do limite do outro.

Os argumentos persuasivos - direccionados para mudar a atitude do alvo relativamente a um dado assunto - podem ser postos em acção quer demonstrando que os objectivos do alvo são servidos pela proposta que se apresenta, quer que os nossos próprios objectivos são por ela servidos. Podem revelar, por vezes, a sua eficiência ao diminuirem a credibilidade das decisões irreversíveis do outro lado.

Finalmente, observam os últimos autores mencionados que o jogar com a pressão temporal pode conduzir o sujeito-alvo a realizar concessões, constituindo também uma táctica de rivalidade que os negociadores poderão utilizar.

Preconizando a construção de autoridade mediante a utilização de certas manipulações, as tácticas manipuladoras, por sua vez, visam o exercício de

pressão sobre as normas e valores do outro, a sua relação com os constituintes, as suas características pessoais e o modo como o sujeito se comporta na negociação.

Podem tomar-se em linha de conta, segundo Mastenbroek (1989), várias manipulações emocionais - a Figura 2.9 apresenta-as, bem como os efeitos pretendidos com a sua utilização e possíveis respostas de defesa por parte do indivíduo alvo da sua utilização.

Comportamento manipulador	Efeito pretendido no oponente	Resposta possível
Apontar ao adversário possíveis críticas dos seus constituintes ou da opinião pública	Fazer com que se sinta ameaçado e indeciso	Mostrar indiganação e estupefacção por o outro se ter inclinado a usar essas tácticas
Demonstrar uma auto-confiança indomável e invencível	Forçar o outro a um papel no Qual deve pedir um favor, pois ele percebe que a sua utilização do poder não tem qualquer efeito	Ser céptico em relação à posição do outro; apresentar gradualmente mais auto-confiança
Afirmar em diferentes palavras que o raciocínio do outro não tem validade	Criar um sentimento de fraqueza, porque a implicação é que outros argumentos serão também destruídos	Afirmar educadamente que o outro não percebeu de forma clara
Colocar uma pergunta retórica sobre o raciocínio ou comportamento do adversário	Gerar a tendência para responder à questão da forma esperada ou para não responder e sentir-se enfraquecido	Não responder, dizendo simplesmente que o outro colocou o problema incorrectamente
Ser "simpático e mesquinho", alternadamente	Desorientar e intimidar a outra parte	Mostrar uma reacção tépida quer ao comportamento amistoso, quer ao comportamento indignado
Fazer "bluff", fingindo ter uma maior independência do que a real	Evidenciando auto-confiança, pretende-se que o outro se sinta inseguro	Continuar a fazer perguntas críticas, reagir demonstrando pouco entusiasmo

Figura 2.9. Manipulações emocionais depreciativas (Mastenbroek, 1989)

Outro tipo de manipulação referido pelo autor em questão é composto pelas manipulações que se relacionam com as denominadas convenções sociais, que se forem accionadas bastante convictamente poderão despoletar sentimentos de

culpa, incerteza e mesmo de inferioridade no sujeito a quem se direccionam, levando-o à hesitação e a cometer erros. Estas tácticas de rivalidade, assim como os efeitos que pretendem e as respostas que lhes podem ser interpostas, encontram-se representadas na Figura 2.10.

Comportamento manipulador	Efeito pretendido no oponente	Resposta possível
"Ser amável", mostrar apreço pelo adversário	Suscitar, de acordo com as regras da etiqueta, uma reacção amistosa e, portanto, deferente	Ou ser amável (não deferente), ou ignorar
Pedidos "patéticos" de compreensão da própria posição	Inclinação a conceder favores desinteressados e "generosos"	Rejeição de responsabilidade
Simular imcompetência na compreensão de uma posição "complicada" do adversário	Uma consciência de ter que se explicar, revelando assim muita informação	Questionar especificamente o que não é percebido.
Tratar problemas como questões incidentais	Gerar um sentimento de "velhos amigos" que não devem criar dificuldades uns aos outros	Indicar com firmeza que ainda persistem alguns obstáculos
Ter uma atitude "racional e séria": a afirmação da autoridade baseia-se em "evidência" e ideias construtivas	Medo de parecer estúpido, pouco sério ou pouco construtivo	Declarar que alguns aspectos importantes ainda não foram tomados em consideração

Figura 2.10. Manipulações baseadas em convenções sociais (Mastenbroek, 1989).

É de salientar que as tácticas manipuladoras acarretam, obviamente, uma grande dose de risco, pois trata-se verdadeiramente de manipular ou subjugar a outra parte sem que a mesma se aperceba disso. Desse modo, ainda que se tratem de acções subtis que são frequentemente usadas pelos negociadores, apresentam aspectos assaz negativos, como o facto de causarem impotência, ressentimento e irritação na vitíma, o que, em caso de uso repetido, cria, obviamente, condições para a desconfiança e para o aprofundamento das diferenças.

A utilização do poder especializado diz respeito ao facto de que deter um bom conhecimento dos assuntos, ter disponível a necessária informação, dispor de alternativas à relação existente, prever as consequências de possíveis propostas sob o ponto de vista técnico, constituem aspectos que contribuem para o fortalecimento da posição, aumentando a credibilidade e a capacidade de incidir nas expectativas do outro e no acordo final.

As tácticas exploratórias são de toda a relevância para obter um dinâmica flexível, pelo que se encontram particularmente explanadas nesse sub-ponto. No entanto, cabe afirmar aqui, de modo abreviado, que os indivíduos podem incrementar os seus próprios posicionamentos estratégicos e a sua autoridade expondo perguntas, apresentando propostas, fornecendo informação e ainda tomando em consideração os interesses do oponente.

Por sua vez, o fortalecimento das relações mútuas passa por manter uma atitude de aceitação e confiança face à outra parte. Nessa linha de raciocínio, encontrar interesses e objectivos comuns contribui para o aumento da mútua dependência, factor este que conduz a melhores condições para o desenvolvimento de relações positivas. Acrescente-se, também, que a ampliação do espaço comum de interesses costuma aliar-se, sob o ponto de vista do poder, a situações de menor dominação e maior equilíbrio e simetria.

Finalmente, dentro das tácticas para o fortalecimento da posição do negociador, a utilização do poder de persuasão consiste em apresentar as próprias posições bem fundamentadas, de modo coerente e claro, bem como usar predominantemente um estilo baseado no bom senso e no argumento. Também são úteis, na visão do autor em análise, aspectos como o comprometer-se de modo deliberado (e não meramente retórico) à sua própria perspectiva, alguma variação

no volume da voz, nos exemplos concretos, nas linhas gerais da argumentação e o uso de apoios visuais.

Poderemos concluir frisando que, tal como se observou, as tácticas de confrontação e de manipulação podem proporcionar benefícios temporários, pois, se utilizadas frequentemente, conduzem ao agravar da situação conflitual e à deterioração da relação entre negociadores, enquanto as restantes tácticas analisadas possuem um carácter mais construtivo (Mastenbroek, 1989).

É curioso aqui observar, uma vez mais, a ligação com a perspectiva de Pruitt & Carnevale (1993), pois, referindo-se às tácticas de rivalidade, consideram que, apesar de serem, com frequência, contra-producentes, podem, por vezes, contribuir para o desenvolvimento de acordos ganhar-ganhar, pelo facto de trazerem partes relutantes para a mesa das negociações ou fornecerem informação sobre as necessidades e prioridades dos seus utilizadores. Obviamente, Pruitt & Carnevale (1993) assinalam - e isso, sim, é relevante - que, por um lado, para que tal seja verosímil, não se deverá verificar o escalamento do conflito e, por outro lado, a solução de problemas terá de tomar lugar para que este efeito se produza.

Fortalecer a posição inicial é outro dos vectores particularmente considerados por Mastenbroek (1989) no âmbito da dimensão da influência no equilíbrio de poder. Um tal pressuposto passa, fundamentalmente, pela preparação adequada da negociação (conhecimento do assunto e estudo da situação, entre outros), ter alternativas (de soluções e de parceiros), possuir conhecimento especializado (preferencialmente escasso e de importância capital), aceder facilmente aos centros de poder, deter "status" (que poderá ter a sua origem em aspectos como a posição hierárquica ou a autoridade informal, bem como a lealdade e a

credibilidade pessoais ou o sucesso tangível) e possuir suporte social (procurar obter apoio de terceiros).

É, pois, de toda a fulcralidade que o negociador tenha em atenção as acções tácticas que acabamos de descrever no sentido de consolidar a sua posição, nomeadamente antes das negociações terem início (Mastenbroek, 1989).

2.3.3. Tácticas destinadas à promoção de um clima construtivo

As tácticas que serão analisadas inscrevem-se no contexto do dilema que os negociadores enfrentam entre a jovialidade e a hostilidade, no qual, tal como já se afirmou anteriormente, a conduta eficaz se situa num ponto intermédio entre esses dois pólos.

Nessa ordem de ideias, Mastenbroek (1989) afirma que, aqui, o importante é evitar uma atmosfera de luta entre os negociadores. Assim sendo, os negociadores procuram criar confiança, aceitação e credibilidade, expressando a sua interdependência, utilizando para tal diversas tácticas como, por exemplo, prestar atenção às opiniões do outro lado, fomentar contactos mais abertos e informais, evitar a designada perda de face, comportar-se de modo previsível e sério sem recorrer a estratagemas e distinguir boa vontade pessoal e respeito mútuo do comportamento derivado do papel a desempenhar pelos actores em interacção (Mastenbroek, 1989).

Podemos classificar em três categorias as tácticas que se podem usar neste dilema, que são as seguintes:

- separar claramente o negociador da sua conduta: é importante considerar uma atitude tenaz por parte do oponente - desde que devidamente argumentada - com respeito, o que evitará a tentação de eliminar a tensão aquando de uma situação em que o outro lado evidencia uma maior resistência. Se for, todavia, necessário tomar-se uma posição mais forte, poder-se-á apelar às circunstâncias, evidenciar que os comentários produzidos não são de carácter pessoal, mostrar com antecedência que o que se afirmará a seguir poderá vir a ser difícil, colocar os incidentes passados na devida perspectiva e, por fim, referir-se aos constituintes.

Mais uma vez se realça o quão importante é construir e consolidar credibilidade, confiança e aceitabilidade como pessoa neste contexto, o que pode ser possível mediante mais conhecimento e compreensão de cada um, nomeadamente rentabilizando conversas informais sobre assuntos de cariz pessoal ou notícias da actualidade. A integridade, o mostrar preocupação pela outra parte, a consistência e a previsibilidade das condutas são também aspectos a considerar na promoção de um clima propício à negociação (nesse sentido, um negociador apanhado a mentir, traindo a confiança que os outros depositaram nele, perderá, como é óbvio, a sua credibilidade);

- evitar comportamentos que causem tensões desnecessárias: geralmente, tudo o que possa contribuir para o decorrer ordenado e previsível da negociação poderá permitir este pressuposto, pelo que se salientam o carácter crucial das questões, pois demonstram interesse e constituem uma alternativa a considerar perante uma rejeição superficial; pode também ser útil demonstrar que não se poderá concordar com determinada proposta (referindo as consequências do modo

mais factual possível), em lugar de simplesmente anunciar que não se irá concordar; as mensagens enfatizadoras da razoabilidade, generosidade, honestidade, entre outras, dos próprios objectivos são pouco persuasivas, pelo que há que esquivar-se à sua utilização abusiva; anunciar *a priori* o que se está prestes a fazer na negociação; finalmente, evitar que o adversário perca a sua face pode auxiliar a uma positiva relação de trabalho;

- utilizar oportunidades para reduzir a tensão: as tácticas que integram esta categoria passam por seleccionar convenientemente as palavras a usar, fazer, quando possível, apreciações ao oponente, e ter em linha de conta as suas necessidades, escutar com respeito as suas opiniões (mesmo quando não se está de acordo com elas), usar moderadamente o sentido de humor, falar informalmente sobre assuntos pessoais ou da actualidade e evidenciar interesses comuns. Antes do inicío propriamente dito das rondas negociais, assumem particular relevância aspectos como não se sentar de imediato e fazê-lo de forma algo relaxada e pouco tensa, realizar alguns contactos informais, mover-se e tentar cumprimentar o maior número possível de pessoas e tentar não ficar em equipas muito vastas dada a possibilidade de ocorrer discurso monopolizado por apenas alguns elementos do grupo. Após o começo das negociações, há que se mostrar interessado e atento aos sinais de ordem emocional do outro e de si próprio (aqui, obviamente, distinga-se entre lidar com emoções reais e emoções simuladas - tais como mostrar impaciência, bater com a porta, olhar pela janela - que apenas podem surtir efeito se usadas parcamente).

É interessante constatar que também Greenhalgh (1987) observa que o negociador pode criar um meio-ambiente que sirva de condutor à solução de

problemas, colocando o oponente à vontade, o que passará por manter uma comunicação verbal e não verbal que não seja causadora de inquietações.

2.3.4. Tácticas dirigidas à obtenção de uma dinâmica flexível

Nesta dimensão da flexibilidade procedimental, afirmamos anteriormente que, segundo Mastenbroek (1989), um comportamento de flexibilidade activa conduziria à eficácia na negociação. A flexibilidade a que nos referimos nada tem a ver com a que se relaciona com as concessões, pois aqui estamos a referir-nos a elementos instrumentais e não propriamente finais. Nesse sentido, a obtenção de resultados positivos constitui a grande meta da negociação, sendo que a ausência de rigidez no processo deve contemplar-se como um importante meio ao qual é necessário prestar atenção e esforço.

A exploração, como já observado aquando da explanação das estratégias, pode desenvolver-se no decorrer das distintas fases da negociação e entre as tácticas que a permitem pôr em acção contam-se:

- consultar informalmente à partida o oponente, no intuito de trocar impressões quanto à situação sem a preocupação de se tomar aqui qualquer tipo de decisão; parece-nos ser relevante aqui recordar que, na óptica de Pruitt & Carnevale (1993), a troca de informações constitui, precisamente, um elemento crucial da solução conjunta de problemas - processo no qual os negociadores vêem

os seus distintos interesses como um problema comum e realizam *brainstorming* com a intenção de descobrir alternativas prováveis para a sua resolução (Pruitt & Carnevale, 1993). Os estudos de laboratório e campo provaram que tanto a troca de informação como a solução conjunta de problemas constituem modos úteis de alcançar acordos ganhar-ganhar (Thompson, 1991a; Weingart et al., 1990; Zubeck, Pruitt, Peirce, McGillicuddy & Syna, 1992);

- começar sempre as negociações com uma fase exploratória, procurando-se, assim, evitar a excessiva tendência para reagir às propostas do adversário e também a confundir a atitude argumentativa com a exploratória; pensamos que há que acrescentar aqui a perspectiva de Greenhalgh, Gilkey & Pufahl (1984) que, quanto à procura de informação no sentido de identificar as necessidades do negociador e seu oponente, observam que a táctica dos inquéritos empáticos facilita a solução conjunta de problemas, podendo revelar-se igualmente útil na clarificação e ordenação dos interesses subjacentes da outra parte;

- colocar questões quanto aos objectivos e interesses da outra parte - acrescente-se, nesse sentido, que os negociadores que fazem muitas perguntas sobre os interesses subjacentes dos seus parceiros frequentemente conseguem informação (Roloff & Campion, 1987; Thompson, 1991a) - e dar exemplos elucidativos sobre as próprias metas, os principais pressupostos e as possibilidades para o acordo;

- procurar critérios comuns (com o cuidado de não cair num processo lento de negociação de princípios e ideais), interesses comuns (através da escuta atenta da outra parte, do questionamento, da integração dos interesses do outro lado como uma parte do problema), propostas alternativas (sem o comprometimento de encontrar uma solução na fase inicial, tentando alinhavar informalmente algumas propostas, discutindo diferentes assuntos durante algum tempo ou recorrendo ao apoio de profissionais experientes) e trabalhar a partir de uma plataforma de base comum (abrindo, assim, espaço para considerar as sugestões e perspectivas do outro);

- permitir que a outra parte sinta que também marca os seus pontos (uma concessão relativamente secundária, mas primordial para o outro lado, pode revelar-se aqui preciosa), buscar novas propostas (às vezes, pode aproveitar-se alguma das alternativas pensadas em fases anteriores ou integrar os elementos menos inconvenientes nos objectivos da proposta do outro na própria), recorrer a um grupo de estudo (com uma composição diferente, tenta-se que as partes desenvolvam alternativas para o acordo) e tirar proveito dos impasses (através, entre outras, da ênfase na interdependência, da busca de alternativas, de mais e diferente informação, dos contactos informais e de uma postura criativa em vez de repetitiva; no caso destas acções não resultarem, poder-se-á pressionar um pouco "cultivando o impasse", isto é, gerindo, por exemplo, os silêncios e as pausas longas, falar com os colegas sobre outros temas ou olhar para a janela).

Em síntese, poder-se-á afirmar que, de acordo com o enfoque de Mastenbroek (1989), as tácticas de exploração passam, fundamentalmente, por

três eixos: tratar simultaneamente de vários assuntos (onde se assume de particular importância o estipular-se que nada se dará por concluído até tudo ter sido trabalhado), apresentar uma solução partindo de uma perspectiva global comum a ambas as partes (implica que as soluções que se propõem se baseiem em diagnósticos prévios bastante completos sobre os interesses e mútuas dependências) e capacidade criativa dos próprios negociadores (pensar alto as soluções para o problema, imaginar continuamente propostas inovadoras, formular novas ideias, etc).

As tácticas direccionadas para a flexibilidade de procedimentos inscrevem-se, na perspectiva de Mastenbroek (1989), na dimensão da exploração-evitação, permitindo fazer a ponte entre a cooperação e a competição, entre a interdependência e os interesses. Aqui se poderá enquadrar precisamente, mais uma vez, a pertinente assunção de Pruitt (1983b) da "firme flexibilidade", já que se preconiza uma conduta de utilização de um potencial espaço integrativo, o que requer uma perspectiva criativa e flexível, aliada a uma atitude evidenciadora de interdependência entre as partes. Ora, Pruitt (1983b) assinalava, precisamente, a relevância da firmeza em relação aos interesses básicos e da flexibilidade nas propostas, de modo a que o negociador se fosse adequando às necessidades do outro e apoiando as opções de benefício conjunto. Mais ainda: tal pressuposto, como pudemos observar anteriormente, não excluiria de todo o eventual recurso às tácticas de rivalidade, quando se tratasse de defender princípios básicos e neutralizar a agressão do adversário, primando, obviamente, as acções dissuasivas sobre as executivas.

2.3.5. Tácticas orientadas para influenciar os constituintes

Segundo Mastenbroek, o dilema desta dimensão relativa à negociação intra-organizacional localiza-se no facto do negociador que seja excessivamente comprometido com os constituintes poderá ver reduzidas as oportunidades de obtenção de bons resultados com os oponentes, o que leva frequentemente os negociadores, de modo a alcançarem os seus objectivos, a negociarem tão firmemente com os seus constituintes como com os seus adversários.

Nessa linha de pensamento, as tácticas que se orientam para influenciar a negociação com os constituintes passam por evitar um mandato demasiado restrito ou uma função muito especificada através do encurtar da preparação ou de manter confuso o assunto; moderar as exigências dos constituintes, informando-os tacticamente sobre aquilo que é alcançável; manter fora das negociações os indivíduos com expectativas demasiado elevadas, conservando diminuta a equipa negocial ou designando-os para grupos de papel secundário; apresentar vagamente ou mais complicadamente os resultados das negociações, de modo a que as críticas careçam de fundamento; e exagerar as concessões do oponente. Conclui Mastenbroek que o negociador pode ainda empregar o seu prestígio e poder para negociar com os seus constituintes, bem como – em situações mais extremas – colocar em jogo a sua própria posição. Trata-se, em suma, de conseguir, através destas condutas tácticas, que a relação com os constituintes seja também uma relação de negociação.

Finalmente, gostaríamos de frisar que, como facilmente se denota, a análise das tácticas que se inscrevem nesta dimensão do influenciar os constituintes não foi objecto de uma explanação tão aprofundada como as anteriores, o que se explica pelo facto de a mesma dimensão não ser tão universal como as anteriores, no sentido em que se refere e tem sentido na negociação intra-organizacional, isto é, quando se verifica a existência de representantes na negociação.

No próximo sub-capítulo, trataremos de analisar acções ainda mais concretas do que aquelas que acabamos agora de explanar e cuja adopção por parte do negociador se encontra assaz dependente das especificidades dos próprios processos negociais.

2.4. CATEGORIAS DE MANOBRAS DE NEGOCIAÇÃO

As manobras de negociação constituem, como já tivemos oportunidade de afirmar, movimentos particulares que os actores sociais podem empreender e que, sucintamente, podem ser seguidos com o intuito de melhorar a posição dos negociadores, tanto no aspecto defensivo como atacante, procurando enquadrar e sustentar, assim, as tácticas e os esforços para alcançar os seus objectivos (Wall, 1985). Note-se que estamos num domínio de procedimentos de difícil qualificação e de importância e significado muito diverso (Serrano, 1996b).

Nesse sentido, a nossa opção, com o propósito de explanar este tema das manobras de negociação, recaiu nas abordagens que a esse respeito produziram Nierenberg (1988), Steele, Murphy & Russil (1991) e Wall (1985), pois apresentam perspectivas bastante amplas sobre o problema que, em conjunto, nos permitirão, possivelmente, proceder a uma certa sistematização do tema em análise.

2.4.1. A abordagem de Nierenberg (1988)

Em relação aos curtos movimentos e manobras de negociação, Nierenberg (1988) observa, essencialmente, que a utilização de perguntas constitui um valioso instrumento de identificação dos motivos e de reconhecimento das necessidades do opositor (note-se que, na estruturação da sua perspectiva, a teoria das necessidades de Maslow (1954) adquire especial relevo) e que, desse modo, o

questionamento engloba três aspectos principais: que perguntas fazer, como colocá-las e quando formulá-las.

Nessa linha de raciocínio, o uso de perguntas deverá ser empregue prudentemente, pois se assim suceder o negociador poderá prender a atenção do seu oponente, manter o interesse do problema em debate e dirigir o curso pretendido para a conversa. Todavia, é de toda a conveniência assinalar, obviamente, que o colocar questões levanta alguns problemas, pelo que se torna necessário uma preparação das mesmas antes de as accionar. Nesse sentido, ao questionar a outra parte será importante, quando tal for possível, fornecer uma explicação quanto às razões que fundamentam a indagação, pois constituirá um apoio para eliminar algum foco de ansiedade. Também é preciso ser especialmente cuidadoso com a forma das questões (procurando evitar quer aquelas que acarretam vagas implicações, quer as que ocasionam facilmente desvantagens; a dicção e o tom de voz devem ajudar a evidenciar clareza). De igual importância ainda é saber em que momento colocar a pergunta.

Assim sendo, as questões que se colocam devem ajudar a formar novas observações e a captar novos significados (nunca devem ser ofensivas, nem impostas, nem enunciadoras de sinais de excessiva liderança nem propiciadoras de ansiedade), devem facilitar a resposta pretendida e podem ser usadas para encaminhar ou direccionar uma conversação.

Para Nierenberg (1988), existem cinco funções basilares das perguntas, sendo que, segundo o autor, esta óptica pressupõe alguns aspectos positivos, na medida em que um negociador que possua uma reserva de perguntas funcionais poderá encaminhar o decurso da conversa, empreendendo-as tanto como apoio à

prossecussão da sua estratégia, como enquadrando-as em cada táctica que venha a usar. As funções são as seguintes:

- despertar a atenção: as perguntas elaboradas com este propósito comportam, regra geral, muito pouca ansiedade, como é o caso de muitas das perguntas de ordem ritual, e procuram proporcionar as condições para a operação de pensamento do receptor;

- obter informação: são perguntas realizadas com a intenção de fornecer informação ao seu emissor e que poderão provocar ansiedade, no caso do motivo da informação não poder ser determinado;

- dar informação: o objectivo é fornecer informação à outra parte, sendo de destacar que, de um modo geral, as perguntas em si mesmas tendem a fornecer informação, relevando-se o caso das perguntas encadeadas que tendem a proporcionar, à medida que vão sendo colocadas, cada vez mais informação; nesta função pode gerar-se ansiedade quando o receptor se sente de algum modo ameaçado pela informação que lhe é transmitida;

- começar a pensar: são questões voltadas para levar o outro a reflectir e iniciar o seu pensamento sobre um determinado assunto, sendo a ansiedade visível se o receptor se sentir em perigo com a questão que lhe é colocada;

- conduzir a uma conclusão: trata-se de um tipo de pergunta que é, muitas vezes, necessária para se chegar ao final de uma negociação, daí que possa provocar alguma ansiedade quando o respondente sente que voluntária ou involuntariamente tem de tomar uma decisão.

Observa Nierenberg (1988) que será de toda a pertinência que os negociadores elaborem um grupo completo de questões funcionais que percorram todo o processo negocial, cada uma concretizando a respectiva função no devido momento (isso levá-los-ia, a título exemplificativo, a fazer perguntas despertadoras de atenção no arranque das negociações; depois, a realizar perguntas orientadas para a obtenção de informação; posteriormente, a pôr questões dirigidas a pensar; e, por fim, a colocar questões conducentes a dirigirem o pensamento para uma conclusão). No seguimento do que se acabou de afirmar, não menos relevante será ainda que o negociador planeie pequenos conjuntos de questões funcionais que se enquadrem nos seus objectivos imediatos e que movimentem a negociação tacticamente de acordo com a estratégia delineada. Desse modo, o negociador poderá interpelar o seu oponente com uma pergunta adequada a um dado propósito, o que lhe permitirá, em larga medida, controlar a direcção do curso da negociação, mesmo que seja o outro a discursar mais longamente.

Note-se que, relativamente às funções que podem desempenhar, uma só pergunta pode, evidentemente, ter mais do que uma função e possuir mesmo todas as cinco funções, mas a combinação de funções deverá ser perspectivada cuidadosamente, na medida em pode gerar confusão e tornar perigosa uma determinada pergunta. Daí que o emissor deverá preparar-se com alternativas no

caso das questões colocadas serem interpretadas pelo receptor como servindo para qualquer das cinco funções (Nierenberg, 1988).

Existem quatro formas gramaticais que auxiliam o accionar das funções nas perguntas e que consistem, fundamentalmente, nas seguintes: colocando o sujeito depois do verbo auxiliar poder-se-á realizar uma pergunta que inicia o pensamento e que procura obter informação; utilizando um pronome interrogativo ou um advérbio pode-se operacionalizar, também, as duas funções anteriores; se se acrescentar uma observação interrogativa a uma observação afirmativa formula-se uma questão que procura induzir a uma conclusão; e, por fim, dar uma entoação interrogativa no final de uma observação declarativa também preconiza guiar o outro a uma conclusão.

As observações também podem ser usadas como perguntas, podendo, assim, desempenhar as funções das questões directas e devendo ser ouvidas atentamente porque encerram perspectivas válidas sobre as necessidades do oponente.

O autor em análise sugere que os indivíduos, quando questionados, podem contestar de várias maneiras, entre as quais se salientam deixar o outro com a presunção de que se respondeu à pergunta (dado que se lida com as suposições do questionador e do questionado, ao responder deve procurar-se manobrar, essencialmente, as presunções do primeiro), responder de modo incompleto ou impreciso (no primeiro caso, usando uma significação restrita, trocando o nível em que é formulada a pergunta ou ladeando a questão; no segundo caso, usar uma analogia e apresentar de seguida a versão pretendida para a questão, expor um caso previamente preparado em termos de comparação, apresentar uma analogia típica com a qual se gostaria de relacionar a questão e, por fim, sugerir que se irá

replicar e mudar de assunto) e deixar a outra parte sem vontade de prosseguir o processo de questionamento (dar muitas respostas não se comprometendo com nenhuma delas, evidenciar que a resposta à pergunta é que a pergunta não pode ser respondida, recorrer a elogios pacificadores, estigmatizar o ponto de vista do outro como não merecedor de notícia, usar o humor, contra-atacar num aspecto absolutamente irrelevante para o problema em debate e não dar uma resposta).

Para além das sugestões relativas às perguntas, pode o negociador considerar ainda uma extensiva casuística que passa, entre outras, pela indulgência (deixar rolar a negociação ou exceder a duração do discurso da outra parte); surpresa (proceder à interrupção da reunião, quando se considera o momento como exacto para tal); *fait accompli* (antes do oponente ter terminado a sua exposição, transferir a reunião para outra data); retirada discreta (sair) e aparente (tardar demasiado em aparecer), inversão (marcar uma outra reunião na data e local do encontro); limites (requisitar a ordem dos trabalhos); dissimulação (transmitir ao adversário que a reunião foi alterada para um local e hora distintos); participação (perturbar a reunião, trazer outra pessoas, como amigos ou conhecidos); associação (fazer com que assistam outros indivíduos que se associam aos objectivos que se defende); dissociação (provocar o adversário relativamente à sua integridade e veracidade); encruzilhadas (alterar os assuntos ou tentar incorporar novos temas na discussão); encobrimento (ocupar completamente o local da reunião com pessoas de modo a que os oponentes não consigam entrar); jogar com o acaso (por exemplo, propor um jogo da sorte); amostra ao acaso (apresentar dados limitados e de difícil verificação ou contestação imediatas); pontaria (sugerir, primeiramente, que a reunião pretendia objectivos superiores às intenções da outra parte e, posteriormente, encurtar essa

intenção); e, por fim, níveis de expediente (terminar a reunião com o objectivo de convocação em conjunto de um grupo menor ou maior).

É de referir que as acções que acabamos de enunciar poderão, como é óbvio, ser responsáveis tanto por efeitos positivos como negativos no âmbito das estratégias e tácticas que o negociador decida utilizar para gerir o processo negocial onde especificamente se encontra envolvido. Nesse sentido, consideramos ser importante frisar que o nosso objectivo consistiu, fundamentalmente, em apresentar uma visão panorâmica global e essencialmente ilustrativa do trabalho de Nierenberg (1988) quanto às suas propostas de manobras possíveis no acto da negociação, sendo de salientar, em nossa opinião, para além da panóplia de opções descritas, o facto do negociador dever proceder a uma planificação das mesmas em caso de sua utilização.

2.4.2. A abordagem de Steele, Murphy & Russil (1991)

Na óptica de Steele et al. (1991), o negociador disporá de uma grande variedade não só de tácticas como também de artimanhas de negociação a que poderá recorrer no sentido de alcançar os seus objectivos e metas.

Consideram os autores que esses mesmos procedimentos, para serem empregues de forma adequada, deverão ser perspectivados tanto no sentido das especificidades do próprio contexto da negociação, como tendo, ainda, presentes as personalidades daqueles que negoceiam.

Nesse sentido, cremos ser de destacar aqui as seguintes acções acentuadamente específicas:

- dor de cabeça: quando confrontado com uma dada circunstância, o sujeito afirma que está com uma dor de cabeça, procurando assim que o adversário se aperceba da inadequação em que um certo procedimento incorreria;

- neutralização: tentar transferir para um outro encontro ou etapa negocial um item ou problema que não se encontra devidamente analisado permite ao negociador obter mais tempo para tomar uma posição;

- vanguarda russa: dar a entender que a não concordância num dado aspecto (evidenciado como secundário, ainda que, eventualmente, fundamental) levará ao recomeço das negociações dos aspectos já acordados, manobra operacionalizada com a intenção de colocar o adversário perante uma situação de possível concordância ou de ter que enfrentar uma situação ainda pior;

- bomba atómica: insinuar que a renúncia por parte do oponente em conceder ou abdicar num propósito alcançado conduzirá a consequências calamitosas, o que se traduz, no fundo, por uma ameaça algo específica;

- disco quebrado: persistir, constante e repetidamente, na defesa de um determinado ponto, o que visa a cedência do adversário, pois este é levado a supor que a negociação não progredirá se não for removida essa barreira;

- cavalo troiano: ser cauteloso quanto a ofertas demasiado aliciantes, devendo o negociador estar, antes, atento a prejuízos que possam estar escondidos;

- jogada que envolve opção: trata-se de um procedimento que pressupõe que, face a uma dada perspectiva do oponente, se faça uma proposta concreta

onde ele terá, precisamente, uma forte dose de responsabilidade, o que poderá levar a que se sinta apavorado com a possibilidade do acordo, neutralizando a perspectiva que defendia anteriormente;

- casino: insinuar que as propostas da outra parte são demasiado arriscadas e que não podem ser entendidas seriamente, o que deve ser encarado numa perspectiva pouco leviana, já que, se houver realmente sinceridade na proposta do outro lado, as hipóteses de negociação se tornam verdadeiramente impraticáveis;

- incomodar fisicamente: esta manobra respeita a condutas orientadas para desequilibrar o adversário mediante inclinar-se sobre a mesa de modo a invadir o espaço da outra parte, alterar o modo habitual de se sentar, sentar-se mais próximo do outro e/ou solicitar-lhe que, sabendo que se trata de um fumador, não fume;

- favor pessoal: enfatizar as dificuldades pelas quais, a nível individual, se passou para se obter algo relevante para o outro, o que constitui um posicionamento de ordem emocional que procura futuras concessões;

- tartamudo: tal como no ponto anterior, constitui uma manobra emocional que se traduz em evidenciar perplexidade ou, inclusivé, um certo pavor perante uma declaração do oponente, mas sem afirmar nada, procurando levá-lo a explicar-se, o que proporcionará tempo àquele que simula a emoção e enfraquecimento ao que se desculpa;

- parte culpada: trata-se de induzir o outro lado a sentir-se culpado por rejeitar algum objectivo com o qual outros já concordaram ou por fazer uma proposta que desrespeite determinado código ou acordo existente entre os negociadores;

- revelação total ou sinceridade: evidenciar uma abertura completa em termos de fornecer informação com uma grande dose de sinceridade pode constituir uma

manobra útil na prossecussão do acordo, desde que devidamente enquadrada por um relacionamento onde perdura uma confiança de longa duração entre as partes;

- artifício do almoço: Steele et al. (1991) afirmam que um cenário ou ambiência mais relaxados e de menor formalidade geralmente favorece a consumação do acordo, pelo que recorrer à ideia do convite para o almoço - menos formal do que o pedido de intervalo - poderá conduzir a resultados interessantes;

- apelar à melhor essência da outra parte: quando o negociador dirige um apelo emocional ao seu oponente enquanto pessoa (aos seus valores e crenças pessoais, por exemplo) e não como um profissional que se encontra numa mesa de negociações;

- equívoco deliberado: os sujeitos, face a uma proposta que se lhes assemelha algo complicada, protagonizam propositadamente uma interpretação ambígua de algum dos pontos apresentados, de modo a obterem tempo de reflexão ou levarem o adversário a pôr de lado a dita proposta;

- concessão adicional: neste caso, a artimanha consiste em procurar obter, quando as negociações atingem o seu término, mais alguma concessão para além do já estabelecido no acordo, o que pressupõe o uso de cautela e sensatez no novo pedido, no sentido em que aquilo que se pretende não ponha em causa todo o processo negocial;

- resumo incorrecto: sumariar os acontecimentos da negociação de maneira favorável aos próprios interesses, o que poderá revelar a sua utilidade no caso de nenhuma objecção ser levantada já que alguma tentativa de correcção posterior revelará inconsistência por parte do oponente.

Para finalizar, gostaríamos de referir que procuramos, tendo em linha de conta a abordagem de Steele et al. (1991), proporcionar, basicamente, uma perspectiva suficientemente abrangente sobre as artimanhas que os autores propõem, bem como das suas respectivas utilidades e cuidados a empreender no accionar dessas mesmas manobras. Também é de toda a relevância afirmar que se seleccionaram apenas alguns dos movimentos propostos pelos autores em questão de modo a evitar quer justaposições com outras perspectivas (nomeadamente com Nierenberg e Wall), quer uma enumeração excessiva sobre o tema em análise.

2.4.3. A abordagem de Wall (1985)

O autor em análise estabelece, no contexto de um esquema próprio bastante amplo, que, dado que o problema básico da negociação é a obtenção de resultados, a lógica geral a que deve presidir a actuação dos negociadores passa, em primeiro lugar, por uma escolha de uma estratégia geral e, só depois, por uma opção em termos de tácticas e manobras adequadas a esse princípio.

Assim, as manobras (que, segundo a linha de raciocínio do autor, se dividem em defensivas ou ofensivas) são projectadas para sustentar as tácticas, no fundo, constituem esforços para alcançar os objectivos dos negociadores. Por outras palavras: as manobras, que não são perspectivadas como sub-tácticas, são o comportamento seguido pelos negociadores de modo a melhorarem uma sua posição, tanto no aspecto defensivo como ofensivo. Por seu turno, as posições

melhoradas resultantes desses comportamentos podem ser utilizadas, precisamente, como estrutura de apoio para uma táctica ou estratégia (Wall, 1985).

Considera o autor ulteriormente referido que as manobras podem ser classificadas da seguinte maneira: em primeiro lugar, encontramos uma maioria delas que se direcciona para aumentar a força dos negociadores; em segundo lugar, temos as manobras que reduzem a força dos adversários; e, finalmente, temos as manobras que facultam influência ao negociador. Refira-se que nos encontramos, por agora, no campo das manobras ditas ofensivas.

Assim sendo, no que diz respeito ao primeiro tipo de manobras, os sujeitos podem adquirir "status" ou desenvolver habilidades valorizadas pelos adversários (Tedeshi & Bonoma, 1977), exprimir negações ou rejeições de modo a prevenir eventuais perdas futuras de "status" (Brown, 1977), fortalecer a lógica da sua argumentação, aumentar a dimensão das equipas negociais (Kissinger, 1979), armazenar recursos, fortalecer a posição com os constituintes, estabelecer alianças com um terceiro e desenvolver alternativas externas aos seus parceiros.

Podem também os negociadores movimentar-se no sentido de diminuir a força dos seus oponentes, sendo que algumas destas manobras irão reflectir o lado contrário das que acabamos de expor.

Desse modo, os indivíduos poderão ter uma conduta de negação ou fechamento face às propostas da outra parte, evitar que esta última estabeleça as suas coligações ou apoios e enfraquecer a sua posição junto dos seus constituintes (estas manobras comportam um grau de perigosidade assinalável, pois os negociadores que eventualmente se encontrem apartados dos seus constituintes poderão reagir de modo recalcitrante e beligerante em relação à parte que tomou

esta manobra). Do mesmo modo, também não costuma ser muito aconselhável a tentativa de desorganização dos constituintes do adversário.

Outras manobras com o sentido de reduzir a força do oponente podem ser empreendidas, como reduzir o seu "status" ou conhecimento especializado, evitar que estabeleça compromissos com os seus constituintes, recrutar associados próximos do oponente para assistirem a uma reunião e utilizar informantes.

O terceiro tipo de manobras relaciona-se com aquelas acções que permitem ao negociador sustentar, num dado momento, o que lhe é vantajoso e desfavorável para a outra parte. Encaminham-se, então, para o balanceamento do adversário e incluem: proteger os pontos fracos e dirigir-se aos pontos fracos do oponente; procurar saber quais os pontos de maior vulnerabilidade do opositor; depois de encontrar resistência no processo negocial, o negociador pode transferir os seus argumentos e lógica para uma outra parte (que não a da equipa do oponente nem dos seus constituintes).

No campo das manobras defensivas, destacam-se, sempre que o adversário assume uma posição de força, o saltar ao lado sem, obviamente, o atacar. Dado que passar ao lado nem sempre é possível, os sujeitos poderão ter de desenvolver uma posição de rectaguarda, o que traz vantagens e desvantagens. Nas primeiras, realce para a sua utilidade evidente num caso de necessidade; nas segundas, o facto de se possuir uma posição de rectaguarda poderá significar que há probabilidade de a usar, pelo que pode afectar a firmeza de uma determinada posição anterior do negociador. Logo, quando esse tipo de posição se tornar preciso, deverá ser gizado à luz de um dado plano (Wall, 1985).

Finalmente, é nosso dever afirmar aqui que as visões relativas à questão das manobras de negociação que decidimos abordar na presente investigação

versaram, tal como se pode constatar, sobre movimentos muito concretos e específicos e de algum interesse para a presente investigação, tendo, obviamente, presente que se trata de acções - devidamente planificadas ou não - que carecem, na sua grande maioria, de estudos científicos conclusivos quanto à eventual eficácia demonstrada em certos contextos.

Seguidamente, a nossa atenção recairá sobre o estudo dos processos cognitivos dos sujeitos que se encontram envolvidos nos processos negociais, sendo de assinalar, desde logo, a relevância que aí possui a problemática dos designados enviesamentos cognitivos, no âmbito da tomada de decisão e do processamento de informação. Tais são os grandes eixos de análise conceptual do capítulo seguinte.

Capítulo III

CAPÍTULO III. O PENSAMENTO RACIONAL NA NEGOCIAÇÃO

3.1. INTRODUÇÃO À PROBLEMÁTICA DOS ENVIESAMENTOS COGNITIVOS NA NEGOCIAÇÃO

No presente capítulo, procederemos à análise do papel da cognição no processo de negociação, o que nos conduzirá, nessa linha de raciocínio, ao estudo de toda uma sucessão de efeitos e enviesamentos cognitivos que constituem factores relevantes na tomada de decisão e no processamento de informação por parte dos negociadores.

Desse modo, há que realçar que os actores sociais envolvidos no processo negocial realizam inferências e tomam decisões difíceis no contexto de sistemas sociais, organizacionais e culturais complexos, que encerram constrangimentos pertinentes e restrições de ordem histórica e legal (Pruitt & Carnevale, 1993), e, portanto, na perspectiva cognitiva, poder-se-á pensar no sujeito negociador quer como um processador de informação quer como um tomador de decisões.

Como afirma Tysoe (1982), é necessário indagar sobre os processos cognitivos humanos para se alcançar a compreensão do fenómeno social complexo que a negociação constitui, pelo que se poderá referir que o problema cognitivo na negociação é, geralmente, bastante relevante (Morley, 1982). Desse modo, poderemos afirmar que as negociações constituem tarefas relevantes que requerem julgamentos complexos (Brehmer & Hammond, 1977; Thompson & Hastie, 1988). Aliás, bastará pensar-se, como exemplo, nas complexidades

despoletadas numa negociação internacional que, como se sabe, pode mesmo requerer meses ou anos de resolução (Druckman, 1986).

Nessa ordem de ideias, é de destacar que

> Os negociadores têm de lidar com esta complexidade. Para tal, eles decompõem e reúnem informação relevante, controlam os seus opositores para determinar "onde se encontram", dirigem tacticamente a negociação ao longo de um caminho pretendido e tentam controlar o impacto de factores que podem perturbar a progressão ordenada conducente à obtenção de um acordo equilibrado. (Druckman, 1977, p. 34)

Contrariamente ao enunciado pelo modelos normativos avançados pelos economistas e pelos investigadores da teoria dos jogos, edificados sobre o axioma da decisão racional (Cfr. Von Neumann e Morgenstern, 1947) e que prescrevem o modo como as pessoas devem agir em situações de competição (Cfr. Cross, 1965; Harsanyi, 1956; Nash, 1950), verifica-se que num relevante número de negociações que contêm potencial de ganho conjunto (negociações integrativas) os negociadores falham, frequentemente, em alcançar resultados mutuamente benéficos. Como sabemos, os acordos integrativos são, caracteristicamente, soluções não óbvias que se baseiam na análise dos interesses subjacentes das partes em vez das suas posições fixas (Pruitt, 1983a).

Como afirma Raiffa (1982),

> Os investigadores da teoria dos jogos - ... - analisam o que os super-indivíduos, ultra-espertos e impecavelmente racionais *deveriam* fazer em situações interactivas de competição. Não estão interessados na forma

> como indivíduos desatentos, ..., se comportam, mas em como nos deveríamos comportar se fôssemos mais espertos, ..., mais coerentes, se pensássemos de forma mais racional, e soubéssemos tudo. (p.21)

A investigação tradicional em negociação apresenta como fundamentos basilares tanto a racionalidade de resultados como a racionalidade de processos. A primeira diz respeito ao facto de um acordo ser atingido se e só se existir uma zona de acordo que ambas as partes consideram melhor do que chegar a um impasse, e que o acordo será tal que não existirá uma alternativa de resolução conjunta que seja preferível para ambas as partes. De modo antagónico ao proposto, constata-se que são frequentes as ocasiões onde se falha em alcançar o acordo ou se atingem resultados ineficazes, embora exista uma zona positiva de acordo (Pruitt & Rubin, 1986; Rubin & Brown, 1985). Por sua vez, o pressuposto da racionalidade de processo baseia-se na premissa de que os negociadores são maximizadores de utilidade, ou seja, seguem uma busca sistemática e realizam processos de avaliação de maneira a contemplarem todas as alternativas e a seleccionarem a melhor delas para implementação. Também, aqui, a pesquisa empírica tem evidenciado – tal como adiante teremos oportunidade de confirmar - que os indivíduos se comportam de formas não consentâneas com o modelo normativo (Bazerman & Carroll, 1987; Neale & Bazerman, 1985).

Nessa linha de raciocínio, poderemos afirmar, então, que os negociadores não negoceiam de acordo com os pressupostos dos modelos de negociação normativos baseados na racionalidade individual e que, de facto, transgridem de modo sistemático os seus princípios-chave (Bazerman & Neale, 1983).

Na perspectiva cognitiva da negociação, argumenta-se que os indivíduos atingem, repetidamente, resultados inferiores ao designado "óptimo de Pareto" devido quer às limitações do raciocínio humano, quer às do processamento de informação. De uma forma mais explícita, a investigação inscrita na abordagem cognitiva assenta no pressuposto da eficácia de resultados negociais, mensuráveis pelo facto de um acordo constituir ou não um "óptimo de Pareto", aspecto visível quando as partes alcançam o máximo possível de ganho conjunto e nenhuma delas poderá fazer melhor numa outra alternativa, excepto se o outro lado fizer pior (Pruitt & Carnevale, 1993).

Assim, a questão essencial da abordagem cognitiva da negociação situa-se em procurar dar resposta à interrogação sobre quais os processos decisionais e de informação que são relevantes ao nível do raciocínio do sujeito que se encontra a negociar, relativamente aos assuntos, concessões, trocas e estratégia a utilizar no mencionado processo.

Tal posição, que tenta compatibilizar e articular os conhecimentos oriundos dos estudos dos processos de decisão e da cognição social, representa uma direcção actual de demarcação e superação dos modelos de matriz económica que descrevem como é que se processaria a tomada de decisões se as pessoas tivessem um comportamento puramente racional (Monteiro, 1996).

A análise do comportamento na negociação a partir da perspectiva da teoria da decisão tem vindo a apresentar um crescente desenvolvimento (Bazerman & Carroll, 1987; Bazerman & Neale, 1983; Bazerman, Magliozzi & Neale, 1985; Neale, 1984; Neale & Bazerman, 1985; Thompson & Hastie, 1988), sendo especialmente interessante pelo facto de explicar o comportamento através de uma vasta diversidade de situações e pessoas. Na perspectiva da tomada de decisões, cada

parte na negociação é um decisor e o seu comportamento é visto através das escolhas baseadas em julgamentos sobre a situação de negociação, pelo que "Cada parte está a considerar assim a informação sobre a situação, analisando o comportamento de ambas as partes, prevendo eventos futuros e avaliando possíveis consequências" (Bazerman & Carroll, 1987, p. 249). A questão da tomada de decisão revela-se, pois, de toda a fulcralidade no processo de negociação, podendo mesmo referir-se que "..., a maior oportunidade de melhorar a actuação do negociador pode repousar na focalização das suas actividades de tomada de decisão" (Neale & Bazerman, 1992, p. 159).

Também é de assinalar a relevância da teoria do processamento de informação no âmbito da abordagem cognitiva. Destaquemos, de uma forma brevíssima, que a informação é disponibilizada mediante princípios simples de activação de difusão, estendendo-se essa activação de uma localização activa numa estrutura de conhecimento a outras localizações próximas; a difusão é rápida e a quantidade de activação de localizações próximas é inversamente relativa ao número de localizações e diminui manifestamente com a distância da fonte de activação (Anderson, 1985). O sistema de processamento de informação tende a operar economicamente de modo a alcançar os seus resultados consumindo uma quantidade mínima de tempo e de recursos de processamento (Thompson, 1990b). Ora, é esta tendência que leva às heurísticas e aos atalhos cognitivos que facilitam o processamento de informação, mas que também são responsáveis por julgamentos imprecisos e enviesamentos (Kahneman & Tversky, 1974).

De um modo global, poder-se-á afirmar que a questão fulcral da perspectiva cognitiva foi analisada por duas ópticas distintas: por um lado, a análise de um conjunto de variáveis de personalidade que condicionam a forma de

processamento de informação por parte dos indivíduos; por outro, o exame dos enviesamentos que se originam durante a execução do referido processamento.

Relativamente à primeira perspectiva, refira-se, de modo assaz resumido, que há todo um relevante conjunto de variáveis pessoais que mediatizam o processamento de informação que os negociadores empreendem. Dado que o capítulo seguinte do presente trabalho de investigação se dirige, precisamente, ao estudo da importância dessas mesmas variáveis de personalidade para a conduta de negociação, reservamo-nos, por agora, à análise da problemática dos enviesamentos cognitivos no domínio das práticas de negociação.

Nesse caso, em relação à segunda perspectiva, a questão é entendida sob a óptica dos processos que levam os negociadores a atingir resultados inferiores ao "óptimo de Pareto" (Hastie, 1991), ou seja, quando atingem resultados que estão aquém do total potencial de lucro na negociação (Lax & Sebenius, 1986; Neale & Bazerman, 1991).

Desse modo, os negociadores são encarados segundo aquilo a que Fiske & Taylor (1991) apelidam de avareza cognitiva, isto é, no sentido em que tenderão, de um modo geral, à economia mental.

Nessa linha de raciocínio, a base do problema dos enviesamentos cognitivos no processamento da informação radicará no facto de os negociadores possuirem uma atenção limitada, uma restrita capacidade para armazenar e recuperar informação da memória, bem como uma estreita capacidade para processar informação (Pruitt & Carnevale, 1993).

Assim sendo, devido às suas carências de ordem cognitiva, os negociadores amparam-se, consciente ou inconscientemente, em heurísticas e esquemas,

conceitos estes que serão matéria de análise mais detalhada no ponto seguinte do presente capítulo.

A análise e o estudo experimental dos enviesamentos cognitivos negociais constitui, pois, uma das linhas de investigação actuais mais fecundas por parte dos investigadores. Nesse sentido, o foco da investigação actual situa-se em saber como se processam a aquisição e a utilização do conhecimento por parte do sujeito individual que se encontra em negociação, partindo-se do pressuposto de base de que a construção que os actores sociais elaboram da realidade social (construção essa que passa pelas percepções das intenções, atitudes e crenças sobre o outro e pela percepção da situação) será determinante na sua conduta de negociação (Pruitt & Carnevale, 1993).

Convirá sublinhar que o juízo desempenha um papel que atravessa vários momentos na negociação. Assim, existem os juízos prévios à negociação, isto é, as previsões; os juízos que têm lugar durante as negociações traduzem-se em percepções; e os juízos enunciados após a negociação são os diagnósticos. Como se irá constatar, as heurísticas e as distorções fazem-se sentir nestes vários instantes, perturbando, por conseguinte, os resultados das negociações.

Nessa linha de pensamento, poder-se-á referir que a ordenação e a hierarquização da informação na negociação serão determinadas pelo modo como as partes desenvolvem uma interpretação cognitiva do contexto, dos assuntos (Thompson & Hastie, 1990a) e da tarefa de negociação (Carroll, Bazerman & Maury, 1988).

Todas as considerações que, neste âmbito, temos vindo a fazer apontam para que a percepção e a "des-percepção" dos motivos e intenções constituam um traço marcante da negociação (Jervis, 1976).

De uma forma breve, mas pensamos que bastante transparente, Thompson & Hastie (1990b) definem erro como a antítese da precisão, ou ainda, como a discrepância ou o desvio entre um critério e um julgamento. O termo enviesamento, por sua vez, faz referência a erro sistemático, ou, melhor ainda, a desvios padronizados ou ordenados do modelo.

Gostaríamos de afirmar que pensamos que a questão primordial reside em situar o estudo dos processos cognitivos dentro de uma perspectiva psicossocial, evitando-se cair obviamente numa abordagem cognitivista reducionista, o que, no entanto, não deverá invalidar a importância capital que os mesmos realmente possuem no fenómeno da negociação (Serrano, 1990).

Nessa ordem de ideias, Druckman (1977) expressa nitidamente a preocupação em considerar juntamente os factores cognitivos e os factores motivacionais da negociação, ao referir que "Em qualquer negociação particular, operam tanto os factores motivacionais como os cognitivos. Ou dito de outro modo, a conduta de negociação é *conduzida* pelas preferências e *orientada* por um plano" (Druckman, 1977, p. 23).

Por seu turno, Morley (1979) refere também que a negociação é afectada pelas exigências cognitivas da tarefa e por diversos factores interpessoais e intergrupais.

Apesar da relevância que temos vindo a dar aos processos cognitivos no âmbito da negociação, é conveniente assinalar que os autores que se inscrevem na perspectiva cognitivista não a percebem como a única com validade na análise da negociação, mas, pelo contrário, revelam a intenção de a integrar numa teoria psicossocial da negociação (Munduate, 1992). Nesse sentido, pondere-se na

seguinte afirmação textual de Serrano (1990) relativa aos limites da óptica cognitiva comparativamente à abordagem psicossocial:

> Trazer... a discussão o papel de variáveis e processos cognitivos na negociação, não deve levar a pensar que defendemos uma "aproximação cognitiva" ao fenómeno da negociação, que significasse que os resultados dependem quase unicamente das percepções e expectativas das partes. Tal proposta, ligada às teorias da utilidade subjectiva ou a algumas sobre a tomada de decisões, traz claridade aos aspectos concretos do processo de negociação, mas não possibilita uma compreensão do conjunto do mesmo, ... Pensamos que, ..., foi a perspectiva psicossocial a que melhor integrou todas as dimensões relevantes do facto negociador, gerando um enquadramento no qual têm o seu lugar o psicológico e o social, o situacional e o interactivo. (p. 169-170).

Face a tudo quanto foi exposto, a investigação sobre negociação derivada da teoria da tomada de decisão que adopta a perspectiva da cognição social (Simon, 1957; March & Simon, 1958; Kahneman & Tversky, 1979), e que evidencia o relativismo da racionalidade decisional, conduz-nos a reflectir tanto numa variedade de efeitos cognitivos responsáveis pelo surgimento de enviesamentos no processamento de informação e na tomada de decisões como nos processos subjacentes a esses mesmos efeitos.

Pensamos ser de toda a pertinência referir que essas deficiências no processo de negociação reduzem os recursos disponíveis da sociedade, a produtividade e a oportunidade criativas e agravam o conflito e a auto-destruição das sociedades (Carroll et al., 1988).

A finalidade dos sub-capítulos seguintes consiste em analisar toda uma plêiade de distorções cognitivas relevantes presentes no fenómeno da negociação, assim como se pretende apresentar um resumo dos resultados mais consistentes apurados sobre esta matéria.

3.2. AS HEURÍSTICAS E OS ESQUEMAS

Já aqui definimos a negociação enquanto processo de tomada de decisão numa situação de disputa de interesses. Como afirma Jesuíno (1992), essa demarcação implica colocar em primeiro plano os processos cognitivos e, nas palavras do autor, "Uma decisão implica um processo complexo envolvendo a especificação do problema, a identificação de todos os factores, a identificação de todas as alternativas, a ordenação das alternativas para cada factor e, finalmente, a escolha da alternativa óptima" (Jesuíno, 1992, p. 63). Contudo, alerta o mesmo autor, a tomada de decisões nem sempre acompanha este percurso racional.

Tal como referimos anteriormente, um dos resultados das carências cognitivas dos sujeitos envolvidos nas negociações radica no facto dos negociadores, consciente ou inconscientemente, se apoiarem nas já mencionadas heurísticas e esquemas.

De um modo sintético, as heurísticas podem definir-se como atalhos mentais e estratégias simplificadas que os actores sociais utilizam para se auxiliarem na gestão da informação (Tversky & Kahneman, 1974).

Por sua vez, as estruturas cognitivas que contêm informação sobre aspectos de uma determinada situação particular ou de um conjunto geral de situações designam-se por esquemas, levando estes a que as pessoas construam essas situações de modos específicos. Desse modo, os esquemas tendem a guiar o processamento de informação, dirigindo a atenção e a memória, daí resultando que alguns acontecimentos sejam recordados e outros sejam ignorados ou esquecidos.

Há, pois, que salientar a auto-perpetuação dos esquemas, na medida em que os seres humanos tenderão a prestar atenção e a relatar a evidência que sustenta as suas pré-concepções.

Pinkley (1990) observou que os negociadores habitualmente tendem a ver um mesmo conflito de modos diferentes e, frequentemente, com visões contraditórias, situação decorrente de esquemas desiguais.

Nesse sentido, Hammond & Grassia (1985) são de opinião que os indivíduos podem realizar diferentes juízos sobre uma mesma ocorrência porque os baseiam em traços distintos do problema ou porque pesam de modo discrepante esses mesmos traços.

É interessante constatar que as heurísticas e as estruturas de conhecimento parecem servir bem aos indivíduos na maioria das situações com as quais têm de lidar (Ross & Nisbett, 1991), todavia, como é evidente, isso nem sempre é assim.

Desse modo, e tal como teremos oportunidade de seguidamente verificar, refira-se, pois, que a investigação evidencia que, na negociação, estes atalhos podem conduzir tanto a resultados almejados como a indesejados (Pruitt & Carnevale, 1993).

3.3. OS EFEITOS E OS ENVIESAMENTOS COGNITIVOS NA NEGOCIAÇÃO

Antes de mais, será conveniente afirmar que na explanação que elaborámos e que seguidamente vamos apresentar, tomámos por fundamentação primordial as análises que, a respeito do tema em questão, realizaram Bazerman & Neale (1992, 1993) e Pruitt & Carnevale (1993).

Neale & Bazerman (1992) consideram que os desvios sistemáticos de racionalidade de que iremos falar constituem uma séria limitação à utilidade da premissa basilar da racionalidade inerente ao modelo prescritivo tradicional, segundo a qual os negociadores agem de forma racional e são decisores precisos e consistentes no contexto das negociações bilaterais. Desse modo, "Assumimos que os negociadores são tomadores de decisão, e que os seus erros derivam dos processos cognitivos ignorados pelas teorias de maximização da utilidade" (Carroll et al., 1988, p. 352), sendo de destacar, assim, que esses enviesamentos penetram nos julgamentos dos indivíduos e conduzem a resultados menos vantajosos e ineficazes (Thompson & Hastie, 1990a).

O nosso objectivo consiste em identificar os enviesamentos relevantes na negociação e descrever as condições que os geram, ponderar os seus efeitos nos resultados da negociação e sugerir, à luz do que propõem diferentes autores, formas que induzam um julgamento mais racional.

3.3.1. A escalada irracional do conflito

Antes de iniciarmos a análise deste aspecto, relembramos aqui que já anteriormente procedemos ao estudo do escalamento dos conflitos, precisamente no Capítulo I, ponto 1.1.2.

Assim, não raramente os negociadores tendem a apresentar uma conduta que não se encontra em consonância com os seus interesses, seguindo irracionalmente um determinado curso de acção inicial e onde, muitas vezes, o desejo de vencer a qualquer custo se sobrepõe ao desenvolvimento de uma alternativa estratégica de negociação mais razoável (Bazerman & Neale, 1993; Bazerman & Neale, 1983; Neale & Bazerman, 1985).

Carroll et al. (1988) observam que os negociadores podem falhar em alcançar o acordo porque se sentem como que obrigados a seguir um curso prévio de acção e escalam essa obrigação de maneira a justificarem a sua posição no conflito em causa.

A escalada irracional, que constitui um dos erros comuns dos negociadores e que se define, de um modo brevíssimo, como "... a continuação de uma linha de acção eleita previamente, apesar do recomendado pela análise racional" (Bazerman & Neale, 1993, p.29), pode acarretar desperdício em termos de tempo, energia e capital.

Seguindo os autores anteriormente citados, poderemos afirmar que, quando o negociador opta por um rumo predeterminado de acção, o seu julgamento e percepção tornam-se tendenciosos, o que conduz quer à tomada irracional de

decisões para conhecer as impressões dos outros, quer ao desenvolvimento de uma espiral de competição negativa.

Entre as causas apontadas para a escalada irracional poderemos encontrar, ainda, o contexto competitivo da negociação, para o qual a experiência do "leilão do dólar" (Shubik, 1971; Teger, 1980) serve de interessante ilustração. Nessa experiência, leiloa-se um dólar pela maior licitação, pelo que o maior licitante ganhará o respectivo dólar. Todavia, o leilão estabelece que o segundo licitante paga também o valor do seu lance e nada recebe. Tal aspecto conduz a um padrão de escalada no qual os indivíduos acabam por licitar verbas muito altas, aparentemente devido ao puro contexto de competição, já que a recompensa de um dólar não justifica esse mesmo procedimento (Rubin, 1980).

Para Bazerman & Neale (1993), na base do surgimento deste escalamento irracional do conflito encontramos a percepção e o juízo tendenciosos, o uso das impressões e a irracionalidade competitiva.

Quanto à primeira razão, os negociadores parecem ser propensos a cair na chamada armadilha da confirmação, isto é, a privilegiar dados e informações que protegem a sua opção inicial, desprezando a procura de provas em contrário. Para além de limitar a percepção, o compromisso com uma decisão inaugural influi, igualmente, em qualquer juízo subsequente na medida em que um negociador tende a forjar expectativas que justifiquem decisões consentâneas com o seu rumo de acção inicial.

Em relação à utilização das impressões, a informação não só é percebida selectivamente como também se comunica de forma selectiva com os outros, pelo que é mais provável que estes últimos outorguem informação que autentica as determinações iniciais.

Como aludem Bazerman & Neale (1993), os indivíduos gostam de parecer coerentes e a coerência passa por intensificar o compromisso com as decisões prévias. Dado que nenhuma pessoa gosta de admitir o fracasso, é essencial que os gestores saibam reconhecer as boas opções tomadas e não apenas os bons resultados – trata-se, por conseguinte, de realizar uma avaliação das decisões fundamentalmente quanto aos processos que conduzem a elas e não sobre os resultados que as mesmas despoletam (Peters & Waterman, 1987). Resumidamente, digamos que é essencial que as organizações procurem criar sistemas de recompensa das boas decisões em lugar de gratificarem o uso eficaz das impressões.

Por fim, diga-se que a irracionalidade competitiva acontece quando ambos os oponentes actuam de modo nitidamente irracional em termos de resultados esperados, mas torna-se difícil identificar como irracional qualquer acção específica. Trata-se mais de uma situação paradoxal sem solução do que de uma explicação da própria escalada. Cabe, pois, aos negociadores recordarem-se que muitas circunstâncias sugerem oportunidades, mas conduzem também a ciladas se não forem racionalmente tidas em linha de conta as possíveis acções dos oponentes (Bazerman & Neale, 1993).

Finalmente, é de referir, ainda, que Neale & Bazerman (1992) são da opinião de que este tipo de enviesamento da escalada do conflito sugere que os actores sociais mantêm, com frequência, uma coligação existente mesmo quando seria racional seguir coligações alternativas, sendo tal premissa mais acentuada por uma tendência para avaliar as novas alternativas de decisão – no caso, a geração de uma nova coligação – através de bases anteriormente existentes (ou seja, a presente coligação).

3.3.2. O mito da soma nula

Pruitt & Carnevale (1993) esclarecem, aqui, que se trata de um esquema frequente na negociação, consistindo na suposição por parte dos sujeitos negociadores de que os interesses das partes estão em directa contraposição, traduzindo-se num raciocínio de que a vitória do outro será a derrota do próprio. Habitualmente, designa-se este tipo de tendência mental de mito do "bolo fixo", da soma nula ou zero ou de ganhar-perder.

Como Follett (1940) já havia reconhecido, trata-se de uma suposição que encoraja o comportamento rival, o que conduz, usualmente, à impraticabilidade da solução de problemas. A este respeito, Pruitt (1981) observou que, no caso da negociação de vários assuntos, o mito da soma fixa implica que o outro tenha as mesmas prioridades nos assuntos que o próprio negociador que incorre nesse tipo de raciocínio.

Cremos ser de toda a pertinência constatar, neste âmbito, que este tipo de suposição se encontra relacionado com o efeito do falso consenso (tendência dos indivíduos para sobrevalorizarem a quantidade de outras pessoas que lhes são semelhantes), onde se assiste a uma sobre-estimação do carácter comum das próprias visões e prioridades (Dawes, 1989), tendendo os negociadores, desse modo, a acreditar que a outra parte possui visões e prioridades similares às suas, o que pode resultar numa percepção distributiva de ganhar-perder em relação à quantidade de recursos a dividir. Também se encontra ligada com o enviesamento da disponibilidade – ao qual nos referiremos detalhadamente mais à frente – no

que se refere à tendência dos sujeitos fundamentarem os seus julgamentos na facilidade com que dada informação é por eles recordada (Tversky & Kahneman, 1973).

Observam Thompson & Hastie (1991a) que se trata, na realidade, de um julgamento falso que pode, consequentemente, comprometer a descoberta de soluções de ganho mútuo quando os assuntos possuem potencial de compatibilização de interesses. Aliás, essa expectativa competitiva de ganhar-perder que os negociadores trazem para a negociação é marcadamente resistente à mudança (Thompson, 1990b).

O mito da soma zero constitui uma barreira fundamental que entrava a resolução criativa de problemas já que há a tendência para se estabelecerem falsos pressupostos que adequam os problemas às expectativas prévias (impedindo, assim, a imaginação e a criatividade tão necessárias às soluções).

Os negociadores deverão procurar as trocas, evitando as auto-limitações decorrentes de suposições desadequadas sobre os interesses do outro lado (Bazerman & Neale, 1993).

Como afirmam Pruitt & Carnevale (1993), esta assunção da soma fixa traduz uma subestimação ou uma sobre-estimação das preferências do outro, constituindo um erro incontestável em termos de estimativa de consenso.

Esta suposição da soma nula conduz os negociadores, na maioria das vezes, a uma leitura das situações competitivas em termos de "Eu ganho-tu perdes", indicação fortalecida nas sociedades actuais pelas tradições da concorrência desportiva, da entrada nos estabelecimentos de ensino e dos próprios sistemas de promoção dos funcionários (Bazerman & Neale, 1993). Afirmam estes mesmos

autores que, na decorrência desse raciocínio, costumam-se apreciar outras situações que não são propriamente assim, pelo que "Quando são necessárias tanto a cooperação como a competição, prevalece a perspectiva competitiva, do que resulta uma fixação no enfoque distributivo. Isto inibe a resolução criativa de problemas necessária para desenvolver soluções integrativas" (Bazerman & Neale, 1993, p.39). Como se pode constatar, fortes normas culturais prescrevem que os indivíduos deverão dedicar-se aos seus próprios interesses e que uma parte ganha à custa da outra (Cfr. Werner, 1979).

Desse modo, os negociadores tendem a perceber o oponente como completamente diferente deles próprios, esperando que os interesses da outra parte sejam totalmente opostos aos seus próprios interesses (Thompson & Hastie, 1990b).

Thompson & Hastie (1990a) revelaram que a grande maioria dos negociadores ingénuos entra na negociação imbuída de uma suposição de soma fixa (sem perspectivas de lucros conjuntos ou de um acordo integrativo), tornando-se em negociações subsequentes, no entanto, mais exactos, à medida que vão aprendendo com as trocas realizadas (essa apreensão do potencial de ganho conjunto decorreu nos primeiros minutos da interacção). Também se constatou que os negociadores que apreenderam os interesses da outra parte nas fases iniciais da negociação demonstraram uma tendência para obter resultados mais elevados do que aqueles que só o fizeram nas fases mais tardias. Indica ainda Thompson (1990c) que, na medida em que a maioria das pessoas ingressa na negociação com uma percepção de soma fixa, reconhecer a existência de assuntos compatíveis representa uma violação desta percepção, podendo mesmo ser mais

difícil de ratificar que o reconhecimento de diferenças nas prioridades (que, por sua vez, violará apenas em parte a suposição da soma nula).

O mesmo Thompson (1991a) revelou que até quando ambas as partes querem o mesmo, comummente se conformam com um resultado diferente porque partem do pressuposto de que devem fazer alguma cedência para chegar ao acordo. Constata-se, desse modo, uma vez mais, a existência da suposição errónea de que os interesses de uma parte são incompatíveis com os da outra.

Cabe aqui mencionar, ainda, que os esquemas de negociação parecem também tender à persistência de uma negociação para a outra (Thompson, 1990a). É relevante afirmar que, segundo Neale & Northcraft (1986), os negociadores profissionais (no caso do seu estudo, negociadores sindicais) se revelaram menos susceptíveis do que os estudantes universitários em assumir esta assunção.

Nessa ordem de ideias, Pruitt & Carnevale (1993) referem que, provavelmente, esses negociadores aprenderam pela experiência adquirida um esquema mais sofisticado que incluiria a possibilidade da existência de potencial de compatibilização de interesses. Uma outra possibilidade poderia encontrar-se no facto do etiquetar a tarefa de negociação ter encorajado nesse estudo a suposição da soma zero entre os estudantes inexperientes, mas tal não sucedesse nos negociadores experientes (revelando, assim, que os estudantes teriam evidenciado o estereótipo usual da negociação como uma forte troca de rivalidade em lugar de uma troca subtil de problemas). Note-se, todavia, que já Thompson (1990c) havia alertado para o perigo de sobre-estimar a frequência do mito da soma nula nos estudos laboratoriais de uma só tentativa com estudantes universitários inexperientes.

Por fim, refira-se que, na perspectiva de Bazerman & Neale (1993), a difundida recomendação de que os negociadores resolvam, em primeiro lugar, os pontos fáceis ou difíceis é ainda ponderada seriamente nas práticas de negociação devido à insistência do modo de ver assente no pressuposto da soma fixa.

Em síntese: o juízo com base no pressuposto de que ambas as partes possuem interesses diametralmente opostos constitui um juízo defeituoso que fomenta o aparecimento de condutas de rivalidade e bloqueia a procura, em situações de potencial integrativo, de soluções mutuamente benéficas (Serrano & Rodríguez, 1993a).

3.3.3. O conflito ilusório

O conflito ilusório constitui mais um obstáculo de ordem cognitiva ao alcance de acordos eficazes entre negociadores. A este respeito, trata-se daquilo que Rubin et al. (1990) consideram como a crença da existência de interesses opostos em situações onde não se verifica existir nenhum.

Hammond, Stewart, Brehmer & Steinman (1975) concluiram que os indivíduos se apercebem frequentemente de conflitos mesmo quando têm políticas de julgamento similares, porque são incoerentes na realização de julgamentos.

Desse modo, os negociadores podem falhar em se aperceberem de que querem o mesmo que os seus oponentes em disputas onde tal é, de facto, plausível, ou seja, podem falhar – para usarmos a terminologia de Lax & Sebenius (1986) – nos assuntos de valor comum.

Também se verificou um fenómeno similar em Thompson & Hastie (1990a), num estudo de negociação simples envolvendo uma tarefa de vários assuntos nos quais os sujeitos tinham precisamente as mesmas preferências. Os autores examinaram na investigação em causa o que designaram como erro de incompatibilidade (ou seja, quando os negociadores assumem que as preferências do outro pelas alternativas são inconciliáveis com as suas próprias preferências em situações em que, na verdade, são perfeitamente coadunáveis) e constataram que um número substancial de negociadores não se aperceberam de quando os seus interesses eram completamente compatíveis com os do oponente mesmo ao fim de 35 minutos de negociação (o que levou a resultados baixos).

Thompson (1990c) também constatou, num estudo de uma sequência de sete negociações, que, na maioria dos pares nela envolvidos, pelo menos um falhou em desenvolver discernimento do campo comum, isto é, de assuntos compatíveis (refira-se que a experiência também não conduziu ao aumento desse entendimento).

Uma anotação interessante relativamente aos assuntos de valor comum foi tecida por Lax & Sebenius (1986) no sentido em que se um negociador distingue a presença de um assunto de valor comum que o seu oponente não se apercebe, pode explorar esse assunto com o intuito de extrair concessões do adversário noutro assunto. Trata-se, aqui, do fenómeno da chamada deturpação estratégica (O' Connor & Carnevale, 1992; Raiffa, 1982), onde os próprios negociadores podem apresentar-se como especialmente capazes de serem vítimas passivas da mesma deturpação, oferecendo uma concessão num dado assunto de modo a obterem concessões noutro, mas sem terem compreendido que o assunto era, na realidade, de valor comum (O' Connor & Carnevale, 1992).

3.3.4. A desvalorização reactiva

Stillinger, Epelbaum, Keltner & Ross (1991) revelaram que as propostas e ofertas sugeridas pelo adversário tendem a ser desvalorizadas na negociação simplesmente com base no conhecimento de que o adversário as ofereceu. Tal juízo foi designado pelos referidos autores como desvalorização reactiva. Nesse sentido, os negociadores passam a desvalorizar de forma reactiva qualquer concessão que tenha sido feita pelo oponente.

O mito da soma fixa também parece determinar que os negociadores procedam a este tipo de desvalorização das concessões com base no mero facto de terem sido realizadas pelo adversário (Oskamp, 1965), de modo que os trâmites de uma proposta do próprio parecem benéficos, enquanto que os da proposta do outro são vistos como desvantajosos (o que está em congruência com a distorção de julgamento do mito da soma zero, ou seja, "o que é bom para a outra parte, tem que ser mau para nós").

Os negociadores tendem a denegrir e a desconstruir as concessões efectuadas pelo oponente, pelo que os actores sociais envolvidos na negociação aparentemente conjecturam que aquilo que se revela benéfico para o outro deverá ser prejudicial para eles próprios, o que constitui a outra face da moeda do conflito ilusório, no sentido em que neste raciocínio se entende que o bom para o próprio é mau para o oponente.

Mais recentemente, Garrido, Herrero & Tabernero (1997), num estudo baseado numa reinterpretação da desvalorização reactiva de Ross e colaboradores feita à luz da teoria da reactância psicológica de Brehm (1966), não encontraram confirmação da desvalorização reactiva daquilo que não é oferecido no momento da negociação, tendo descoberto, por outro lado, provas da sobrevalorização reactiva (mais que, propriamente, desvalorização reactiva) do bem não oferecido quando este era escasso e específico (isto é, quando o bem que não se oferta é mais difícil de conseguir de outro modo, a sua privação tenderá a provocar uma sobrevalorização do mesmo).

Igualmente é de sublinhar que os resultados provenientes do estudo dos autores em análise, não confirmando a desvalorização reactiva mas demonstrando que o que se oferece não muda de valor, não desaprovam estratégias de negociação e de persuasão como a GRIT de Osgood e os princípios de reciprocidade de Cialdini, que enunciam que, sob determinadas condições, poderia ser recomendável que o negociador comece a fazer concessões à outra parte para que esta também realize as suas concessões. Ora, dizem Garrido et al. (1997) que a desvalorização reactiva ao afirmar que o que se oferece é desvalorizado, desaconselharia a estratégia GRIT e recomendaria que o negociador iniciasse com um pedido ao contrário para que esse fizesse as suas propostas ou, ainda, que se chegasse a um acordo em que cada uma das partes apresentasse, no começo, o seu menu de propostas com as respectivas vantagens e desvantagens.

Todavia, segundo os referidos autores, os resultados do seu estudo apontam simplesmente para que o sujeito valorize mais aquilo que não é oferecido se não o pode obter de outro modo. Logo, parecem confirmar um dos princípios de Cialdini, o da escassez como método de persuasão, mantendo-se a valorização dos bens

materiais em função da oferta e da procura (a negociação pode começar com a cedência de um bem querido, não sendo tal concessão desvalorizada pela contra-parte, mas, sim, estimulada equitativamente, ou seja, os negociadores poderão iniciar as negociações a ceder no sentido de levarem os oponentes a cederem também).

3.3.5. Os guiões da negociação

Os seres humanos, tal como noutras situações sociais, mantêm teorias intuitivas sobre o processo de negociação, os designados esquemas de eventos (Hastie, 1981) ou guiões (Abelson, 1981).

Os guiões - um dos elementos das estruturas de conhecimento (Pennington & Hastie, 1985; Fiske & Taylor, 1991; Bazerman & Carroll, 1987) - assumem um papel relevante nos processos de interacção social (Klar, Bar-Tal & Kruglanski, 1988), pelo que se nos assemelham incontornáveis nas questões da interpretação cognitiva do contexto e da articulação da disputa (Neale & Bazerman, 1992).

Desse modo, o guião pode ser definido como "... uma estrutura que descreve as sequências de eventos adequadas num determinado contexto. Um guião é constituído por fendas e requisitos quanto ao que pode preencher essas fendas – uma sequência estereotipada e predeterminada de acções..." (Schank & Abelson, 1977, p. 41).

Como referem Neale & Bazerman (1992), as diferentes interpretações das situações levarão ao aparecimento de guiões distintos que, por seu lado, irão

inspirar determinados comportamentos. Na medida em que os guiões podem distinguir quais os aspectos relevantes de uma dada situação, uma interpretação pode, por conseguinte, gerar um conjunto de acções e de expectativas quanto aos resultados e ao comportamento do negociador e dos seus oponentes.

Frequentemente os guiões integram suposições relativas àquilo que constitui o comportamento justo ou àquilo que é apropriado esperar de si próprio e da outra parte.

Notemos, aqui, que Fisher et al. (1993) propõem que os negociadores ponderem e escolham as alternativas negociais tomando por base vários critérios, entre os quais aquilo que é justo. Ora, como afirmam Neale & Bazerman (1992), a justiça de um comportamento ou resultado parece pouco consensual, dependendo se é avaliada em termos de processo ou do procedimento que se usa para determinar o resultado ou se na própria norma de atribuição - equidade, igualdade ou necessidade – utilizada para distribuir os recursos.

Thompson e Hastie (1990b) concluíram, a partir da análise de protocolos de "pensar em voz alta", que os sujeitos experimentais não enviesados manifestavam um desejo de manter a equidade nos resultados da negociação, mas os negociadores enviesados não se mostravam preocupados com a questão ou queriam vencer o oponente. Consideram os autores em causa que os comentários espontâneos realizados pelos negociadores foram de encontro aos resultados por eles obtidos, pois os negociadores não enviesados tenderam a uma distribuição mais equitativa de recursos do que os negociadores enviesados.

Nessa linha de raciocínio, Thompson & Loewenstein (1992) investigaram o impacto do contexto perceptivo dos negociadores sobre o processo e o resultado da negociação através da análise das percepções de justiça e observaram que

existe uma noção egocêntrica de justiça, mesmo quando a norma de atribuição é a equidade.

Dado que os negociadores são relutantes em acordar no que percebem ser um acordo não equitativo ou injusto, as interpretações de justiça levam à intransigência, entravando a resolução do conflito (Loewenstein, Thompson & Bazerman, 1989).

As conclusões de Thompson & Loewenstein (1992) apontam para que as interpretações egocêntricas de justiça dificultem a resolução do conflito, pois as pessoas apresentam-se relutantes em acordar no que percebem ser um acordo não equitativo. Nesse sentido, os autores mencionados referem-se à importância da recordação de informação enviesada como um mecanismo psicológico subjacente à falta de equidade pressentida (os negociadores demonstraram relembrar mais informação que favorecia a sua posição do que informação neutra ou de apoio à posição do oponente). A magnitude do enviesamento encontrava-se positivamente relacionada com as interpretações egocêntricas de justiça, sendo que as causas para essas interpretações podem encontrar-se na codificação de informação enviesada, na recordação selectiva e no diferente peso atribuído à informação por parte dos negociadores.

Os guiões podem, ainda, encadear-se nas atribuições que os negociadores realizam sobre a conduta uns dos outros, pois, como referem Pruitt & Carnevale (1993), as atribuições produzidas em relação às causas do comportamento do adversário constituem um determinante poderoso das reacções a esse mesmo comportamento.

Nesse sentido, Baron (1985, 1988) observou que os comportamentos de confronto induziam a uma menor retribuição quando eram atribuídos a crenças

sinceramente firmes, enquanto os comportamentos que indiciavam desonestidade se revelaram, por sua vez, capazes de suscitar desonestidade.

3.3.6. O pensamento rígido

Um outro obstáculo ao alcance de acordos produtivos poderá ser encontrado no pensamento rígido. Assim sendo, como mencionam Pruitt & Carnevale (1993), uma tendência para a dicotomização da informação, a atribuição de valores extremos a assuntos ou objectos e o não vislumbrar relações entre conceitos constituem sinais evidentes da presença de pensamento rígido. Desse modo, o pensamento rígido tende a inibir a criatividade e a solução de problemas (Pruitt & Rubin, 1986).

A este respeito, Carnevale (1991) observou que sujeitos a quem tinha sido dito que iriam participar numa negociação competitiva e hostil se mostraram menos capazes de perceber relações entre conceitos do que sujeitos que esperavam entrar numa negociação cooperativa.

Tais resultados apontam para que a própria antecipação de interacção competitiva encaminhe as pessoas a verem o mundo sob categorias simples e estreitas, revelando-se, por conseguinte, acrescidas dificuldades na busca de soluções criativas para o conflito (Pruitt & Carnevale, 1993).

3.3.7. O "mal do vencedor" e a ignorância do ponto de vista da outra parte

Frequentemente muitos negociadores cometem o erro de não tomarem em consideração o ponto de vista da outra parte. O chamado "mal do vencedor" ocorre quando uma pessoa toma uma decisão ignorando o facto de que qualquer resultado depende da aceitação da outra parte e que o mais provável é que a aceitação se produza quando seja menos desejável para o ofertante (Bazerman & Neale, 1993).

De um modo global, este "mal do vencedor" sucede porque numa situação de negociação entre duas partes (por exemplo, um comprador e um vendedor), uma delas (usualmente o vendedor) costuma possuir uma informação superior à outra.

Num exercício de negociação intitulado "Aquisição de uma Empresa", da autoria de Samuelson & Bazerman (1985), uma empresa tenciona comprar outra empresa, mas não está muito segura do valor a oferecer. Sabe que o seu valor sob a gestão actual se situa entre $0 e $100 por acção, mas que, sob a sua administração, pode melhorar. A transacção parece, pois fazer sentido. No entanto, a empresa compradora não conhece o verdadeiro valor da firma alvo, valor esse que a firma alvo conhece, ou poderá vir a conhecer com precisão. Perante tais circunstâncias, o preço a oferecer seria não propor nada, ou seja, $0. Todavia, a resposta habitual costuma situar-se entre $50 e $75.

Para os autores em causa, os sujeitos chegam a esta resposta pela seguinte lógica: se o valor da firma é inexacto, mas o valor esperado para o alvo é de $50, então o valor esperado da firma para os próprios é de $75, pelo que parece ser sensato esperar obter lucro se se oferecer um preço ligeiramente acima de $50.

Ora, esta lógica seria racional se o alvo se encontrasse também desinformado sobre o valor da firma, mas, como é óbvio, um alvo informado aceitará somente propostas que lhe sejam lucrativas.

Poderemos afirmar que se torna difícil ganhar no jogo da aquisição da empresa porque existe uma assimetria de informação que favorece o vendedor e que não é tomada na devida proporção pelo comprador.

Torna-se, pois, evidente a existência de um enviesamento sistemático único nas situações competitivas sob informação assimétrica: a exclusão da contingência de que o oponente tem acesso a informação-chave e, consequentemente, realiza uma aceitação selectiva das propostas (Carroll et al., 1988).

Assim sendo, o que Samuelson & Bazerman (1985) descobriram foi que os negociadores em desvantagem de informação se desviam do comportamento normativo ignorando a informação disponível do oponente e, por conseguinte, ficam enclausurados no designado "mal do vencedor", isto é, de forma consistente e voluntária entram em custos.

Em consonância com o anteriormente referido, Neale & Bazerman (1983) patentearam que os sujeitos ignoram particularmente a informação disponível quanto a considerar a perspectiva da outra parte e que essa mesma ausência pode inviabilizar o seu sucesso. Por sua vez, Carroll et al. (1988) descobriram que os indivíduos cometem erros óbvios devido à sua incapacidade de pensarem os processos cognitivos do seu adversário.

Pensamos ser de toda a relevância afirmar que os negociadores que têm em consideração a perspectiva do oponente são mais eficazes nas simulações de negociação (Neale & Bazerman, 1983), pois esse aspecto permite-lhes melhor

predizer a conduta do outro lado. Todavia, à grande maioria dos indivíduos não agrada raciocinar dessa maneira (Bazerman & Neale, 1993), o que se traduz numa actuação menos racional da sua parte, pois tratam-se os adversários como se fossem inactivos e negligencia-se informação valiosa que pode ser conquistada reflectindo nas decisões da outra parte.

Lembremos, aqui, que a negociação bem sucedida passa também pelo facto de se ter em consideração como o adversário estabelecerá resultados possíveis e de se reconhecer os benefícios mútuos da solução conjunta de problemas (Kelley & Thibaut, 1980; Siegel & Fouraker, 1960).

Ainda respeitante ao domínio das percepções dos negociadores sobre a outra parte há que destacar que os indivíduos esperam que os interesses do outro lado sejam diametralmente opostos aos seus e que isso persiste mesmo após de negociações em que ambos têm interesses compatíveis (Thompson & Hastie, 1990a). Parece verosímil, então, pensar-se que o mito da soma fixa conduz os indivíduos a fazerem inferências sobre os interesses da outra parte com base nos seus próprios interesses (e, neste caso, as ilações emanarão do pressuposto de que os interesses do outro são acentuadamente contrários aos do próprio).

Nesse sentido, podemos verificar que entre o mito da soma zero e a ausência do ponto de vista dos outros o primeiro funciona como causa e efeito do segundo, reforçando-se mutuamente (Jesuíno, 1992). Note-se, neste contexto, que Thompson & Hastie (1990b), reportando-se à sua análise dos protocolos de "pensamentos em voz alta" dos sujeitos da sua experiência, observam que os negociadores não enviesados estão conscientes das diferentes prioridades da outra parte, enquanto os negociadores enviesados se perspectivam a si mesmos como estando a competir de uma forma pré-estabelecida; os negociadores não

enviesados também possuem uma visão favorável da outra parte e apreciam a interacção (os negociadores enviesados tendem a ter uma visão desfavorável do outro negociador, bem como do processo de negociação); e, ainda, os negociadores não enviesados estão mais dispostos a fazer trocas entre assuntos do que a contentarem-se com soluções de compromisso fácil.

Finalmente, pensamos ser de toda a pertinência considerar aqui que, na perspectiva de Thompson & Hastie (1990a), podem referir-se pelo menos três fontes de erro nos julgamentos que os indivíduos efectuam sobre a outra parte. Assim, em primeiro lugar, o erro pode decorrer do facto dos sujeitos serem pobres na elaboração de julgamentos mesmo quando lhes são dadas pistas e informações, tratando-se de um erro perceptivo, de descodificação, por parte de quem faz a percepção; em segundo lugar, o erro pode surgir da incapacidade do indivíduo fornecer pistas ou informações importantes à pessoa que realiza o julgamento, sendo, aqui, um erro de codificação ou "sinalização" (os autores em questão concluíram que aqueles negociadores que dão mais informações à outra parte acerca dos seus interesses realizam julgamentos mais precisos quanto aos julgamentos do oponente e atingem melhores resultados); e, em terceiro lugar, o erro pode derivar de um processo complexo resultante da incapacidade dos seres humanos procurarem ou deduzirem informações valiosas e de diagnóstico para informarem os seus julgamentos (observam os autores em análise que os negociadores que relataram ter pedido informação ao oponente sobre os interesses dele demonstraram maior precisão nos seus julgamentos do que aqueles que não procuraram informações).

3.3.8. O excesso de confiança

Os negociadores, por vezes, acreditam demasiado nas suas probabilidades de sucesso, o que pode traduzir-se em mais um entrave de cariz cognitivo à obtenção de acordos produtivos.

Em relação a este aspecto, Bazerman & Neale (1993) consideram que muitas das tendências distorcidas de que temos vindo a falar podem combinar-se de maneira a aumentar a confiança dos negociadores em relação às suas opções e julgamentos, nomeadamente no que respeita aos tópicos de moderada ou elevada dificuldade, o que se traduz numa série de efeitos prejudiciais para a negociação.

Uma das crenças mais usuais é a de que os oponentes farão concessões em maior número que eles próprios. Neale & Bazerman (1985) revelaram que numa prova laboratorial os sujeitos se mostraram excessivamente optimistas relativamente ao facto de se saírem bem na arbitragem, já que ambas as partes acreditavam que tinham mais de 50% de probabilidades de dominarem num processo de arbitragem. Este optimismo exagerado conduziria, em caso de arbitragem, à redução de concessões e, consequentemente, a maiores dificuldades de concretização de acordo na negociação e mediação.

Um outro estudo revelou que, apesar de não evidenciarem excesso de confiança quanto aos resultados da arbitragem, os litigantes se manifestavam desmesuradamente confiantes em relação ao êxito das tácticas de luta, como as ameaças (Peirce et al., 1991). A confiança neste último efeito pode ser mais presumível quando se trata de negociações entre indivíduos pertencentes a grupos

diferentes do que entre actores sociais que provenham do mesmo grupo (Rothbart & Hallmark, 1988).

O excesso de confiança nos julgamentos conduz a uma diminuição de comportamento concessivo e a negociações menos positivas (Bazerman & Neale, 1982).

A confiança excessiva pode ser responsável pela inibição de acordos exequíveis e admissíveis, pois se o negociador possuir uma avaliação mais precisa provavelmente irá sentir-se menos seguro do sucesso das suas posições e mais aberto a encarar uma solução de transacção com o seu oponente (Bazerman & Neale, 1993).

Shavell (1982) desenvolveu um "modelo de optimismo" do comportamento disputante legal, baseado na noção de que falhar o acordo decorre do exagerado optimismo por parte dos litigantes de que o caso será resolvido em seu favor na eventualidade de terem que ir a tribunal. Por seu turno, Raiffa (1982) relata que, num experimento de um hipotético caso legal, as estimativas dos sujeitos quanto à probabilidade de um juiz decidir a seu favor estavam intensamente dependentes do papel que tinham assumido, pois a avaliação do queixoso sobre a sua vitória num determinado caso analisado era substancialmente superior à avaliação que o acusado fez sobre a vitória desse mesmo queixoso.

Num estudo empreendido por Bazerman & Neale (1982), onde se procurou analisar o efeito do treino na confiança excessiva dos negociadores, os sujeitos que pertenciam ao grupo dos não capacitados com confiança desmesurada atribuíam aos seus posicionamentos probabilidades mais altas de êxito (com a eleição de um árbitro) e verificou-se ser claramente menos provável que transgredissem para alcançar um acordo (antes da arbitragem).

Bazerman & Neale (1993) são de opinião que outras tendências cognitivas enviesadas se combinam, de forma associada, no sentido de acentuar a confiança exagerada dos negociadores, designadamente:

a) a ancoragem - Tversky & Kahneman (1974) destacaram que a avaliação inicial efectuada pelas pessoas sobre a sua confiança quanto a um dado juízo funciona como ponto de ancoragem que enviesa de modo faccioso a confiança posterior, sendo a escala de confiança evidentemente limitada já que a grande maioria das pessoas não realizam suficientes ajustamentos das suas âncoras;

b) o chamado "mal do vencedor" – tal como já tivemos ocasião de comprovar, um dos factores que contribuem para este "mal do vencedor" é o desconhecimento do negociador em relação à perspectiva do seu oponente, o que, por sua vez, tende a encorajar demasiada confiança;

c) as ilusões baseadas em necessidades - como Taylor & Brown (1988) mencionaram, estas ilusões, que se baseiam em necessidades, respondem a uma motivação, fazendo com que a conjuntura surja como mais aprazível e influindo nas decisões; assim, três tipos de ilusão levam a que os negociadores se sintam mais seguros nos seus juízos e mais confiantes nas suas opções: a ilusão da superioridade – crença numa irrealista visão positiva de si próprio, atribuindo maior valor aos êxitos pessoais e menor responsabilidade aos fracassos, responsabilizando os outros por esses fracassos e denegrindo os seus sucessos (Brandstatter, Kette & Sageder (1982) observam que os negociadores fazem atribuições em seu próprio benefício, sendo de destacar que aqueles que não conseguem alcançar acordos mutuamente aceitáveis culpam os oponentes pelo fracasso, ao passo que geralmente atribuem o sucesso a si próprios; também

Thompson (1990b) refere que o excesso de confiança nos julgamentos está estreitamente relacionado com os processos de benefício do próprio e que se encontra bastante difuso na negociação); a ilusão optimista - subestimação da possibilidade de passar por nocivos acontecimentos futuros, sobrestimando-se a viabilidade de disfrutar de benéficas ocorrências futuras - e a ilusão de controle - crença num controle maior do que o real sobre os factos;

d) e, por fim, a procura de provas confirmatórias - aqui, como já anteriormente referimos, os indivíduos tendem a refutar todos os dados e informações que entrem em contradição com as suas crenças ou expectativas iniciais.

Thompson (1988) verificou, numa negociação bilateral, que os sujeitos prevêem de forma consistente que alcançarão resultados superiores aos dos seus adversários. Além disso, os negociadores mais precisos (demonstraram menos excesso de confiança) na previsão dos seus resultados finais evidenciaram-se mais eficazes na obtenção de lucros na negociação.

Também Carroll et al. (1988) alertam para o facto dos indivíduos em situações competitivas realizarem suposições simplistas – que se afastam da lógica dos modelos normativos tradicionais - sobre os padrões de decisão dos seus oponentes de modo a tornar a tarefa cognitivamente mais gerível. Nesse sentido, torna-se necessário afirmar, então, que se cada uma das partes compreende e consegue ter o ponto de vista da outra, aumenta a probabilidade de se alcançar um acordo (Pruitt, 1981).

O excesso de confiança poderá atingir, também, a formação de uma coligação, pois parece ser provável que os indivíduos confiem demasiadamente na

sua capacidade de formarem uma nova e poderosa coligação (Cfr. Neale & Bazerman, 1992).

Poderemos, ainda, pensar no papel que o tipo de motivação – individualista ou não – joga neste contexto de excesso de confiança, pois Carnevale & Keenan (1990) observam que os negociadores consideravam possuir um caso superior ao dos seus adversários para ganhar na negociação quando tinham uma motivação individualista, enquanto que consideravam que o seu caso era identicamente sólido quando tinham uma motivação de cariz cooperativo.

3.3.9. A disponibilidade, a acessibilidade e a representatividade da informação

Quanto à disponibilidade, Tversky & Kahneman (1974), entre outros, argumentam que esta heurística poderá conduzir ao julgamento enviesado na medida em que a informação mais disponível, mais saliente ou mais concreta e vivenciada na memória pode jogar um papel relevante no julgamento. Ou, para dizermos de uma outra maneira, "Ao avaliar a informação e as opções, muitas vezes os gerentes prestam atenção a certos factos e subestimam outros" (Bazerman & Neale, 1993, p.73).

Tversky & Kahneman (1974) definem a disponibilidade como a utilização, por parte do negociador, de um certo à vontade em relembrar a informação como uma deixa para julgamentos sobre frequência ou possibilidade de ocorrência.

Neale & Bazerman (1991) consideram, também, que a disponibilidade, fazendo com que os negociadores acreditem em demasia na informação saliente, engendra julgamento enviesado na negociação.

Assim sendo, os acontecimentos que os indivíduos viveram de forma mais permanente tornam-se mais fáceis de recordar, pois são de maior acessibilidade na memória. Todavia, refira-se que essa facilidade de recordação pode estar menos relacionada com a repetição com que as coisas afectaram os sujeitos e mais associada com o facto de terem sido por eles mais sentidas.

Quanto à recuperação fácil, refira-se, igualmente, que as pessoas tendem a exacerbar a probabilidade de factos improváveis se as reminiscências a eles ligadas forem particularmente intensas e, desse modo, de maior facilidade de evocação. Também há aqui que considerar a questão das pessoas possuírem pautas de procura de informação, nas quais relevam certos dados devido ao modo como são armazenados na memória (Bazerman & Neale, 1993).

Nesse sentido, a heurística da disponibilidade parece sugerir que a probabilidade perceptível de um evento (como, por exemplo, a formação de uma coligação) será influenciada pela facilidade de recuperação através da memória de outros acontecimentos relacionados. Por conseguinte, aquelas partes que tenham formado coligações bem sucedidas no passado tendem a surgir como membros prováveis de futuras coligações (Neale & Bazerman, 1992).

Tal conduta pode repercutir-se na formação eficaz de coligações, mas não obsta ao risco de que se estarão descurando alternativas de potenciais associados, facto derivado da concentração em coligações prontamente disponibilizadas.

Nessa linha de pensamento, o Conselho de Administração (uma coligação investida para tomar as mais relevantes decisões no seio de uma dada organização) poderá constituir um caso exemplar de uma coligação prontamente disponibilizada, pois a investigação demonstrou que os Directores são seleccionados de um modo que leva à formação de um grupo de elite dentro da sociedade americana (uma megacoligação), cujos membros operam sobrepondo-se aos quadros (Bazerman & Schoorman, 1983; Schoorman, Bazerman & Atkin, 1981). Sustenta-se, por conseguinte, que os conselhos não são escolhidos conscientemente, mas, sim, através da confiança que os membros depositam na informação disponível quando recomendam alguém para o conselho, ou seja, as pessoas com quem gostaram de trabalhar ou com quem ficaram impressionados no passado, sendo plausível, desse modo, que os mesmos nomes sejam amiudadamente sugeridos (Neale & Bazerman, 1992).

Poder-se-á afirmar, ainda, que os oponentes incrementam e defendem posições divergentes dado que a informação diferente era de maior acessibilidade no seu pensamento (Pruitt & Carnevale, 1993). Neale (1984) demonstrou que os negociadores tendem a confiar demais em informações prontamente disponibilizadas, evidenciando que o comportamento negocial é afectado pela saliência dos custos ligada ao falhar do alcançar do acordo, revelando-se que quanto maior a saliência dos custos, maiores as probabilidades de os negociadores atingirem o acordo. Fazendo variar experimentalmente a saliência dos custos percebidos de duas alternativas (negociação e arbitragem), a autora em questão manteve constantes os outros objectivos, obtendo os seguintes resultados: quando se tornaram salientes os custos ligados à primeira opção, os negociadores diminuíram as cedências e aproximaram-se mais de um impasse; quando se

tornaram salientes os custos ligados à arbitragem, os negociadores cederam mais, reduzindo a possibilidade da solução de impasse.

Na perspectiva de Bazerman & Neale (1993), os negociadores – para negociarem de modo mais racional – devem recorrer quer às suas experiências passadas, quer à informação actual na avaliação das suas opções. No entanto, como afirmam os esses mesmos autores

> ... não é provável que as experiências passadas sejam recordações de acessibilidade uniforme. Algumas serão mais acessíveis que outras. Por isso não é fácil prestar atenção a aspectos (objectivamente) importantes da negociação, e avaliar as opções, sem ser influenciado pela maior acessibilidade de certa informação. (p. 78)

Aliás, os autores ulteriormente citados observam que, apesar de no processo de negociação existirem uma série de âncoras potenciais nas quais a estratégia se pode alicerçar, a acessibilidade relativa constitui um motivo capital para que os negociadores tenham em conta algumas âncoras e não outras (Cfr. Neale, 1984).

Face a tudo quanto foi exposto, poderemos terminar este ponto referindo que um negociador deverá considerar, portanto, o poder e a influência que o controle da informação – quantidade da mesma e seu modo de apresentação – podem ter no resultado de uma negociação. Torna-se, igualmente, necessário que se proceda à identificação e uso de informação verdadeiramente fiável e não apenas acessível (Bazerman & Neale, 1993).

Quanto à representatividade, trata-se de mais um efeito cognitivo que pode levar também ao enviesamento do julgamento. A representitividade é entendida

como a realização de julgamentos fundamentados exclusivamente nos traços mais óbvios daquilo que está a ser sentenciado, ignorando-se, desse modo, os sinais de maior subtileza que permitiriam um julgamento mais equilibrado (Pruitt & Carnevale, 1993).

Como afirmam estes últimos autores, a coisa que está a ser julgada, no caso da negociação, pode ser o adversário ou traços do contexto de negociação ou dos assuntos. Nessa linha de raciocínio, a informação de base costuma ser um traço mais subtil ignorado na altura da realização de inferências.

As heurísticas cognitivas da disponibilidade e da representatividade poderão constituir uma explicação para a tendência dos negociadores confiarem excessivamente em analogias históricas, aspecto verificável no facto de determinadas decisões serem muito influenciadas por algum incidente histórico altamente memorizável ou que pareça representativo de uma situação presente. Tal situação pode conduzir os sujeitos envolvidos na negociação a negligenciarem outros resultados melhores ou outras abordagens (Kramer, 1991b).

Um aspecto de toda a relevância reside no facto de a disponibilidade e a representatividade poderem perturbar, ainda, as decisões respeitantes à estratégia de negociação a empreender pelo negociador. Desse modo, Pruitt & Carnevale (1993) referem que a fácil recordação do recurso anterior à utilização de tácticas de rivalidade induzirá, provavelmente, ao aumento da sua utilização. De modo similar, quando há memória da recenticidade do uso da solução de problemas, existirá maior probabilidade desta estratégia ser a adoptada. Todavia, há que notar que a recordação das consequências nefastas da rivalidade passada pode levar a que não mais se deseje os tempos de hostilidade (Friedman, 1989), pelo que a

facilidade de relembrar as sequelas das tácticas de rivalidade pode reduzir a sua possibilidade de ocorrência.

3.3.10. A ancoragem e o ajustamento insuficiente

Para Pruitt & Carnevale (1993), a ancoragem e o ajustamento representam uma estratégia simplificada em que um ponto de referência, escolhido de modo arbitrário, passa a ter uma interferência excessiva no julgamento.

Desse modo, "os indivíduos fazem estimativas baseadas num valor inicial (derivado de acontecimentos anteriores, atribuição aleatória ou qualquer outra informação disponível) e, em seguida, procedem a ajustamentos insuficientes, a partir dessa âncora, para estabelecer um valor final" (Jesuíno, 1992, p. 157).

Nesse sentido, refira-se que, no caso da negociação, a proposta inicial do oponente tende a ter uma grande influência nas exigências e concessões. Se assumirmos que a primeira proposta serve de âncora, estaremos perante a aplicação da heurística da ancoragem e do ajustamento (Neale & Bazerman, 1991).

Northcraft & Neale (1987) destacam que o emprego da ancoragem e do ajustamento poderá explicar por que é que a informação acerca de um preço prévio possui um impacto relevante na estimativa especializada de um objecto.

Em relação à ancoragem, o *status quo* – ou seja, a situação que existe no momento da negociação (Pruitt & Carnevale, 1993) – constitui, muito

possivelmente, o seu tipo mais comum, e, com frequência, beneficia uma das partes.

A investigação (Liebert, Smith, Hill & Keiffer, 1968; Yukl, 1974) demonstrou que o acordo final de qualquer negociação sofre uma influência mais intensa das propostas iniciais do que das subsequentes condutas de concessão do oponente, principalmente quando as questões a ter em linha de conta possuem um carácter ambíguo ou incerto.

Para além das propostas iniciais (que recaiem sobre a percepção do possível), também as metas (incidindo sobre o que se supõe como atingível ou mesmo admissível) podem funcionar como âncoras que poderão inviabilizar o acordo, pois, como dizem Bazerman & Neale (1993, p. 55) "... a definição das metas apresenta muitos dos problemas associados com as tendências distorcidas da ancoragem e do ajustamento".

Existe, igualmente, evidência quanto ao papel relevante que a ancoragem e o ajustamento jogam no processo de negociação. Fobian & Christensen-Szalanski (1992) observaram, numa simulação de uma negociação de responsabilidade médica para estudar os efeitos da ambiguidade, que os negociadores recorriam especialmente à heurística da ancoragem e do ajustamento quando experimentavam uma elevada ambiguidade (esta significava incerteza quanto à probabilidade de ganhar na adjudicação em caso de não haver acordo). Os sujeitos ancoravam numa estimativa de probabilidade, ajustando-a posteriormente à luz de outras possíveis estimativas. Verificou-se que havia um maior ajustamento da estimativa de probabilidade sob condições de ambiguidade elevada, o que aumentava a possibilidade de um acordo ser alcançado. Logo, o emprego desta heurística, em condições como as anteriormente descritas, revelou aumentar a

probabilidade de acordo, tendo, assim, um resultado salutar na negociação (Pruitt & Carnevale, 1993).

Para finalizar, uma nota relativa à própria obliquidade das âncoras, tendo em linha de conta o marco da negociação racional proposto por Bazerman & Neale (1993):

> Durante a etapa inicial de uma negociação somos mais propensos à ancoragem; não legitimemos uma proposta inicial inaceitável realizando uma contra-oferta. Devemos ter conhecimentos suficientes sobre as questões em disputa de modo a reconhecer as âncoras irreais. Se nos preparamos antes da negociação e somos flexíveis no seu processo, podemos reduzir os efeitos adversos da ancoragem. (p.56)

3.3.11. O enquadramento

Em conformidade com a lógica dos modelos económicos racionalistas, a solução de um problema não deveria ser perturbada pelo enquadramento que os indivíduos fazem do próprio problema, dado prevalecerem os princípios da racionalidade individual.

No entanto, os sujeitos envolvidos no processo de negociação tendem a ser afectados de forma inadequada por enquadramentos positivos ou negativos nos quais os riscos são ponderados (Neale & Bazerman, 1985; Neale, Huber & Northcraft, 1987; Bazerman, Magliozzi & Neale, 1985).

Nas palavras de Bazerman & Neale (1993, p. 57), "O modo como se demarcam ou apresentam as opções possíveis numa negociação pode afectar decisivamente a disposição de um gerente a chegar a um acordo".

O conceito de enquadramento refere-se ao modo como os tomadores de decisões balizam os assuntos e os resultados da negociação (Kahneman & Tversky, 1979), sendo que a sua conduta é, com frequência, afectada pelos enquadramentos que utilizam, destacando-se o facto das opções tomadas serem perspectivadas como envolvendo ganho ou perda.

Para estes últimos autores, de acordo com a sua teoria da prospecção, os indivíduos avaliam os resultados como ganhos ou perdas partindo de um ponto de referência que integra o enquadramento do problema, podendo originar comportamentos de aversão ao risco (perante situações nas quais se perfilem ganhos potenciais) ou de procura de risco (diante de situações em que se afigurem perdas potenciais).

Por sua vez, Bazerman & Neale (1993) consideram que, na eleição de um determinado ponto de referência, poderemos encontrar como determinantes quer uma âncora visível (caso do *status quo* que, como já vimos atrás, um dos pontos de referência mais usuais), quer uma invisível (como sejam as expectativas), sendo de considerar ainda que muitos decisores realizam a avaliação das suas opções em termos dos ganhos ou perdas que as mesmas expressam (daí que, por vezes, facilmente se mude o que faz parte do *status quo*).

Há que destacar, aqui, que vários estudos apontam no sentido de os indivíduos terem maior motivação para minimizar a perda do que para maximizar o ganho, pelo que as concessões efectuadas num contexto de um enquadramento

de perda parecem maiores e mais difíceis de realizar do que quando efectivadas no contexto de um enquadramento de ganho (Kahneman, 1992).

Daí que, como mencionam Pruitt & Carnevale (1993), os negociadores enformados por um enquadramento de perda apresentariam, provavelmente, maior resistência ao comportamento concessivo (o que os levaria a fazer menos concessões e a atingirem menos acordos) do que aqueles negociadores que possuem um enquadramento de ganho.

Nessa linha de pensamento, verificou-se que se uma tarefa fosse enquadrada em termos de ganho (em vez de perda), os indivíduos se mostravam mais capazes de alcançar o acordo (Bazerman, Magliozzi & Neale, 1985). Por sua vez, Neale & Bazerman (1991) supuseram que a aversão à perda poderia constituir uma explicação possível para a tendência à derrota dos vendedores face aos compradores, em termos de desempenho, nos estudos laboratoriais de negociação sobre um preço (Bazerman et al., 1985; Neale et al., 1987), na medida em que os compradores possuem um enquadramento de perda quanto ao preço (sofrem uma perda quando pagam, por isso tendem a procurar o risco) e os vendedores possuem um enquadramento de ganho em relação ao preço (auferem um ganho quando remunerados, logo não se sentem incitados ao risco).

Para Pruitt & Carnevale (1993), estas revelações demonstram que o enquadramento de perda poderá ser uma atributo vantajoso no caso do adversário possuir um enquadramento de ganho.

Por seu turno, Carnevale & Keenan (1990) descobriram que, em situações nas quais os negociadores tinham uma orientação individualista, era possível verificar um efeito semelhante ao descrito anteriormente, mas, nas situações em que os negociadores se orientavam cooperativamente, o enquadramento de perda

não tinha efeito na possibilidade de acordo mas, antes, aumentava a possibilidade de um acordo ganhar-ganhar. Neale et al. (1987) evidenciaram igualmente que um enquadramento de perda conduzia a um acréscimo da probabilidade de obtenção de acordos ganhar-ganhar, mas há que referir que nessa sua experiência os sujeitos constituíam rótulos de papéis fictícios em lugar dos tradicionais comprador e vendedor.

De tudo o que se afirmou conclui-se que o enquadramento de perda pode levar, simultaneamente, à obtenção de resultados negativos ou positivos.

Na explicação do enquadramento dos resultados por parte dos negociadores é de toda a fulcralidade o modo como os indivíduos defrontam o risco e como pode mudar a sua preferência em relação ao mesmo, pois as pessoas costumam identificar-se a si e aos outros em função da atracção que o risco exerce sobre elas (Bazerman & Neale, 1993).

Nesse sentido, Slovic, Fischhoff & Lichtenstein (1982) consideram que a maioria dos indivíduos não são coerentes na sua focagem do risco ou, como Kahneman & Tversky (1979) sugerem no âmbito da sua teoria prospectiva, os indivíduos opõem-se ao risco perante potenciais ganhos e procuram o risco quando enfrentam potenciais perdas. A este respeito, Bazerman & Neale (1993) consideram a relação entre o que apelidam de "equivalente de certeza" e o valor esperado das alternativas possíveis: quando o primeiro é inferior ao valor esperado da opção possível, os sujeitos serão avessos ao risco; quando esse equivalente de certeza é superior ao valor esperado da alternativa, os sujeitos procuram o risco; e, finalmente, se um indivíduo possui um equivalente de certeza igual ao valor esperado com a alternativa que se lhe depara, então será neutral em relação ao risco de avançar no sentido da mesma.

Sintetizando, poder-se-á referir, com Bazerman & Neale (1993), que

> O modo como se demarca a informação pode incidir significativamente sobre a preferência relativa ao risco do gestor que negoceia, em particular quando este não tem nenhuma certeza em relação a acontecimentos ou a resultados futuros. Às vezes os gestores optam por alternativas irracionais quando a sua preferência em relação ao risco é afectada por um particular marco decisório. O *ponto de referência* que se emprega para avaliar uma alternativa como ganho ou perda determina o marco positivo ou negativo imposto às opções e à subsequente disposição em aceitá-las ou recusá-las. (p.63)

No que respeita à ligação entre os processos de linguagem e o enquadramento do negociador, Pruitt & Carnevale (1993) assinalam que será verosímil que a linguagem usada pelo negociadores esteja em sintonia com o seu respectivo enquadramento de ganho ou perda quanto aos assuntos da negociação. Observam, ainda, que os negociadores também parecem ser influenciados pelo enquadramento manifesto na linguagem dos seus oponentes. Desse modo, verificou-se que os negociadores cujo enquadramento inicial era de ganho se mostravam aptos a alterá-lo para um de perda se o outro lado comunicasse em termos de uma grelha de perda, mas tal mudança de linguagem não se reflectia se o seu enquadramento inicial fosse de perda.

Na negociação, o enquadramento pode ser determinante na diferença entre um acordo ou um impasse pois, usualmente, os oponentes comunicam em termos daquilo que é sua pretensão atingir, estabelecendo um elevado ponto de referência que serve para mensurar tanto os ganhos como as perdas. Tal posicionamento

conduz, invariavelmente, à adopção de demarcações negativas para todas as propostas, expondo os negociadores procedimentos incitadores do risco e alheando-se, por conseguinte, do acordo, em vez de terem um enfoque fomentador ou neutro em relação ao risco na avaliação das propostas do oponente, o que conduziria a acordos mais proveitosos (Bazerman & Neale, 1993).

3.3.12. Os estados de ânimo

Os estados de ânimo – como os sentimentos e afectos positivos - também podem desempenhar um papel relevante na negociação. Segundo Pruitt & Carnevale (1993), o afecto positivo leva à diminuição da hostilidade e da rivalidade, fazendo, ainda, com que sejam mais verosímeis as condutas de solução de problemas. Logo, tudo aponta para que o afecto positivo possa, por um lado, animar o comportamento pró-social e, por outro lado, realçar o funcionamento cognitivo (incluindo-se, aqui, a capacidade da solução criativa de problemas).

Desse modo, o afecto positivo parece igualmente realçar as cedências, pois descobriu-se que uma observação humorística aliada a uma proposta engendrava maiores concessões (O' Quin & Aronof, 1981). Também se descobriu que os negociadores com estado de ânimo favorável desejavam maiores aspirações e eram mais confiantes se as alcançavam, confiando mais uns nos outros e alcançando resultados superiores (Kramer *et al.*, 1990).

Vários são os estudos que confirmam a ideia de que os estados de ânimo realçam o funcionamento cognitivo, nomeadamente no que respeita à probabilidade

de adopção de acordos ganhar–ganhar (Carnevale & Isen, 1986; Hollingshead & Carnevale, 1990). Desse modo, Carnevale & Isen (1986) descobriram que os indivíduos com afecto positivo, apesar de não serem mais susceptíveis de trocar informação durante a negociação do que aqueles que não o tinham, em contrapartida demonstraram maior capacidade de descobrir que os negociadores possuíam prioridades complementares entre os assuntos e, portanto, de descobrir o potencial de compatibilização de interesses da tarefa.

A investigação é ainda insuficiente quanto ao papel dos estados de ânimo negativos no processo de negociação. No entanto, os afectos extremos – fortemente positivos ou negativos – mostraram estar associados a baixos resultados individuais e conjuntos na negociação integrativa (Brodt, 1991). A este respeito, Pruitt & Carnevale (1993) afirmam que é imprescindível mais investigação acerca do papel desempenhado pelos estados de ânimo no processo de negociação.

Seguidamente, iremos focalizar o nosso estudo na análise das características de personalidade dos negociadores e da sua relevância no contexto dos encontros negociais.

Capítulo IV

CAPÍTULO IV. A RELEVÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS NO COMPORTAMENTO DOS NEGOCIADORES

4.1. PRELIMINARES

Neste capítulo, começamos por examinar os estudos que se dedicaram à análise da relação entre características individuais dos negociadores e conduta de negociação. Seguidamente, apresentamos o modelo dos cinco factores de personalidade e o inventário de personalidade NEO-PI-R de McCrae & Costa (1989), que consubstancia esse mesmo modelo e que constituiu o instrumento por nós utilizado na execução de parte da pesquisa empírica, nomeadamente no que concerne ao estudo experimental.

Os indivíduos que tomam parte no complexo processo negocial exprimem um conjunto único de características individuais que podem afectar o modo e a efectividade da sua actuação. Na perspectiva de Rubin & Brown (1975), as diferenças respeitantes às características antecedentes do negociador - sexo, idade, estatuto, etc. - e às suas características de personalidade - como o autoritarismo, a complexidade cognitiva, o maquiavelismo, etc. - podem moldar selectivamente o fluxo do próprio processo negocial.

Inicialmente, a investigação dedicada às diferenças individuais na negociação recorreu, nos anos 60 e 70, aos métodos da teoria dos jogos, procurando demonstrar a influência de uma série de traços de personalidade nos encontros

negociais (Cfr. Hamner, 1980; Hermann & Kogan, 1977; Rubin & Brown, 1975; Terhune, 1970).

Após os anos 70, a investigação sobre personalidade e negociação passou a debruçar-se sobre as variáveis de processo e de acordos integrativos (ver Thompson, 1990b).

Ao contrário da relevância teorética e conceptualmente assumida, o suporte empírico para o papel das características interpessoais na negociação tem-se revelado, não raras vezes, inconclusivo e portador de alguma confusão (Carnevale & Pruitt, 1992). Rubin & Brown (1975), na vasta revisão que fazem sobre a matéria, apontam para o facto de serem várias as descobertas que envolvem contradições e que provaram ser refutáveis, pelo que poderemos referir que "... a literatura sobre o particular é ampla, ainda que com frequência desconexa" (Serrano & Rodríguez, 1993b, p. 55). A título ilustrativo, refira-se que, na revisão sobre os estudos dedicados à relação entre o sexo e a conduta de negociação, Rubin & Brown (1975) descobriram 21 estudos - recorrendo aos jogos do dilema do prisioneiro - nos quais se apontava que os homens actuavam mais cooperativamente que as mulheres; 27 estudos concluíam precisamente o contrário no jogo do dilema do prisioneiro e noutros paradigmas diferentes; e, por fim, 20 estudos nos quais não se encontravam diferenças em função do sexo.

Deste modo, não é de surpreender que alguns autores se cheguem mesmo a indagar quanto ao êxito da pertinência da relação entre conduta negocial e variáveis de personalidade (Harnett & Cummings, 1980; Lewicki, Litterer, Minton & Saunders, 1994) e Thompson (1990b) considera, nessa linha de raciocínio, que a abordagem das diferenças individuais não revela uma teoria única e bem estabelecida,

expressando antes uma recolha de diferentes hipóteses, previsões e afirmações que asseguram um valor teórico algo reduzido.

Pensamos ser de assinalar que as críticas a estes equívocos da investigação debruçada sobre o tema em análise se encaminharam para variações nas simulações experimentais e nos métodos utilizados, simulações negociais insuficientemente fecundas e complexas, assuntos de medida dos traços e depreciação do papel das situações (Barry & Friedman, 1998), aspectos estes que nos levam a afirmar que a sucinta revisão que vamos apresentar possui, como é óbvio, um valor essencialmente orientador e jamais normativo, pois, como pertinentemente refere Jesuíno (1992), parece ser o modelo de contingência o mais apropriado para o estabelecimento das relações entre a personalidade e o comportamento negocial.

Apesar das descobertas inconsistentes neste campo da investigação, "a percepção que se tenha das situações interactivas, a orientação motivacional, as características cognitivas, sociais ou ideológicas dos negociadores têm que jogar necessariamente algum papel no desenvolvimento das condutas negociais" (Serrano & Rodríguez, 1993b, p. 53), pelo que as diferenças individuais parecem ser, na realidade, importantes no entendimento de como negoceiam os seres humanos (Barry & Friedman, 1998). Desse modo, Sternberg & Soriano (1984) evidenciaram a existência de consistências nos estilos de resolução do conflito em situações hipotéticas e Sternberg & Dobson (1987) demonstraram-nas em situações de conflito corrente, tendo ambos os estudos explicado disposicionalmente algumas das consistências.

Quanto à relevância das variáveis de personalidade no processo de negociação, poder-se-á referir, em termos assaz sucintos, que Terhune (1970)

considerou fundamentalmente importantes os motivos, a estrutura cognitiva e a confiança *vs.* desconfiança; por sua vez, Rubin & Brown (1975) aludiram aos processos cognitivos, ao auto-conceito, aos motivos e às atitudes, assim como ao constructo da "orientação interpessoal" (através do qual reinterpretam as restantes dimensões e ao qual recorrem para dar conta das reacções dos negociadores ao seu meio social); Hermann & Kogan (1977) procederam à selecção de oito variáveis que parecem ter uma relação significativa com o comportamento negocial em 79% dos estudos da vasta revisão realizada pelos autores e que são a ansiedade, o autoritarismo, a complexidade cognitiva, a conciliação, o dogmatismo, a aversão ao risco, a auto-estima e a suspicácia (desconfiança generalizada) (os resultados obtidos apontaram para a necessidade de relacionar as variáveis de personalidade com as características de papel e com os factores situacionais na interpretação da conduta de negociação); Harnett & Cummings (1980), baseando-se no "Personality/Attitude Schedule" de Shure & Meeker (1967), desenvolveram um instrumento de avaliação mais directamente centrado nas dimensões de personalidade relacionadas com os aspectos interpessoais da negociação, sendo que a variabilidade de resultados obtidos poderia ser atribuída a diferenças individuais significativas entre os grupos de sujeitos de distintas nacionalidades; por fim, para Greenhalgh et al. (1985), com base no completo estudo que realizaram sobre o tema em exame, e em que relevam as preferências dos sujeitos como determinantes mais potentes dos resultados negociais, há que ponderar, em conjunto, na análise da negociação, as preferências dos negociadores, o poder e a personalidade.

Em modo de síntese, Hermann & Kogan (1977) salientam o facto das investigações evidenciarem que as distintas características individuais dos negociadores poderão afectar a conduta de negociação de três maneiras diferentes:

na orientação prévia e inicial da negociação, nas estratégias e outras condutas utilizadas ao longo do processo negocial e na conduta referente à interacção das personalidades que comparecem numa negociação (originando, desse modo, acções e reacções que influem no clima, procedimentos e resultados). Nesse seguimento de ideias, poderemos afirmar que essas variáveis de personalidade irão interferir também nos resultados do processo em estudo (Caramés & Rodríguez, 1990).

No que diz respeito à relação entre as características individuais e a conduta de negociação, poderemos afirmar, reportando-nos a Bercovitch (1984), o seguinte:

- O processo de negociação encontra-se, sem suspeição, determinado tanto pelo modo como os actores sociais percebem, diagnosticam e avaliam o seu meio físico e social, como pela forma como os sujeitos constroem crenças mais ou menos estruturadas e simplificadas sobre esse mesmo meio;

- Os factores pessoais que exercem influência sobre o processo negocial abrangem características individuais como motivos, atitudes, expectativas e outras disposições constantes que os actores trazem consigo para o processo de gestão do conflito. Tais factores pré-existem ao mencionado processo, moldam a personalidade do indivíduo e fazem com que ele perceba o seu meio e actue de um modo singular e característico;

- Estes factores pessoais servem como "inputs" para a orientação motivacional das partes litigantes, auxiliando na determinação da natureza do processo de negociação e contribuindo para a sua resolução.

Finalmente, seguindo a linha de raciocínio do autor ulteriormente mencionado, poderíamos, pois, afirmar que os factores pessoais constituem uma marcante variável independente em qualquer discussão sobre o comportamento de negociação, a sua eficácia e os seus resultados.

4.2. BREVE SÍNTESE CRÍTICA DOS ESTUDOS QUE RELACIONAM CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS E COMPORTAMENTO NEGOCIAL

A este respeito, prosseguiremos com a revisão das variáveis individuais e de personalidade que, ao longo da história da investigação na área, e com base na revisão da literatura existente sobre o tema, demonstraram possuir um efeito significativo na conduta de negociação. Gostaríamos, no entanto, de afirmar que não pretendemos realizar uma revisão demasiado exaustiva sobre o assunto, mas sim procurar oferecer uma visão ampla sobre o mesmo.

Nesse sentido, refira-se que nos pautamos, fundamentalmente, pelos parâmetros já seguidos por outros autores (ver Rodríguez, 1989) :

- dado que o trabalho de Rubin & Brown (1975) parece ser o mais completo e exaustivo sobre o tema em análise (e constituiu ditame para a maior parte dos trabalhos que se lhe seguiram), decidimos adoptar as dimensões indicadas pelos autores, ou seja, procuramos agrupar as distintas variáveis em torno de processos cognitivos, auto-conceito, motivos e atitudes, o que, todavia, não significa que se tenham esquecido os seus eventuais problemas de justaposição e imprecisão (reconhecidos, aliás, pelos próprios autores);

- ter em linha de conta a proposta de Greenhalgh et al. (1985) de considerar três categorias gerais de orientação - orientação da relação, orientação cognitiva e persistência – aquando da selecção das variáveis;

- na selecção das variáveis a examinar, procurar empregar um critério de cariz mais empírico, tendo, obviamente, em consideração os trabalhos realizados anteriormente.

Face ao que acabamos de expor, gostaríamos de salientar que a taxonomia apresentada de seguida se prende, exclusivamente, com uma tentativa de sistematização na ordenação das variáveis que consideramos pertinentes integrar na presente secção.

4.2.1. Género

Thompson (1990b) refere que a relação entre o género e as percepções da negociação figura nas relações mais transparentes entre diferenças individuais e comportamento negocial (não esquecendo, no entanto, de alertar que a mesma se fundamenta em reduzidos estudos, pelo que deverá ser vista como experimental).

Contudo, no que diz respeito à relação entre o género dos negociadores e a eficácia negocial não se possui evidência suficiente que comprove serem os homens negociadores mais ou menos eficazes do que as mulheres, apesar dos primeiros poderem ter uma percepção diferente da das mulheres sobre o conflito (Gilkey & Greenhalgh, 1984; Pinkley, 1990; Zechmeister & Druckman, 1973).

Em termos de percepção da situação, os homens, geralmente, estão mais volcados para a maximização de resultados, enquanto as mulheres se preocupam mais com a manutenção da relação. Quanto à percepção sobre o oponente, os homens tendem a percepcioná-lo como sendo fundamentalmente distinto de si

próprios e as mulheres tendem a ser mais empáticas e a percepcioná-lo como semelhantes a si mesmas (Gilkey & Greenhalgh, 1984; Zechmeister & Druckman, 1973). No que se relaciona com a auto-percepção, existe alguma evidência de que a avaliação que os negociadores fazem do seu desempenho poderá ser matizada em função de diferenças de género (Kimmel et al., 1980; Turnbull, Strickland, & Shaver, 1976), já que os homens tendencialmente se avaliam de modo mais favorável que as mulheres, o que não quer, novamente, dizer que negoceiem melhor que estas últimas.

Partindo da ideia de que a teoria e a investigação existentes no estudo da negociação são de carácter vincadamente masculino (limitadas por preconceitos masculinos e quase exclusivamente focalizadas em preocupações masculinas), há que referir, aqui, que Greenhalgh & Gilkey (1993) consideram haver evidência substancial sobre algumas diferenças masculino/feminino na aproximação das disputas consentânea com as predicções da literatura do desenvolvimento quanto às diferenças entre a orientação para a relação *versus* a orientação para a transacção. Desse modo, os indivíduos, independentemente do sexo biológico, podem diferir num contínuo que vai de fortemente orientados para a relação a fortemente orientados para a transacção.

Segundo os referidos autores, os negociadores orientados para a relação tendem a conceber as disputas (e as suas posições com a outra parte) diferentemente daqueles que são orientados para a transacção. Tendo em conta as próprias limitações do seu estudo, Greenhalgh & Gilkey (1993) observam que, globalmente, os primeiros, ao contrário daqueles que estavam mais orientados para a mera transacção, tenderam mais a conceptualizar as relações interpessoais em termos de longa duração, a serem mais capazes de empatia, a abster-se do uso de interrupções e a coibir-se de tentar enganar a outra parte de modo a obterem

vantagem táctica a curto prazo. Acreditam, todavia, os autores em análise, que grande parte desta incompatibilidade se encontrará mais ao nível da consciência do que da natureza básica, ou seja, os indivíduos orientados para a transacção também estão, de facto, preocupados com as relações, mas foram socializados a reprimir tal preocupação devido ao facto da sua expressão ser desencorajada pelas normas masculinas. Enfim, consideram os autores que os investigadores deverão trabalhar no sentido de acederem à extensão total em que os seus paradigmas tenham sido influenciados pelo género.

4.2.2. Processos cognitivos

Cabe aqui relembrar que o Capítulo III do presente trabalho de investigação esteve consagrado, precisamente, à questão da importância dos aspectos cognitivos no processo de negociação (nomeadamente, no que respeita aos enviesamentos cognitivos dos negociadores), do qual pudemos retirar a conclusão de que "necessitamos compreender como pensam os negociadores e como relacionam os seus processos de pensamento com os do seu oponente" (Tysoe, 1982, p. 163) para obtermos uma melhor compreensão do próprio processo de negociação.

Aliás, já Druckman (1977) enunciava, nessa linha de raciocínio, que quer a dimensão motivacional, quer a cognitiva figuram na negociação com igual grau de importância, pelo que não será, obviamente, de negligenciar a influência desempenhada pelo modo como os negociadores processam cognitivamente a informação na optimização dos resultados do processo em questão.

Para além de todo o conjunto de enviesamentos cognitivos que por nós foram examinados anteriormente, existe igualmente uma relevante série de variáveis

pessoais que mediatizam o processamento de informação que os negociadores empreendem.

4.2.2.1. Propensão à tomada de riscos

Em relação à propensão ao risco, poder-se-á referir que os actores sociais que exibem esta característica, evidenciam uma grande actividade e demonstram-se dispostos a expôr-se a perigos e riscos tanto físicos como materiais. Em negociação, o seu comportamento encaminha-se particularmente para a maximização dos próprios benefícios e, em consequência disso, tendencialmente estruturam o processo em termos de uma opção de soma nula. Como afirma Rodríguez (1989), apesar dos resultados dos estudos não serem totalmente indubitáveis (facto, não raras vezes, derivado dos próprios procedimentos laboratoriais utilizados), um efeito modulador significativo da variável "Propensão à tomada de riscos" sobre o comportamento dos negociadores foi encontrado em várias investigações (Sherman, 1967, 1968; Harnett & Cummings, 1980; Harnett, Cummings & Hughes, 1968).

4.2.2.2. *Locus* de controle interno-externo

Os indivíduos caracterizados por um *locus* de controle interno são aqueles que tendencialmente acreditam poder exercer algum tipo de controle sobre os factos que os rodeiam, enquanto os indivíduos que detêm um *locus* de controle externo se caracterizam por considerarem não poder exercer qualquer tipo de influência sobre o

que lhes acontece (encarando os eventos do seu ambiente como sendo controlados por forças que lhes são extrínsecas, tais como o acaso, o destino, etc.).

Sendo assim, os indivíduos que acreditam mais fortemente no controlo interno parecem demonstrar uma maior firmeza do que aqueles que se encaminham mais para o controlo externo, facto que os conduzirá a accionar exigências iniciais mais elevadas e a tender à eleição de uma estratégia mais dura, obtendo também benefícios mais elevados (Harnett & Cummings, 1980).

De modo similar, Bobbitt (1967) e Greenhalgh et al. (1985) descobriram uma relação expressiva entre *locus* de controlo e conduta de negociação, verificando-se que os sujeitos ditos "internos" procuram maximizar os seus benefícios de forma competitiva (exploradora) quando o oponente actua de modo cooperativo, ou tentam encetar uma conduta cooperativa quando o oponente se revela competitivo, mas ao qual presumem poder induzir um comportamento cooperativo.

4.2.2.3. Complexidade cognitiva

Quanto à complexidade cognitiva, e recorrendo à abordagem do processamento de informação, os actores sociais que apresentam uma complexidade elevada (os chamados processadores "abstractos") demonstram condutas de menor agressividade e, geralmente, mais cooperativas do que aqueles que possuem uma complexidade cognitiva mais baixa (os designados processadores "concretos").

Tal afirmação encontraria apoio em vários estudos que revelaram, justamente, uma relação positiva entre concreção/abstracção e conduta negocial. Desse modo,

enquanto que Driver (1965) apontou para o facto dos grupos compostos por sujeitos "concretos" se mostrarem altamente dispostos a evidenciarem agressividade no âmbito da negociação (ficando tal a dever-se, segundo o autor, às tendências dos mesmos à simplificação perceptiva, à eliminação cognitiva das alternativas de resposta não agressivas e à manifestação de atitudes hostis e desconfiadas), Phelan & Richardson (1969), por sua vez, observaram que os sujeitos "abstractos" eram mais cooperativos no Jogo do Dilema do Prisioneiro do que os indivíduos ditos "concretos". Nesta direcção vão também os resultados das pesquisas de autores como Driver (1976), Harvey, Hunt & Schroder (1961), Larson, Moffitt & Preston (1968), Nydegger (1974), Pilisuk, Potter, Rapoport & Winter (1965) e Streufert, Streufert & Castore (1968).

As competências de raciocínio cognitivo parecem aumentar a capacidade dos negociadores de reclamação de recursos. Singularmente, Thompson (1990b) observa que a capacidade de adoptar a perspectiva do outro se revelou mais influente nos resultados individuais do que nos resultados conjuntos. Nesse sentido, Neale & Bazerman (1983) observaram que os negociadores detentores de uma maior capacidade de adopção da perspectiva do outro obtiveram resultados melhores do que aqueles com uma menor capacidade, tendo revelado, ainda, uma maior capacidade de recolha de informação sobre o oponente (o que lhes possibilita uma avaliação mais precisa dos objectivos, expectativas e ponto de resistência desse mesmo oponente). Todavia, Greenhalgh e Neslin (1983) não inferiram nenhuma predicção sobre a capacidade de adoptar a perspectiva do outro nas vantagens dos negociadores. Mas, uma vez mais, os diferentes resultados, como assinala Thompson (1990b), poderão ser atribuídos às distintas tarefas e medidas de desempenho utilizadas pelos investigadores, sendo que o impacto da capacidade

de adopção da perspectiva do outro no desempenho negocial poderá depender, em parte, da situação particular de negociação.

4.2.2.4. Tolerância à ambiguidade

Por fim, poderemos afirmar que a maioria das investigações que se debruçaram sobre a relação desta variável com o comportamento negocial evidenciaram que os actores sociais que demonstram intolerância face à ambiguidade agem como sujeitos de baixa complexidade cognitiva ("concretos"). Todavia, a evidência experimental não possibilita uma confirmação absoluta desta mesma afirmação, tal como reconhecido por Terhune (1970) e Rubin & Brown (1975), que consideram que a maioria dos autores assume uma determinada assimilação entre as variáveis da tolerância à ambiguidade e do dogmatismo.

No que diz respeito a esta questão, vários foram os estudos que descobriram uma relação positiva entre dogmatismo/tolerância à ambiguidade e comportamento de negociação (ver Druckman, 1967; Gahagan, Horai, Berger & Tedeshi, 1967; Pilisuk et al., 1965; Teger, 1970; Hermann & Kogan, 1977). Como refere Terhune (1970), os indivíduos "abstractos", tolerantes à ambiguidade ou não dogmáticos estarão mais dispostos a cooperar, o que será justificado, sob o ponto de vista conceptual, pelo facto de serem capazes de criar diferentes alternativas comportamentais à agressão e de se sentirem capazes de procurar soluções positivas para os interesses da totalidade das partes, em lugar de perspectivarem o desfecho em termos simplistas de vencedor e perdedor.

4.2.3. Motivos

Druckman (1977) considera que as motivações internas dos negociadores constituem uma das variáveis a ponderar com particular importância na medida em que quer os processos motivacionais, quer os cognitivos produzem efeitos na conduta de negociação, no sentido em que esta, tal como já tivemos oportunidade de referir na presente tese, será conduzida pelas preferências e dirigida por um plano.

Segundo McClintock (1977), afigura-se provável que quer o carácter do conflito, quer os tipos de negociação variem com as orientações motivacionais dos parceiros da negociação, assinalando, igualmente, o autor, que a orientação motivacional específica de um negociador, combinada com a dos seus oponentes, incidirá, com maior ou menor probabilidade, sobre a ocorrência do conflito interpessoal e da negociação, pelo que "... um conhecimento dos motivos sociais pode contribuir para a previsão da probabilidade de que se dê um conflito e/ou um processo de negociação" (McClintock, 1977, p. 74).

Os estudos predominantes sobre a relação entre predisposições motivacionais dos negociadores e a sua conduta negocial centraram-se num ou mais dos seguintes três motivos sociais básicos: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder (Cfr. Rubin & Brown, 1975).

De uma forma resumida, poderemos dizer que, em relação à primeira necessidade referida, os indivíduos possuidores de uma elevada necessidade de lucro se caracterizam por uma forte motivação para o êxito nas tarefas por eles empreendidas, pela manifestação de elevadas aspirações e pelo esforço perseverante para as conseguir obter; no que concerne à necessidade de afiliação,

os sujeitos tendem a agrupar-se com outros actores e a manter a sua pertença dentro dos grupos devido não somente às suas necessidades biológicas de relacionamento com os outros, mas também às suas necessidades de cariz psicológico e social; e, finalmente, quanto à necessidade de poder, os indivíduos tendem a controlar as suas fontes de reforço, mantendo a sua influência sobre os outros, na medida em que muitas das metas a que aspiram se encontram relacionadas como esses mesmos outros.

Os resultados dos estudos clássicos empreendidos acerca destes três tipos de orientações motivacionais - nomeadamente de Terhune (1968) e Terhune & Firestone (1967) - demonstraram empiricamente a importância dos motivos relacionados com a afiliação e o poder (e, em menor intensidade, com a realização) no que respeita ao início, ao desenvolvimento e à resolução do processo de negociação.

Desse modo, os indivíduos altamente motivados pela necessidade de poder tendem a actuar de forma mais competitiva do que aqueles motivados mais brandamente por essa necessidade; os indivíduos com necessidade de realização tendem a actuar também, geralmente, de modo competitivo, na medida em que se encontram essencialmente voltados para a maximização dos seus interesses (exceptua-se a cooperação decorrente da situação em que se apercebem que poderão retirar proventos se cooperarem com os outros); enfim, os sujeitos com uma elevada necessidade de afiliação situam-se numa direcção oposta, pois tendem a interagir socialmente de forma cooperante.

4.2.4. Auto-conceito

Esta variável diz respeito ao conjunto de sentimentos e crenças que um indivíduo possui em relação a si próprio e ao modo como o vêem os outros, sendo que um indivíduo detentor de um auto-conceito positivo tende a revelar uma maior auto-estima e auto-aceitação, experimentando um menor grau de ansiedade relativamente ao modo como surge perante os outros, do que aqueles sujeitos detentores de uma visão mais negativa de si próprios.

Os estudos dedicados à relação entre auto-conceito e conduta negocial evidenciaram, de um modo geral, que as pessoas detentoras de um auto-conceito negativo tendem a actuar de forma mais competitiva do que as pessoas que têm uma visão mais positiva de si mesmas (Cfr. Rubin & Brown, 1975).

Também Williams, Steele & Tedeshi (1969) e Lindskold (1971) observaram resultados que apontam nessa direcção, não se verificando, todavia, o mesmo em Pepitone et al. (1967) que, ao analisarem os efeitos dos sentimentos de elevada ou reduzida auto-estima inferidas experimentalmente, descobriram que os negociadores que possuíam uma elevada auto-estima induzida experimentalmente actuavam de forma mais competitiva do que os sujeitos detentores de reduzida auto-estima inferida, o que, aparentemente, seria incoerente com aquilo que afirmamos precedentemente em relação ao facto dos indivíduos portadores de uma elevada visão negativa de si mesmos tendencialmente actuarem de modo mais competitivo do que aqueles com um auto-conceito positivo.

No entanto, Faucheux & Moscovici (1968) observaram - num experimento em que a auto-estima não foi apenas manipulada, mas também mensurada antecipadamente à realização da experiência – que, no primeiro caso, os sujeitos de

elevada auto-estima actuavam mais competitivamente no Jogo do Dilema do Prisioneiro do que os de baixa auto-estima, enquanto que, no segundo caso, os resultados se apresentaram inversos, pois, recorrendo a sujeitos com pontuações "crónicas" altas e baixas, os autores verificaram que os indivíduos de pontuações baixas tendiam a actuar mais competitivamente do que aqueles de pontuações altas. Nesse sentido, alegam os referidos autores que seria menos provável que se desse uma conduta negocial cooperativa nos indivíduos possuídores de um elevado nível de ansiedade. Entre aqueles cuja auto-estima tinha sido avaliada previamente à execução do experimento, os mais ansiosos (em relação ao modo como eram vistos pelos outros) eram os detentores de uma baixa auto-estima "crónica" e, desse modo, compensavam os seus sentimentos de incapacidade tentando obter os melhores resultados, mesmo que fosse à custa do outro. Nos sujeitos de auto-estima manipulada o caso era oposto: aqueles indivíduos a quem se disse que eram os mais competentes sentiam-se na necessidade de validar o julgamento de especialista do experimentador, sendo, por isso, os que apresentavam maiores níveis de ansiedade em relação ao modo como aquele os via e, assim, respondiam similarmente aos de baixa auto-estima "crónica", ou seja, de forma mais competitiva.

4.2.5. Atitudes

Seguindo a perspectiva de Serrano & Rodríguez (1993a), poderemos afirmar que existe um conjunto de tendências atitudinais dos negociadores que condicionam o modo como estes encaram o processo de negociação. Desse modo, procuramos referenciar as predisposições atitudinais que demonstraram exercer um efeito mais rigoroso na conduta negocial, sendo que a classificação das variáveis que a seguir

apresentamos se relaciona com o facto da mesma ter dado lugar à maior parte dos estudos que revelaram resultados expressivos (não olvidando, tal como dizem Rubin & Brown (1975), que muitas das variáveis analisadas se justapõem e se inter-relacionam).

4.2.5.1. Confiança generalizada

Várias investigações demonstraram a existência de uma relação acentuada entre a predisposição dos negociadores em confiarem nos outros e o seu comportamento no próprio processo negocial.

Assim sendo, parece verosímil que, de um modo global, os actores sociais que mostram mais confiança nos outros actuem de modo mais cooperativo do que aqueles que são desconfiados (Serrano & Rodríguez, 1993a). Há que observar, igualmente, que os negociadores desconfiados se revelaram menos generosos do que aqueles que mostraram mais confiança nos outros, sendo que os primeiros parecem tender à suspeição, ao egoísmo, à excitabilidade e, muito presumivelmente, são hostis para com os outros (Shure & Meeker, 1967).

4.2.5.2. Autoritarismo

Em relação a esta variável, há a referir que, na explicação da complexa personalidade autoritária, concorrem, para além das atitudes, aspectos como os processos motivacionais e cognitivos. Desse modo, cabe aqui mencionar que um indivíduo autoritário se distingue por uma orientação de poder, pela obediência a

outros poderosos ou figuras de autoridade, por uma inclinação ao pensamento concreto e por uma atitude globalmente cínica e suspeitosa em relação aos outros indivíduos (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Assim sendo, para Kelley & Stahelski (1970), enquanto aqueles indivíduos que pontuam baixo em autoritarismo terão uma orientação igualitária perante o mundo, revelando-se mais cooperativos nas interacções sociais, os indivíduos que pontuam alto na mesma variável terão, por seu turno, uma orientação egoísta, evidenciando uma maior competitividade no seu relacionamento com os outros.

Enfim, reportando-nos a Hermann & Kogan (1977), poderemos declarar, como teorema geral da relação entre a variável em análise e a conduta negocial, que quanto menos autoritário for um negociador, mais cooperativa será a sua orientação num encontro negocial e, também, mais cooperativa será a sua conduta negocial.

4.2.5.3. Maquiavelismo

Trata-se de uma característica de personalidade bastante estudada no âmbito da negociação e com implicações bastante importantes para os comportamentos negociais. Nessa linha de raciocínio, poder-se-ia definir o maquiavelismo como sendo a "disposição a" e a "capacidade para" utilizar a astúcia, o engano e outras estratégias oportunistas nas relações interpessoais, com o intuito de manipular os outros (Geis, 1965).

Relativamente à ligação desta variável com o comportamento negociador, chegou-se à conclusão - tendo por base os numerosos estudos realizados - que os

sujeitos com elevadas cotações em maquiavelismo tendem a actuar de forma mais competitiva em relação aos outros do que aqueles que apresentam cotações baixas.

Rodríguez (1989) destaca o facto dos resultados das investigações dedicadas ao assunto em questão mostrarem que o interesse dos indivíduos com elevadas cotações em maquiavelismo em manipular e explorar os outros poderá ser facilitado por uma grande sensibilidade aos estímulos interpessoais. Ou seja, esses indivíduos respondem rapidamente às alterações comportamentais e estratégicas dos outros, bem como às variações situacionais e, comparativamente àqueles com baixas cotações em maquiavelismo, mostram-se mais interessados em usar a informação interpessoal (ou a sua ausência) com o objectivo de formarem hipóteses de trabalho quanto à verdadeira natureza do oponente (as quais serão usadas, posteriormente, para explorar de forma sistemática esse mesmo opositor).

Em geral, os negociadores maquiavélicos reclamam mais ganhos do que os não maquiavélicos (Fry, 1985; Huber & Neale, 1986) e, segundo um estudo de Fry (1985), os negociadores com baixo grau de maquiavelismo perdem com os que possuem um alto grau de maquiavelismo, porque, provavelmente, se revelam mais susceptíveis à manipulação emocional dos últimos. Refira-se, no entanto, que Greenhalgh & Neslin (1983) chegaram à conclusão de que os negociadores não maquiavélicos obtinham melhores resultados que os maquiavélicos, ainda que, como Thompson (1990b) afirma, tal inconsistência possa resultar da tarefa na referida investigação.

Como refere Jesuíno (1992), esta variável de personalidade poderá combinar-se, provavelmente, com outras variáveis situacionais e, nesse sentido, há aqui que aludir, de novo, a Fry (1985) que, recorrendo a díadas de negociadores com elevado e baixo grau de maquiavelismo em negociações face-a-face e em

situações onde uma barreira impossibilitava o contacto visual, comprovou a hipótese levantada de que os não maquiavélicos conseguiam resultados inferiores nas situações face-a-face, dado a sua susceptibilidade aos apelos emocionais exercidos pelos negociadores de elevado maquiavelismo. Os sujeitos não maquiavélicos também propuseram menos soluções potenciais quando se encontravam em negociações face-a-face.

4.2.5.4. Conciliação/beligerância

Os sujeitos conciliadores tratam os outros com compreensão, ajuda e amizade, possuindo, geralmente, uma visão e uma reacção positiva dos demais. Como sugerem Shure & Meeker (1967), trata-se de actores sociais que são partidários de que cada um admita os seus próprios erros e negam-se a recorrer às ameaças e a meios agressivos ou a estarem motivados para vingança; ao contrário, aconselham sempre uma resposta diplomática e construtiva que se guia por considerações de humanismo e cooperação.

No que diz respeito ao comportamento negociador, os resultados obtidos por diferentes estudos parecem apontar para que, segundo Hermann & Kogan (1977), quanto maior for a tendência dos negociadores para a conciliação (opondo-se, assim, ao recurso à beligerância no relacionamento interpessoal) mais cooperativas serão a sua orientação nos encontros interpessoais e a sua conduta nos mesmos.

4.2.6. Ansiedade social

Para Leary (1983), o aspecto que possibilita distinguir a ansiedade social relativamente a outros tipos de ansiedade será o temor que os actores experimentam, numa determinada interacção social, perante a possibilidade ou a presença de avaliação interpessoal, faceta esta patente em todo o processo de relação social.

Assim sendo, há que mencionar aqui, como reconhece Rodríguez (1989), que, no decurso do relacionamento interpessoal, os actores "formam impressões de" e "avaliam" os outros continuamente, processando-se a maior parte das avaliações de modo implícito, não sendo conhecidas explicitamente por nenhuma das partes implicadas. Ora, tais impressões, e avaliações concomitantes, têm um papel valioso na determinação da forma como os actores irão responder uns aos outros na interacção social.

Desse modo, as avaliações de sinal positivo produzidas relativamente a um actor conduzirão, muito provavelmente, a resultados sociais positivos e, assim, a um reforço social, enquanto as avaliações de sinal negativo levarão, de um modo geral, a respostas também menos positivas dos actores, desencadeando uma perda ou diminuição do reforço social. Dado que as avaliações dos outros indivíduos determinam o modo como os actores sociais se irão tratar uns aos outros, a grande maioria destes encontra-se motivada para ser avaliada pelos outros, tanto quanto possível, positivamente. Ora, daqui se depreende como o evento da avaliação interpessoal conduz os sujeitos, sob determinadas circunstâncias, à ansiedade social (Rodríguez, 1989).

Serrano & Rodríguez (1993a) observam que uma das origens da ansiedade social dos negociadores pode derivar do facto dos mesmos actuarem como representantes de determinados constituintes (grupo ou colectividade) que avaliam a sua conduta. Os negociadores são, também, alvo de apreciação por parte dos seus oponentes e, por conseguinte, avaliam mutuamente as suas condutas no sentido de ponderarem qual o passo seguinte da negociação.

Nesse caso, poderemos afirmar que, corroborando a expressão utilizada por Hermann & Kogan (1977, p. 270), "Em certo sentido, os negociadores actuam como num aquário", já que todos os agentes envolvidos no processo em análise se encontram interessados no seu desempenho. Nesse sentido, seguindo o raciocínio dos mesmos autores, a avaliação da ansiedade parece ser uma relevante característica de personalidade a considerar na investigação futura sobre negociação.

Diferentes autores encontraram, a nível experimental, a existência de uma relação entre o nível de ansiedade dos sujeitos e os resultados que os mesmos obtêm na negociação (ver, entre outros, Baxter, 1972; Tedeshi, Burrill & Gahagan, 1969). Desse modo, os indivíduos altamente ansiosos revelam-se, provavelmente, mais cautos e conservadores em circunstâncias de interacção social, isto é, esperam sempre o pior e procuram minorar as suas perdas através de uma estratégia competitiva (Baxter, 1973; Tedeshi et al., 1969). Hermann & Kogan (1977) destacam que a conclusão geral a retirar dessas investigações é a de que quanto mais ansioso um negociador for, menos cooperativa (mais competitiva) será a sua orientação.

É de assinalar, no entanto, o trabalho de Hermann & Kogan (1977) que descobriram o efeito antípoda ao que acabamos de referir, pois os sujeitos com

pontuações mais altas em ansiedade foram, justamente, os mais cooperativos (porém, tal como Rodríguez (1989) afirma, os estudos que acabamos de mencionar diferem não só nas variáveis independentes usadas, mas também nos paradigmas aplicados, entre muitos outros aspectos, tornando, assim, delicada a sua comparação).

4.2.7. Assertividade

A assertividade pode ser entendida como a capacidade que uma pessoa tem de, num dado processo de interacção social, defender os seus sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos de maneira directa, firme e honesta respeitando, simultaneamente, os sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos dos outros e sem experimentar por tal demasiada ansiedade (Serrano & Rodríguez, 1993a). Assim sendo, "Esta conduta pode incluir a manifestação de emoções como ira, medo, apreço, esperança, alegria, desespero, indignação, moléstia, etc.; mas, em qualquer caso, expressa-se de um modo que não viola os direitos dos demais" (Alberti et al., 1977, p. 367-368). Desse modo, a conduta assertiva distinguir-se-á da conduta agressiva, pois a última caracteriza-se pela expressão de sentimentos, atitudes, desejos, opiniões e direitos de um indivíduo que não toma em consideração essas mesmas características nos outros.

Nesse sentido, um negociador que se revele possuidor de assertividade encontrar-se-á em melhores condições para enfrentar a complexidade decorrente das situações socialmente conflituais, já que a procura dos próprios interesses se vê afectada pela tendência de um indivíduo em persistir nas interacções interpessoais ao longo das intricadas negociações (Greenhalgh et al., 1985).

4.3. O MODELO DOS CINCO FACTORES DE PERSONALIDADE E O NEO-PI-R

A evidência alusiva à função da personalidade na interacção social tem sido de lenta acumulação, aspecto derivado, em parte, pelos problemas teóricos e psicométricos que envolvem a personalidade (Barry & Friedman, 1998).

A abordagem dos cinco factores tem vindo a merecer uma atenção redobrada em termos de investigação (ver Digman, 1990) e o NEO-PI-R, enquanto instrumento que a operacionaliza, constitui a pedra basilar para a nossa análise de personalidade na negociação.

Nesse sentido, no estudo experimental que empreendemos na presente tese optámos por considerar, em lugar de traços isolados de personalidade, a ampla estrutura de factores de personalidade captada no designado modelo dos cinco factores (*Five Factor Model*). Desse modo, vamos de encontro à perspectiva de Greenhalgh et al. (1985) quando afirmam que

> Reconhece-se que as personalidades dos negociadores têm importantes efeitos sobre as negociações; mas na maior parte dos trabalhos estuda-se, unicamente, um ou dois traços de personalidade ao mesmo tempo. Rubin & Brown (1975) assinalam que são as predisposições de personalidade mais amplas e não os traços de personalidade isolados as que afectam a negociação na vida real. (p. 9)

Tendo presente esta premissa, optamos por utilizar na nossa investigação o NEO-PI-R, instrumento originalmente elaborado por McCrae & Costa (1992) e que operacionaliza o modelo dos cinco factores. O modelo traduz uma representação dimensional da estrutura da personalidade que progressivamente tem vindo a despertar o interesse por parte dos psicólogos, sendo fundamentado, principalmente, em dados recolhidos através de investigações quantitativas no âmbito da psicologia da personalidade (Lima, 1997).

Assim sendo, o modelo de personalidade dos cinco factores baseia-se numa organização dos traços da personalidade em torno de cinco dimensões gerais, encontrando-se alicerçado em resultados de questionários de personalidade, escalas de avaliação do comportamento e na analogia com outros sistemas de personalidade. Os factores definem-se, assim, como agrupamentos de traços inter-relacionados (Lima, 1997). Desse modo, o modelo em estudo permite captar, através da delineação do posicionamento do sujeito nos cinco factores, um esquema compreensivo que condensa características individuais que são afectivas, experienciais, interpessoais, atitudinais e motivacionais.

De maneira abreviada, poderemos afirmar que, após um percurso de cerca de cinco décadas, as investigações chegaram a um corpo de cinco factores no qual pode ser acomodada a maioria dos traços de personalidade, sendo que essas dimensões fundamentais são a Extroversão, o Neuroticismo, a Amabilidade, a Conscienciosidade e a Abertura à Experiência.

Todavia, será de toda a pertinência mencionar que subsistem ainda algumas ambiguidades quanto ao modo de designação dos próprios factores, mas as divergências parecem resultar do emprego de rótulos distintos para a mesma realidade diversa e abstracta, sendo de salientar que, muito embora as variadas

denominações evidenciem por vezes diferenças conceptuais, parece subsistir concordância quanto ao significado que as mesmas traduzem. Aliás, os próprios autores parecem ter preferido designações tradicionais dos domínios que correspondem aos factores que têm sido encontrados na análise de múltiplos instrumentos, para que as escalas pudessem ser relacionadas com a literatura já existente (Lima, 1997).

Como referem Lima & Simões (1995), ainda que, actualmente, exista uma determinada unanimidade acerca da utilidade dos traços na compreensão da personalidade, esses traços deverão ser analisados tendo também em consideração os diferentes aspectos das situações e ambientes em que vive o ser humano.

Nas secções seguintes, o objecto de análise aprofundada será o NEO-PI-R, o inventário de personalidade por nós utilizado na investigação experimental, que constituiu o segundo estudo da investigação empírica do presente trabalho.

4.3.1. O NEO-PI-R

O NEO-PI-R constitui um inventário dos cinco principais domínios ou dimensões da personalidade e das facetas ou traços que definem cada um desses domínios. Como já oportunamente referimos, esses domínios encontram-se incorporados no modelo conceptual sobre a estrutura da personalidade que subjaz ao referido instrumento de avaliação. O inventário em exame pode empregar-se tanto sob a forma S (auto-avaliação), como sob a forma R (avaliação por outros observadores), sendo esta última a que utilizámos.

Lima (1997) observa que a escala em análise constitui, simultaneamente, um instrumento inovador e tradicional, no sentido em que a sua inovação advém de incorporar um novo modelo no âmbito das concepções recentes acerca da personalidade, de subentender uma perspectiva ecléctica relativamente à multiplicidade de constructos existentes, de romper com premissas tradicionais da psicometria (ex., escalas de mentira e de desiderabilidade) e, finalmente, do facto de resultar da reflexão cuidada à volta da construção, significação e possíveis aplicações, tanto teóricas como pragmáticas, dos questionários de personalidade. Por outro lado, o NEO-PI-R poderá ser considerado tradicional, pois o seu historial encontra-se baseado numa dada orientação no âmbito da psicologia da personalidade e porque os traços que foram seleccionados constituem, fundamentalmente, redescobertas provenientes de revisões da literatura e contacto com o real.

Nesse sentido, poder-se-á afirmar que os pressupostos em que se fundamenta o NEO-PI-R traduzem um nítido compromisso com a psicologia dos traços, ou seja, parte-se do princípio de que existem diferenças individuais semi-permanentes nos modos de pensar, agir e sentir e que os sujeitos se podem descrever com uma precisão razoável se lhes forem feitas as perguntas adequadas e que os instrumentos e os princípios psicométricos podem aplicar-se para desenvolver medidas úteis de traços (Sánchez Bernardos, 1995).

Seguindo o enfoque léxico, Costa e McCrae construiram inicialmente o NEO-PI (*Neuroticism, Extraversion, Openess-Personality Inventory*) e, mais tarde, o NEO-PI-R, que adiciona as escalas para as facetas da Amabilidade e Responsabilidade, que não se encontravam contempladas na versão anterior.

Deu-se, assim, origem à última versão do NEO-PI, isto é, ao *NEO Personality Inventory - Revised* (NEO-PI-R), que foi publicado, em 1992, com o respectivo Manual por Costa & McCrae.

Subjaz ao NEO-PI-R a ideia de que os traços de personalidade poderiam ser agrupados num só instrumento que fosse útil para o entendimento e previsão de uma ampla variedade de critérios como interesses vocacionais, saúde, bem-estar psicológico, realização no trabalho, entre outros, e, de facto, tem-se revelado proveitoso numa série diversificada de contextos (Lima, 1997).

Desse modo, refira-se que as escalas foram desenvolvidas e aperfeiçoadas através de uma combinação de métodos de análise factorial e teórico-racionais, tendo sido objecto de intensa investigação ao longo de praticamente duas décadas de estudos, com amostras clínicas e com adultos 'normais' (Lima & Simões, 1995).

As cinco escalas dos domínios gerais são Neuroticismo (N), Extroversão (E), Abertura à Experiência (O), Amabilidade (A) e Conscienciosidade (C), sendo que cada uma das dimensões possui seis facetas específicas. Desse modo, as cinco dimensões globais, em conjunto com as trinta escalas das facetas, possibilitam uma avaliação útil da personalidade adulta.

O NEO-PI-R operacionaliza os "cinco grandes" mediante um processo tradicional de avaliação. Sendo assim, o sujeito tem a tarefa de avaliar os itens que lhe são propostos numa escala de 5 pontos, graduada de "Concordo fortemente" a "Discordo fortemente". Cada uma das cinco dimensões do modelo encontra-se decomposta em seis escalas diferentes, que, por sua vez, procuram satisfazer as seguintes condições: a) para o mesmo âmbito são totalmente distintas entre si, b) exprimem o âmbito em causa da forma mais completa possível e c) têm importância e reconhecimento na literatura psicológica (Sánchez Bernardos, 1995).

Entre as vantagens do NEO-PI-R podemos referir aquelas que decorrem do seu carácter actual, do vasto conjunto de investigações em que se fundamentam as suas qualidades psicométricas e do facto de proporcionar uma análise compreensiva da personalidade, visto representar uma tentativa de organização da grande variedade de constructos existentes na área da psicologia da personalidade.

É de mencionar, ainda, que a sua aplicação se estende por toda a idade adulta (a partir dos 17 anos) e a todos os níveis de escolaridade e proveniências, assim como em contextos assaz diversos.

Todavia, o NEO-PI-R encerra também algumas limitações, podendo-se afirmar que há ainda necessidade de clarificação de alguns aspectos, entre os quais salientamos: a fidelidade teste/reteste com estreito prazo de intervalo, o uso do instrumento no campo da avaliação e selecção (verificação sobre se a desiderabilidade constituiria um problema), a validade convergente com novos questionários, a validade cumulativa (efeito cumulativo que o teste em análise poderá ter na eficácia predictiva de outras informações provenientes de outros instrumentos), a utilização na psicopatologia e psicoterapia e as pontuações dos cônjuges, mulheres com idade universitária e estudantes do ensino secundário (Lima, 1997).

Segundo a autora ulteriormente mencionada, questões em aberto como o facto de não existir uma escala para a mensuração de respostas socialmente desejáveis e a inexistência de informação sobre adultos de escolaridade e nível socio-económico baixo apresentam-se também entre os de maior controvérsia do inventário. Por fim, saliente-se a questão sobre se os factores constituem uma descrição objectiva da personalidade ou se são artefactos cognitivos, cujo debate ainda está a decorrer.

Apesar de todo este conjunto de reservas, o NEO-PI-R tem-se revelado útil em muitos âmbitos, sendo no campo da investigação sobre a personalidade que tal tem sido mais patenteado, já que, proporcionando uma avaliação das principais dimensões e traços da mesma, faz com que se torne uma ferramenta relevante de um número considerável de investigações com ela relacionadas (Lima, 1997).

Seguidamente, passamos a descrever cada um dos cinco domínios e respectivas seis facetas do NEO-PI-R.

4.3.1.1. Neuroticismo

A escala deste domínio procura avaliar a adaptação *versus* a instabilidade emocional. Refere-se, pois, ao ajustamento emocional, com Neuroticismo Elevado a identificar pessoas inclinadas para a descompensação emocional, ideias irrealistas, desejos e necessidades excessivas e dificuldades em tolerar a frustração.

A tendência global a experienciar afectos negativos como medo, tristeza, embaraço, raiva, culpa e repulsa situa-se no núcleo central deste domínio. Costa & McCrae (1992) afirmam que, dado estas emoções possivelmente interferirem com a adaptação, os homens e as mulheres com Neuroticismo elevado tendem a ter ideias irrealistas, ser menos capazes de controlar os seus impulsos e a lidarem pior com o *stress*.

Sendo assim, as características do indivíduo com pontuações elevadas em N são, globalmente, as seguintes: preocupado, nervoso, emocionalmente inseguro, inadequado e hipocondríaco.

Como é sugerido pela própria designação, os sujeitos habitualmente diagnosticados como padecendo de neuroses obtêm pontuações elevadas em N (Eysenck & Eysenck, 1964), todavia esta escala do NEO-PI-R, assim como todas as outras, mede uma dimensão normal da personalidade, pelo que os que têm pontuações muito altas poderão estar em situação de risco de enfrentarem problemas psiquiátricos, o que não significa que a presente escala deva ser interpretada como uma medida de psicopatologia (ou seja, é possível um indivíduo pontuar alto em N, sem sofrer de uma perturbação de foro psiquiátrico). De modo contrário, nem todas as categorias psiquiátricas envolvem níveis elevados de Neuroticismo, pois um sujeito, por exemplo, pode ter uma desordem anti-social de personalidade sem expressar pontuações elevadas em N.

Por sua vez, entre as características de um sujeito que obtenha pontuações baixas em N contam-se a estabilidade emocional, a calma, o relaxamento, o humor constante, a resistência perante situações de tensão (sem ficarem transtornados) e a satisfação consigo próprios.

As facetas deste factor são as seguintes:

- Ansiedade: Abrange a tensão, nervosismo, tendência a preocupar-se e a experimentar medos, sendo que, embora esta escala não mensure medos ou fobias específicos, os indivíduos com pontuação elevada têm inclinação a ser fóbicos, enquanto aqueles sujeitos que obtêm pontuações baixas nesta escala são calmos e relaxados, não cismando, continuadamente, em coisas que podem correr mal;

- Hostilidade: Abarca a propensão para experimentar irritação, enfado, frustração e estados afins. Note-se, aqui, que esta escala mede a tendência a experienciar estes estados e não a forma concreta que este estado tomará no indivíduo concreto, pois este aspecto surgirá muito determinado pelo nível de

Amabilidade. Não obstante esta consideração, refira-se que as pessoas com pontuações baixas em Amabilidade tendem a apresentar pontuações elevadas em Hostilidade;

- Depressão: Mede as diferenças normais na tendência a experienciar o afecto depressivo. Integra os sentimentos de culpa, tristeza, solidão, entre outros, pelo que os sujeitos que pontuam alto na faceta em estudo sentem-se abatidos, tristes, culpados, sozinhos e sem esperança, enquanto aqueles com pontuação baixa raramente estão tristes, o que não quer dizer que sejam, necessariamente, alegres e despreocupados, que constituem características da Extroversão;

- Auto-consciência: Inclui sentimentos de vergonha, sensibilidade ao ridículo e inferioridade, sendo que os sujeitos com pontuações elevadas na faceta em análise se sentem incomodados quando rodeados de outros, envergonhados, tímidos e ansiosos socialmente, enquanto aqueles com pontuações baixas não parecem preocupar-se com o facto de aparecem como pouco hábeis em situações sociais, sentindo-se seguros e menos perturbados nesse tipo de situações;

- Impulsividade: Define-se pela dificuldade de controle de impulsos e necessidades. Os desejos (ex., de comida, cigarros, propriedade) surgem com uma tal intensidade que o indivíduo não se permite deixar de os realizar, mesmo que posteriormente experimente sensações de arrependimento por tê-los concretizado. Os indivíduos que pontuam baixo resistem, mais facilmente, à tentação, evidenciando uma maior tolerância à frustração. A faceta da Impulsividade não deverá ser confundida com ser espontâneo, tomar decisões rapidamente ou assumir riscos;

- Vulnerabilidade: Traduz a dificuldade para controlar o *stress*. As pessoas que pontuam alto nesta faceta são nervosas, sentem-se incapazes de lidar com o *stress*

e entram facilmente em pânico, enquanto os sujeitos baixos em Vulnerabilidade apresentam-se flexíveis, calmos, competentes e resistentes perante as situações difíceis.

4.3.1.2. Extroversão

A escala desta dimensão avalia a quantidade e a intensidade das interacções pessoais, o nível de actividade, a necessidade de estimulação e a capacidade de exprimir alegria. Em conjunto com a Amabilidade, abarca o amplo domínio das relações sociais.

Assim sendo, os extrovertidos são indivíduos sociáveis que, além de terem apreço pelo convívio com as outras pessoas, grupos e multidões, são ainda assertivos, activos e conversadores. Agrada-lhes, pois, a excitação e a estimulação, tendendo a ser alegres, animados, orientados para a relação interpessoal, amantes da diversão, enérgicos e optimistas.

Na nossa cultura, os bons vendedores representam o protótipo do extrovertido, tendo-se verificado que existe mesmo uma forte correlação entre E e o interesse por profissões desse tipo (Costa, McCrae & Holland,1984).

Por outro lado, o indivíduo com pontuações baixas em E apresenta-se, fundamentalmente, reservado, sóbrio, pouco exuberante, distante, orientado para a tarefa, tímido e silencioso. Embora se revelem silenciosos e independentes nas suas tomadas de decisão, tal não quer dizer que os introvertidos sejam pouco amigáveis, infelizes e pessimistas e não sofrem, imperiosamente, de ansiedade social.

As facetas deste factor são as que se seguem:

- Acolhimento: Trata-se, aqui, da capacidade para estabecer vínculos com as outras pessoas, expressando a intensidade da interacção social e constituindo a mais relevante faceta de E para as questões da intimidade interpessoal. Os sujeitos com baixas pontuações nesta faceta apresentam-se mais frios, distantes dos outros e formais, enquanto os detentores de pontuações elevadas surgem como amigáveis, conversadores e afectuosos. O Acolhimento está muito próximo da Amabilidade no espaço interpessoal, distinguindo-se da última pelo facto do primeiro ter um toque "de coração" que a segunda não possui;

- Gregarismo: Aqui captam-se os aspectos quantitativos da interrelação social, podendo definir-se como a preferência do indivíduo pela companhia dos demais. Os sujeitos que pontuam baixo em gregarismo são solitários que evitam as multidões, preferindo estar sozinhos e os que pontuam alto gostam do convívio, têm muitos amigos e procuram o contacto social;

- Assertividade: Engloba a dominação, a força de vontade, a confiança, entre outras, e ainda, no pólo oposto, a tendência a evitar a confrontação, a reserva, o evitar da auto-afirmação. Assim, os indivíduos com elevada pontuação nesta faceta são decididos, com ascendente social, falam sem hesitações e, habitualmente, tornam-se líderes de opinião, enquanto os que pontuam baixo são mais reservados, evitam afirmar-se e preferem não dar nas vistas e deixar falar os outros;

- Actividade: Aqui, encontra-se o aspecto activo, isto é, a necessidade de estar ocupado, o ritmo rápido, com movimentos vigorosos e enérgicos. Os indivíduos sem pressa, mais vagarosos pontuam mais baixo na escala em questão, não significando, obrigatoriamente, que sejam mais preguiçosos;

- Procura de excitação: Esta faceta traduz a propensão dos indivíduos para procurarem as estimulações fortes, aceitarem correr riscos, apreciarem ambientes

ruidosos e cores vivas, sendo que os sujeitos com pontuações baixas na mesma evitam a sobre-estimulação, são cautelosos, sérios e sem interesse pela excitação;

- Emoções positivas: Relacionam-se com a inclinação dos sujeitos para experienciarem mais frequentemente emoções ligadas à alegria, aos aspectos espirituosos e divertidos, pelo que os indivíduos com pontuações elevadas, tendencialmente, experienciam a alegria, a felicidade e o amor. Por seu turno, os sujeitos detentores de pontuações baixas nesta escala são pouco entusiastas, sérios e menos exuberantes, o que não significa que sejam propriamente infelizes. Trata-se da faceta da Extroversão que mais se relaciona com a satisfação com a vida.

4.3.1.3. Abertura à experiência

A presente escala constitui o mais controverso e o menos conhecido dos cinco factores, embora seja também a de maior relevância no estudo da imaginação, da cognição e da personalidade (Costa & McCrae, 1992). Com a escala O, que constitui um âmbito que não havia sido contemplado em questionários prévios, deseja-se avaliar a procura proactiva e a apreciação da experiência por si própria, o gosto e a exploração do desconhecido. Desse modo, os elementos centrais da Abertura à Experiência são a fantasia ou imaginação activa, a sensibilidade estética, a amplitude dos sentimentos, a abertura a ideias ou a curiosidade intelectual ou ainda o juízo independente ou liberal.

Nesse sentido, as características de um indivíduo que obtenha pontuações elevadas na escala O serão as seguintes: curioso, com interesses diversos, criativo, original, imaginativo e não tradicional.

Por seu turno, os indivíduos com pontuações baixas tendem a ser mais convencionais, conservadores, pragmáticos, com interesses mais limitados, não artísticos e não analíticos. Tal não significa que os indivíduos fechados, por serem mais conservadores sob o ponto de vista social e político, tendam a ser mais autoritários, pois serem fechados não implica, necessariamente, que sejam intolerantes, hostis ou autoritários agressivos. Estes traços têm uma maior relação com pontuações baixas no factor da Amabilidade.

As facetas da Abertura à experiência são:

- Fantasia: Neste caso, os sujeitos com pontuações elevadas são imaginativos, com fantasia activa, gostam de sonhar acordados e de idealizar fantasias, não como uma mera evasão à realidade, mas para criarem para si mesmos um mundo interior interessante e criativo. Por seu lado, aqueles sujeitos que pontuam baixo são mais prosaicos, práticos e evitam sonhar acordados;

- Estética: Refere-se à consideração da arte e da estética, pelo que os que pontuam alto tendem a admirar a arte e a beleza, enquanto os sujeitos com pontuações baixas se evidenciam como relativamente insensíveis à arte, pouco interessados pelas questões estéticas e artísticas;

- Sentimentos: Diz respeito à receptividade aos seus próprios sentimentos e emoções e à consideração da emoção como um importante componente da vida. Assim sendo, os sujeitos com pontuações altas respondem emocionalmente, são sensíveis, empáticos, enquanto aqueles que pontuam baixo experimentam um leque mais circunscrito de emoções e não atribuem grande relevância aos estados afectivos;

- Acções: Aqui, trata-se do interesse pela novidade e pela variedade, sendo que os que pontuam alto tendem a procurar diferentes actividades, ir a novos

lugares ou experimentar comidas pouco vulgares, enquanto os que pontuam baixo preferem a familiaridade e uma rotina habitual;

- Ideias: A curiosidade intelectual não está apenas relacionada com a procura activa de interesses intelectuais, mas também com a vontade e a capacidade de considerar novas ideias. Assim, a curiosidade intelectual, a orientação teórica, o ser-se analítico e o apreço por argumentos filosóficos e quebra-cabeças são apanágio dos sujeitos que pontuam alto. Pelo contrário, os que pontuam baixo não parecem apreciar os desafios intelectuais, revelando-se mais pragmáticos, não simpatizantes dos desafios intelectuais e orientados factualmente;

- Valores: Esta faceta refere-se à propensão para reexaminar os valores sociais, políticos e religiosos, tendendo os que pontuam alto a evidenciarem-se tolerantes, com um "espírito" aberto e horizontes largos, enquanto os que pontuam baixo tendem mais ao conservadorismo, apresentando-se, assim, como mais dogmáticos, conformistas e limitados.

4.3.1.4. Amabilidade

Tal como a Extroversão, é um factor que se relaciona com as tendências interpessoais, pretendendo-se avaliar, através da presente escala, a qualidade da orientação interpessoal num contínuo que vai desde a compaixão ao antagonismo nos pensamentos, sentimentos e acções.

Trata-se de uma dimensão que apresenta relevância também em alguns aspectos relacionados com o conceito de si mesmo e que contribui para a conformação de atitudes sociais e, de um modo geral, para a "filosofia de vida". Ao

lado da Conscienciosidade, constitui, igualmente, um factor produto do processo de socialização.

Desse modo, os sujeitos que pontuem de forma elevada nesta escala serão, essencialmente, altruístas, de bons sentimentos, bondosos, fiáveis, prestáveis, dispostos a perdoar, crédulos e rectos.

Inversamente, os sujeitos que pontuem baixo são cínicos, rudes, desconfiados, pouco cooperativos, vingativos, impiedosos, irritáveis e manipuladores. Revelam-se, ainda, mais competitivos do que cooperativos.

É importante salientar que, muito embora se seja tentado a pensar o pólo agradável como preferível e mais saudável psicologicamente, isso nem sempre sucede, pois bastar-nos-á reflectir na relevância do pensamento céptico e crítico na análise objectiva das ciências e na disponibilidade pela luta pelos direitos humanos para ilustrarmos as vantagens que o antagonismo pode produzir. No entanto, não será demais dizer que a Amabilidade influi na auto-imagem do indivíduo e auxilia a formação das atitudes sociais e da "filosofia da vida".

As facetas do factor em análise são as que, seguidamente, apresentamos:

- Confiança: Esta faceta está relacionada com a tendência a atribuir propósitos bem-intencionadas aos outros, pelo que sujeitos com pontuação alta nesta escala tendem a acreditar que as outras pessoas são honestas e com boas intenções e, pelo contrário, os que pontuam baixo suspeitam que os outros são desonestos e perigosos, tendendo a ser cínicos e cépticos;

- Rectidão: Neste caso, trata-se da franqueza e da sinceridade, pelo que os sujeitos que pontuam alto nesta escala tendem a ser francos, sinceros e ingénuos ao lidar com as outras pessoas e os que pontuam baixo a ser calculistas, a enganar os outros, manipulando através da chantagem e do elogio, e considerando que tais

habilidades sociais são necessárias. É relevante afirmar que, apesar de tenderem a esconder a verdade ou a não mostrarem os seus verdadeiros sentimentos, os sujeitos que pontuam baixo em Rectidão não são necessariamente desonestos;

- Altruísmo: Esta faceta diz respeito ao facto de se ser socialmente interessado e orientado. Ainda que o termo "altruísmo" sugira um determinado auto-sacrifício, aqui refere-se, também, ao facto de se ter em consideração os outros, de se ser generoso, de ter uma cortesia mundana e uma vontade de ajudar, pelo que, de modo contrário, os sujeitos que pontuam baixo são mais egoístas, centrados em si mesmos e relutantes em se envolverem nos problemas alheios;

- Complacência: Esta faceta da Amabilidade é alusiva às reacções presentes nos conflitos interpessoais, já que os sujeitos que pontuam alto tendencialmente são complacentes e tolerantes, aceitando as opiniões dos outros e inibindo a agressividade, enquanto que os que pontuam baixo evidenciam preferir a competição à cooperação, mostrando-se, basicamente, antagonistas, contestatários e agressivos;

- Modéstia ou humildade: Refere-se a um aspecto do auto-conceito, pelo que aqueles sujeitos com pontuações elevadas são humildes e gostam de passar despercebidos, não significando isso ausência de auto-estima ou de confiança em si próprios. Inversamente, aqueles sujeitos com pontuações baixas mostram-se arrogantes, têm tendências narcisistas e acreditam ser superiores aos outros;

- Sensibilidade: Trata-se, aqui, de avaliar a preocupação e simpatia pelas restantes pessoas. Assim sendo, enquanto as pessoas que têm pontuações altas tendencialmente são conduzidas pelos sentimentos e pelo lado humano da vida social na hora de ajuizar e tomar atitudes, os sujeitos com pontuações baixas tendem a ser mais realistas e racionais e de mais difícil comoção.

4.3.1.5. Conscienciosidade

A escala da conscienciosidade procura avaliar o grau de organização, persistência, controlo e motivação no comportamento dirigido para um objectivo, contrastando, assim, indivíduos escrupulosos e de confiança com sujeitos preguiçosos e descuidados.

Assim sendo, os indivíduos que obtenham pontuações elevadas nesta escala são dotados de força de vontade, organizados, de confiança, trabalhadores, auto-disciplinados, pontuais, escrupulosos, arranjados, ambiciosos e perseverantes. Desse modo, no seu sentido positivo, uma pontuação elevada na escala C liga-se ao êxito, a nível académico e ocupacional, enquanto que, na sua orientação negativa, se relaciona com a limpeza compulsiva e a mania de trabalho.

Por sua vez, o ser irresponsável, preguiçoso, despreocupado, frouxo, negligente, hedonista e sem objectivos constituem características dos indivíduos que apresentam, na escala desta faceta, pontuações baixas. Digamos, porém, que tal não significa que sejam desprovidos de princípios morais: são simplesmente menos escrupulosos na sua aplicação e menos obstinados na prossecução de objectivos.

As facetas do factor em consideração são as que seguidamente apresentamos:

- Competência: Trata-se, neste caso, do indivíduo sentir que é capaz, prudente e eficaz, sendo que aqueles sujeitos que pontuam alto nesta escala sentir-se-ão capazes e preparados para lidar com a vida. Ao contrário destes, os detentores de pontuações baixas apresentam uma baixa auto-estima e consideram-se com pouca

preparação, tendo uma fraca opinião em relação às suas aptidões e encarando-se, habitualmente, como incapazes;

- Ordem: Num pólo, o dos indivíduos com pontuações altas na presente escala, encontramos aqueles sujeitos que tendem a manter o ambiente limpo e bem organizado, e, no pólo oposto, teremos os sujeitos que pontuam baixo e que são desleixados, desorganizados e que se descrevem a si mesmos como pouco metódicos;

- Obediência ao dever: Aqui, os sujeitos com pontuação alta caracterizam-se pela adesão estrita aos seus princípios éticos e seguem escrupulosamente as suas obrigações morais. Por seu turno, os que pontuam baixo são mais acidentais em relação a estes assuntos, tornando-se, por vezes, irresponsáveis;

- Esforço de realização: Neste caso, os sujeitos que pontuam alto apresentam-se como possuidores de elevados níveis de aspiração, trabalhando muito para alcançar os seus objectivos, possuindo orientação na vida e dirigindo-se a metas. Todavia, as pontuações muito elevadas podem significar um investimento excessivo na carreira e dependência do trabalho. Por sua vez, os que pontuam baixo revelam-se pouco ambiciosos, podendo parecer sem objectivos na vida, apesar de se sentirem satisfeitos com os seus baixos níveis de aspiração e realização;

- Auto-disciplina: Uma pontuação alta nesta escala caracteriza pessoas que têm aptidão para continuar uma tarefa, apesar do aborrecimento e de outras distracções, e que se motivam com o trabalho feito, enquanto aquelas pessoas cujas pontuações são baixas são desmotivadas e desistem face às frustrações. Note-se que a baixa auto-disciplina pode ser confundida com a impulsividade, dado ambas serem evidência de pouco auto-controlo, mas trata-se de facetas distintas

empiricamente, já que os sujeitos muito impulsivos não resistem a fazer o que não querem fazer (é uma questão de ausência de estabilidade emocional) e os baixos em auto-disciplina não podem forçar-se a fazer o que querem fazer (é uma questão de motivação);

- Deliberação: Esta faceta é entendida como a propensão para pensar ponderadamente antes de agir. Assim sendo, os sujeitos com pontuação alta revelam-se prudentes e planificadores e os que pontuam baixo actuam sem pensar nas consequências dos seus actos e, no seu melhor, são espontâneos e capazes de tomar decisões sagazes, no momento (Costa & McCrae, 1992).

4.3.2. O modelo dos cinco factores de personalidade e a sua importância na negociação

Tal como Barry & Friedman (1998) observam, a abordagem dos cinco factores tem sido aplicada ao estudo da interacção social que envolve objectivos de tarefa, mas não se procedeu a qualquer tentativa de adaptação do NEO-PI-R ao estudo da negociação.

Sendo, aliás, reconhecida a frutífera utilização do referido inventário em vários campos de investigação, acreditamos, tal como já anteriormente afirmamos, que o NEO-PI-R poderá, igualmente, revelar-se um precioso instrumento no estudo de relacionamento entre características individuais e conduta negocial.

Nesse sentido, as três dimensões por nós seleccionadas para o estudo experimental da investigação empírica foram as utilizadas por Barry & Friedman (1998): a Extroversão, a Amabilidade e a Conscienciosidade.

Seguidamente, apresentamos as três dimensões e respectivas facetas que seleccionámos para o presente estudo:

- Extroversão: foram seleccionadas as facetas de Acolhimento, Assertividade, Actividade, Procura de excitação e Emoções positivas;

- Amabilidade: optámos por incluir a Confiança, Rectidão, Complacência e Sensibilidade;

- Conscienciosidade: integramos as facetas da Competência e Esforço de realização.

Há que referir que optámos por incluir aquelas facetas que nos pareceram mais adequadas, à luz do marco teórico desenvolvido, aos objectivos a que nos propusemos em termos de investigação.

Desse modo, Barry & Friedman (1998) observam que a Extroversão, a Amabilidade e a Conscienciosidade captam facetas da personalidade que influenciam os processos e resultados negociais, considerando que tais efeitos se fazem sentir diferentemente no caso puramente distributivo ou na situação de potencial integrativo.

No primeiro caso, os autores em análise focalizam, em primeiro lugar, a sua atenção na influência exercida pela Extroversão e Amabilidade, dois factores manifestamente relacionados com a interacção social e o comportamento social. Lançaram a hipótese da Extroversão e a Amabilidade serem comprometedoras para os indivíduos que defrontassem uma negociação de cariz distributivo.

Assim, se a Extroversão, enquanto indicador de assertividade interpessoal e de confiança (Costa & McCrae, 1992), demonstrou predizer níveis de impacto

individual na interacção grupal (Barry & Stewart, 1997), a Amabilidade poderá ser o factor, de entre os "cinco grandes", que se encontra mais próximo das relações interpessoais, tendo-se descoberto que as diferenças individuais neste factor se encontram relacionadas com as percepções e preferências por comportamentos de resolução de conflitos (Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996).

Como fazem notar Messick & McClintock (1968), a Amabilidade pode evidenciar um carácter pró-social estável, em vez de estritamente focalizada no interesse individual próprio, em situações que compreendem interdependência. Também De Dreu & Van Lange (1995) observam que um menor número de exigências e um maior número de concessões era realizado pelos negociadores com uma orientação pró-social, contrariamente àqueles que tinham uma orientação social mais competitiva e individualista. Nesse sentido, repare-se que, na negociação puramente distributiva, a cooperação e a partilha de informação sobre interesses subjacentes revelam-se de menor importância face à estratégia e à aquisição de informação sobre os interesses do adversário.

O mesmo raciocínio é válido, segundo Barry & Friedman (1998), para a Amabilidade: confiar e cooperar podem ter bom resultado se a prioridade for o benefício mútuo, mas se o primado passar a ser, como no caso distributivo, a prossecussão dos próprios interesses, um tal procedimento já não se revelará tão útil como no caso integrativo.

Os efeitos da Extroversão e da Amabilidade na negociação distributiva são perspectivados, pelos autores em análise, através da sequência de propostas e contra-propostas e em relação com as aspirações dos negociadores.

Assim sendo, o realizar de uma primeira proposta encerra tanto vantagens como desvantagens para os negociadores. Desse modo, podemos referir que o

negociador que faz uma proposta de abertura desvenda informação sobre as suas aspirações e utilidades (Pruitt & Rubin, 1975), o que pode levar a destruir uma parte do espaço de acordo potencial em seu desfavor (dependendo, como é óbvio, da própria estrutura dos preços de reserva dos negociadores). A execução de uma proposta de abertura pode, ainda, acarretar o facto da contra-parte entender que o acordo será favorável àquele que a fez, o que será mais provável se a primeira proposta for extrema (Siegel & Fouraker, 1960).

Desse modo, as propostas iniciais extremas podem indicar a dureza daquele que as realiza, assinalando que se trata de alguém que não estará acostumado a recuar (Lewicki et al., 1994), pelo que o negociador que recebe tal proposta pode ser levado a moderar os seus objectivos negociais e a tender às concessões (Hamner & Yukl, 1977). Como assinala Pruitt (1981), os negociadores que avançam com uma primeira proposta estarão melhor posicionados com uma proposta relativamente extrema (muito embora tal não signifique que seja suficientemente transparente a quem cabe realizar a proposta inicial).

Obviamente, uma proposta extrema integra limitações em termos de eficácia. Bastar-nos-á pensar que, por um lado, uma proposta demasiada extrema descredibiliza aquele que a realiza e que, por outro lado, reduz a expectativa na contra-parte quanto ao ponto de retirada.

Em suma, os traços de personalidade que levariam à prossecussão de uma estratégia exigente podem ser determinantes da extremidade da proposta de abertura. No que respeita à Amabilidade, poder-se-á referir, de modo inverso, que uma tendência à não cooperação por parte dos negociadores incrementa as suas probabilidades de eleição de posições extremas. A Extroversão é entendida como um factor que, ainda que tenha provavelmente o poder de prever a realização de um

primeiro movimento, não se encontra inerentemente relacionada com a dureza negocial.

Quanto à contra-proposta, sabemos que poderá estar enviesada pelo valor da proposta inicial, pois esta poderá servir como uma âncora para os julgamentos da outra parte (Neale & Bazerman, 1991). Assim sendo, uma contra-proposta será mais próxima da proposta de abertura se o negociador que a realizou foi ancorado pela mesma.

Barry & Friedman (1998) consideram que a personalidade poderá ajudar a determinar a probabilidade de um negociador cair na heurística da ancoragem. Por um lado, um negociador altamente preocupado com o desenvolvimento e a manutenção das relações sociais será mais susceptível de ancorar. Por outro lado, será menos provável de ocorrer a ancoragem quando um negociador se preocupa apenas com os seus próprios interesses. Assim, a ancoragem constituiria, pois, na negociação distributiva, mais uma cilada para os sujeitos que, em lugar de uma orientação competitiva, são possuidores de uma orientação interdependente (Deutsch, 1973).

A previsão que Barry & Friedman (1998) avançam vai no sentido da ancoragem ter maiores probabilidades de acontecer naqueles negociadores que pontuam alto em Extroversão e Amabilidade.

Também o acordo final poderá ser influenciado pela Extroversão e pela Amabilidade, no sentido em que os negociadores extrovertidos e amáveis tenderão a ter um desempenho pior do que os negociadores que pontuam baixo nessas mesmas dimensões de personalidade. Dado que as negociações se compõem de uma sucessão de propostas e contra-propostas, ao longo de um processo de realização de concessões, os efeitos desvantajosos da Extroversão e da

Amabilidade na negociação distributiva continuarão a fazer-se sentir: a dureza e a menor revelação de informação arrastariam maiores concessões da outra parte, enquanto a sociabilidade e a orientação interpessoal incrementariam a possibilidade de se ser influenciado pelos movimentos estratégicos da outra parte (Barry & Friedman, 1998). Assinale-se, ainda, o facto dos sujeitos altos em Extroversão provavelmente serem mais capazes de despoletar tácticas mais duras como as ameaças e o "bluff" como forma de convencimento do outro em relação às posições por si defendidas.

No caso da Conscienciosidade, esta dimensão de personalidade deverá ser considerada também como relevante, pois a negociação não se resume a uma mera troca interpessoal, implicando, como sabemos, a preparação e a análise prévia do encontro negocial como forma de aumentar a probabilidade de êxito (Lewicki et al., 1994; Murnighan, 1992). Desse modo, se o negociador planear as suas acções será, possivelmente, menos influenciável pela proposta inicial do oponente e, uma vez que os responsáveis são tendencialmente organizados, planeados, focalizados na tarefa e orientados para a realização (McCrae & John, 1992), então os negociadores que pontuam alto em Conscienciosidade conseguirão acordos mais benéficos para si próprios.

Há que notar que, na consideração das condições que envolvem os efeitos de personalidade na negociação, Barry & Friedman (1998) são de opinião que esses efeitos nos processos e resultados negociais podem ser atenuados pelas aspirações elevadas: uma forte motivação para o êxito poderá levar a uma actuação que seja, sob outros aspectos, inconsistente com a personalidade daquele que negoceia e, na ausência de uma tal motivação, a actuação do negociador poderá ver-se mais atingida pelas suas características estáveis de personalidade.

Em relação aos efeitos da personalidade na negociação integrativa, observam Barry & Friedman (1998) que a Extroversão se pode associar positivamente com o descortinar de potencial integrativo, no sentido em que revelar informação quanto aos interesses e explorar ideias facilitam as situações de negociação integrativa. Recordemos que, para Pruitt & Rubin (1986), as situações integrativas se caracterizam, para além de persistência e esforço dos negociadores, por requererem deles uma preocupação pelos seus interesses e pelos interesses do oponente.

Analogamente à Extroversão, uma Amabilidade elevada poderá ser conivente com uma maior probabilidade de consideração das necessidades da outra parte e com um menor recurso a tácticas de rivalidade, como as exigências extremas e os ataques pessoais, que fariam minar a integratividade das negociações.

No entanto, Barry & Friedman (1998) consideram que tais efeitos podem redundar em não efeitos, pois se aqueles sujeitos com orientação cooperativa tendem a realizar menos exigências e a fazer mais concessões (De Dreu & Van Lange, 1995), evidenciando uma vontade intensa de cooperar e uma aversão pelo conflito, logo, os custos da Amabilidade poderão igualar os seus próprios benefícios.

Assim sendo, tanto para a negociação distributiva como para a integrativa, a Conscienciosidade parece ser a única das três dimensões consideradas que possui o mesmo efeito em ambas: auxilia na análise cuidadosa e no planeamento estratégico no caso distributivo, e ajuda a reflectir nos seus próprios interesses e a manter o *momentum* ao longo do processo de intercâmbio de informação e geração de soluções, no caso integrativo (pelo que, neste caso, poderá estar associada a ganhos conjuntos).

Parte Empírica

Capítulo V

CAPÍTULO V. METODOLOGIA

Toda a investigação parte sempre de uma interrogação sobre a realidade que, por sua vez, irá condicionar, obviamente, a obtenção das respostas.

Acreditamos, desse modo, que o nosso interesse sobre a eficácia das estratégias e tácticas de negociação usadas pelos sujeitos que se encontram envolvidos nos encontros negociais, se encontra justificada, primeiramente, pelo facto do nosso programa de doutoramento contemplar seminários dirigidos à área de conhecimento dos conflitos e da negociação.

Mas, uma segunda razão teve um peso relevante na nossa opção, pois cremos ser igualmente de destacar, no caso nacional, o relativo desconhecimento acerca desta realidade, o que nos levou a considerar de toda a pertinência a realização de um estudo de campo sobre o referido tema.

Desde o início, a nossa preocupação centrou-se em procurar articular dois tipos de metodologias, de modo a corresponder ao projecto inicial da investigação onde previámos empreender uma confluência de um estudo correlacional (materializado no Estudo 1) com um estudo experimental (consubstanciado no Estudo 2). Pensamos, nessa linha de raciocínio, que algumas das limitações inerentemente ligadas à utilização exclusiva de cada uma das referidas metodologias poderão ser ultrapassadas através do uso combinado das mesmas.

O nosso problema conduziu-nos, pois, a uma tentativa de articulação de distintas abordagens conceptuais, quanto aos modelos estratégicos de eficácia na negociação, bem como das tácticas e manobras de negociação, tendo ainda a preocupação de enquadrar essa discussão no âmbito da abordagem racional da

negociação e no campo de estudo da influência das características individuais no comportamento dos negociadores.

A questão da eficácia da conduta negocial constitui o eixo central da presente investigação. A tentativa de estabelecimento de uma escala (CEN II) de mensuração desse fenómeno deverá aí inscrever-se, bem como o estudo experimental relativo à influência de todo um conjunto de variáveis (sócio-demográficas, de personalidade e associadas directamente ao próprio processo negocial) no comportamento eficaz do negociador.

Decorrente da problemática teórica exposta, delimitamos, pois, o problema e, seguidamente, passamos a referir quais os objectivos para os dois estudos empíricos realizados.

De um modo global, os objectivos do Estudo 1 situam-se, por um lado, na construção de um instrumento, CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, destinado à medição da eficácia negocial, procurando-se, por outro lado, determinar se a mencionada escala permite, realmente, avaliar a eficácia dos sujeitos participantes de um encontro negocial, tendo por fundamento principal o modelo de eficácia negocial de Mastenbroek (1987, 1989), bem como as abordagens estratégicas de negociação defendidas por Pruitt (1983b) e Bazerman & Neale (1993).

Um outro objectivo que delimitámos, de cariz nitidamente exploratório, passa por tentar apurar a existência de um possível carácter trans-situacional e trans-cultural do instrumento concebido, particularmente no que respeita a Portugal e Espanha.

Quanto aos objectivos do Estudo 2, passam, em primeiro lugar, por procurar averiguar, a título claramente exploratório, se as variáveis sexo, idade, habilitações,

profissão, tempo de experiência negocial e tipo de negociador possuem importância na compreensão da eficácia condutual dos negociadores. Em segundo lugar, procuramos determinar se os factores de personalidade Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade, eram de igual modo relevantes na explicação da eficácia comportamental dos negociadores. Em terceiro lugar, tivemos ainda como objectivo verificar a relação existente entre a eficácia negocial (mensurada pelos resultados obtidos pelos sujeitos no CEN II) e todo um conjunto de variáveis directamente ligadas à própria negociação, como sejam a proposta inicial, a distância entre a primeira e a última proposta, o nível de aspiração, os benefícios individuais e os benefícios conjuntos. Em quarto lugar, procurámos verificar em que medida os diferentes tipos de interacção negocial (formados com base nas pontuações dos sujeitos no CEN II) se encontravam relacionados com a obtenção de resultados individuais e conjuntos em negociação.

A relevância das hipóteses no trabalho científico é inquestionável, já que a hipótese representa a ideia que dirige a investigação, isto é, constitui uma antecipação sobre a experiência que a própria experiência deve julgar. Assim, a hipótese será uma solução provável para o problema delineado, previamente seleccionada, que o investigador propõe para verificar se através de todo o processo de investigação é confirmada (ou não) pelos factos.

Tendo como ponto de partida a literatura existente sobre os temas analisados na parte teórica e os objectivos estabelecidos anteriormente, colocamos várias hipóteses para o trabalho de investigação que realizámos, tratando, por conseguinte, de verificar a comprovação ou infirmação das mesmas na parte empírica da presente tese.

Nesse sentido, em relação ao tema da eficácia negocial, colocámos as seguintes cinco hipóteses exploratórias:

- As pontuações obtidas no CEN II podem variar com o género dos sujeitos.

- As pontuações alcançadas pelos indivíduos no CEN II podem variar com a idade dos mesmos.

- Quanto mais elevado o grau de habilitações escolares dos sujeitos, mais elevadas são as suas pontuações no CEN II.

- A profissão desempenhada está positivamente relacionada com as pontuações alcançadas pelos sujeitos no CEN II, no sentido em que os detentores de uma ocupação sócio-profissional de estatuto mais elevado obtêm melhores resultados na dita escala.

- O tempo de experiência negocial relaciona-se positivamente com as pontuações alcançadas pelos sujeitos no CEN II.

- As pontuações obtidas no CEN II podem variar com os diferentes tipos de negociador.

Quanto à possível influência das variáveis de personalidade na eficácia negocial, levantámos as seguintes hipóteses:

- Os sujeitos altos em Amabilidade tendencialmente atingem resultados mais elevados no CEN II.

- A Extroversão relaciona-se de forma positiva com a eficácia negocial, pelo que os indivíduos altos em extroversão pontuam de forma elevada no no CEN II.

- Os sujeitos com pontuações mais elevadas em Conscienciosidade são aqueles que tendencialmente obtêm melhores resultados no CEN II.

Estas hipóteses foram colocadas tendo por base o estudo de Barry & Friedman (1998), exposto no capítulo anterior, no qual os autores se debruçaram sobre a importância da Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade nos resultados da negociação. Na nossa investigação decidimos, pois, relacionar esses mesmos factores de personalidade com a variável Eficácia negocial, procurando, por conseguinte, a confirmação das hipóteses levantadas.

No que concerne à relação entre a eficácia negocial e as variáveis ligadas directamente à negociação, as hipóteses de cariz exploratório que colocámos foram as cinco que se seguem:

- Os sujeitos com pontuações mais elevadas no CEN II são os que apresentam propostas iniciais igualmente mais elevadas.

- Os sujeitos com melhores pontuações no CEN II são aqueles cuja proposta inicial apresenta uma maior distância da sua última proposta.

- Os sujeitos com pontuações mais elevadas em eficácia (isto é, no CEN II) apresentam tendencialmente níveis de aspiração elevados.

- Os sujeitos possuídores de melhores pontuações no CEN II alcançam melhores resultados individuais.

- Os sujeitos detentores de melhores pontuações no CEN II conseguem melhores resultados conjuntos.

Quanto ao tema da interacção negocial, levantámos as seguintes hipóteses de investigação:

- As díadas em que ambos os sujeitos têm pontuações elevadas no CEN II são aquelas cujos elementos apresentam propostas iniciais mais elevadas.

- Nas díadas cujos negociadores têm ambos pontuações elevadas no CEN II as propostas iniciais por eles apresentadas são as que mais se distanciam das suas últimas propostas.

- As díadas em que ambos os sujeitos possuem pontuações elevadas no CEN II são aquelas cujos negociadores apresentam aspirações também mais elevadas.

- As díadas em que ambos os sujeitos possuem pontuações elevadas no CEN II obtêm os melhores resultados individuais.

- As díadas em que ambos os sujeitos possuem pontuações elevadas no CEN II atingem os melhores resultados conjuntos.

- Nas díadas em que ambos os negociadores têm pontuações mais elevadas no CEN II (Alto/Alto) as propostas iniciais são mais elevadas que nas díadas formadas por um sujeito com pontuação elevada e outro com pontuação baixa na mesma escala (Alto/Baixo).

- Nas díadas em que ambos os negociadores têm pontuações mais elevadas no CEN II (Alto/Alto) as propostas iniciais por eles apresentadas distanciam-se mais

das suas últimas propostas que nas díadas formadas por um sujeito com pontuação elevada e outro com pontuação baixa na mesma escala (Alto/Baixo).

- Nas díadas em que ambos os negociadores têm pontuações mais elevadas no CEN II (Alto/Alto) os níveis de aspiração são mais elevados que nas díadas formadas por um sujeito com pontuação elevada e outro com pontuação baixa na mesma escala (Alto/Baixo).

- As díadas em que ambos os negociadores têm pontuações mais elevadas no CEN II (Alto/Alto) alcançam melhores benefícios individuais que as formadas por um sujeito com pontuação elevada e outro com pontuação baixa na mesma escala (Alto/Baixo).

- As díadas em que ambos os negociadores têm pontuações mais elevadas no CEN II (Alto/Alto) alcançam melhores benefícios conjuntos que as formadas por um sujeito com pontuação elevada e outro com pontuação baixa na mesma escala (Alto/Baixo).

Na prossecussão dos objectivos a que nos propusemos, tentamos obter um conhecimento o mais amplo possível sobre a realidade visada, estando, logicamente, conscientes de que este trabalho será limitado perante a diversidade de factos e questões que nos surgiram. Obviamente, não poderemos olvidar também as limitações derivadas da nossa subjectividade enquanto sujeitos que procuram o conhecimento da complexidade do real social.

Na exposição da pesquisa empírica, apresentamos separadamente o Estudo 1 e o Estudo 2, procurando seguir, no entanto, um esquema relativamente similar de apresentação dos respectivos sujeitos, desenhos, procedimentos e materiais utilizados.

5.1. ESTUDO 1

5.1.1. Caracterização sócio-demográfica dos sujeitos

O total de efectivos do Estudo 1 era formado por 679 sujeitos, sendo que a amostra utilizada compunha-se, por um lado, de 280 sujeitos portugueses que, na sua totalidade, eram provenientes da área metropolitana do Porto, e, por outro lado, de 399 sujeitos espanhóis, todos estudantes da Universidade de Santiago de Compostela.

Com o propósito de empreender uma análise da validez preditiva do Questionário de Eficácia na Negociação (CEN II), utilizamos quatro grupos de amostra, nitidamente diferenciados a partir da sua inexperiência (um grupo de estudantes de cursos universitários cujo desenvolvimento profissional está orientado para âmbitos vindouros de interacção social e um grupo de funcionários administrativos) e mediante diferentes tipos de experiência negocial (grupos de vendedores e de negociadores de temas sócio-laborais).

Assim sendo, as características concretas de cada um dos grupos da amostra são as seguintes:

1. Grupo de negociadores sócio-laborais: formado por 70 sujeitos que se encontravam familiarizados com a participação em negociações de âmbito sócio-laboral (colectivas ou não), dividindo-se em 35 negociadores procedentes de organizações empresariais e do Estado e 35 oriundos de organismos sindicais

(neste último caso, todos os inquiridos participavam directamente nas negociações dos convénios colectivos);

2. Grupo de vendedores: formado por 70 sujeitos cujas profissões desempenhadas possuem conteúdos funcionais que assentam primordialmente em tarefas de negociação comercial;

3. Grupo de administrativos: formado por 70 sujeitos que desenvolvem a sua actividade profissional no âmbito administrativo em empresas públicas e privadas;

4. Grupo de estudantes: formado por 70 estudantes dos cursos de Ciências da Comunicação e Marketing da Universidade Fernando Pessoa (Porto) e 399 estudantes dos cursos de Administração e Direcção de Empresas, Direito, Pedagogia, Ciências Políticas e Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela (Espanha).

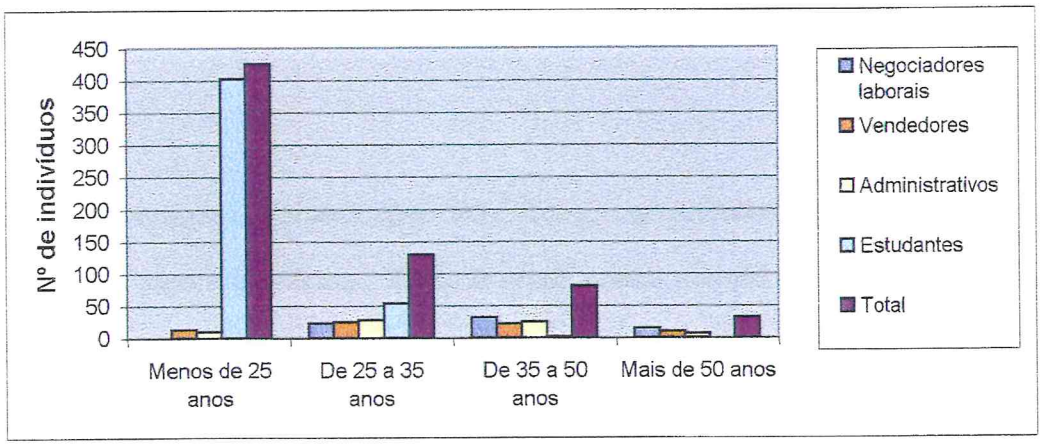
Portanto, podemos verificar que se trata de uma amostra detentora de um determinado equilíbrio e homogeneidade, aspectos que contemplámos, naturalmente, com o sentido da realização posterior de análises comparativas entre os grupos que a compõem.

Pensamos ser de assinalar ainda o facto de se tratar de uma amostra com sujeitos provenientes de dois países distintos (Portugal e Espanha), o que poderá ser interessante em termos de realização de uma primeira analogia de carácter trans-situacional e inter-cultural, não deixando de ter em consideração, como é óbvio, que os sujeitos espanhóis eram, no seu todo, estudantes universitários.

Em termos globais, podemos referir que 36.1% do total dos sujeitos da amostra eram do sexo masculino e 63.9% do sexo feminino, assinalando-se ainda

que 78.3% dos inquiridos eram solteiros, 19.9% casados e apenas 1.8% referiram um outro tipo de estado civil. Reportamos também que cerca de 73.2% dos inquiridos tinha, no momento de realização da pesquisa empírica, menos de 35 anos de idade (ver quadro 5.1).

Quadro 5.1. Distribuição etária do total de sujeitos da amostra por grupos



Quanto às habilitações escolares (refira-se que sempre que examinarmos esta característica tomaremos em consideração graus completos), destaca-se, entre os negociadores, vendedores e administrativos, uma grande maioria (57.1%) com o ensino secundário, sendo de mencionar os 6.7% com ensino básico e 2.9% de pós-graduados (ver, na página seguinte, o quadro 5.2).

Quadro 5.2. Habilitações (graus completos) dos negociadores sócio-laborais, vendedores e administrativos

Habilitações escolares / Tipo	Ensino básico	Ensino secundário	Ensino superior - bacharelato	Ensino superior - licenciatura	Ensino Superior – Pós-graduação (mestrado, doutoramento)	Total
Negociadores Sócio-laborais	5 2,4%	16 7,6%	7 3,3%	36 17,1%	6 2,9%	70 33,3%
Vendedores	6 2,9%	55 26,2%	4 1,9%	5 2,4%	0 0,0%	70 33,3%
Administrativos	3 1,4%	49 23,3%	10 4,8%	8 3,8%	0 0,0%	70 33,3%
Total	14 6,7%	120 57,1%	21 10,0%	49 23,3%	6 2,9%	210 100,0%

Os sujeitos pertencentes aos grupos dos negociadores (negociadores sócio-laborais e vendedores) tinham todos, como é óbvio, experiência negocial e os dos grupos de controle (administrativos e estudantes universitários) não a possuíam (apenas 14 estudantes espanhóis declararam possuir alguma experiência negocial, no entanto, essa experiência era muito desigual e sem grande relevo, não sendo mesmo possível determinar em várias respostas qual o tipo de experiência, já que tal não foi indicado pelos sujeitos). Em relação aos negociadores sócio-laborais e vendedores, registe-se que 57 possuíam mais de dez anos de experiência negocial efectiva, 27 entre cinco a dez anos, 42 entre um a cinco anos e 14 possuíam menos de um ano (saliente-se que, no caso dos negociadores de âmbito sócio-laboral, apenas dois dos seus elementos se integram aqui).

Uma análise mais detalhada de cada um dos grupos que compõem a amostra possibilita-nos realizar uma caracterização mais esclarecedora de alguns aspectos de índole sócio-demográfica.

Assim, no grupo dos negociadores sócio-laborais, destacamos 71.4% de negociadores masculinos e apenas 28.6% do sexo feminino e com um intervalo de idades modal entre os 25 e 49 anos (78.6%), sendo que nenhum possuía menos de 25 anos e que 67.1% eram casados, 25.7% solteiros e 7.1% referiram outro estado civil. A licenciatura é o grau que detêm 51.4% dos negociadores, seguindo-se o ensino secundário com 22.9%. Note-se que o ensino superior - tomando conjuntamente os valores para bacharelato, licenciatura e pós-graduação - perfaz 70% das habilitações literárias declaradas pelos elementos deste grupo de inquiridos.

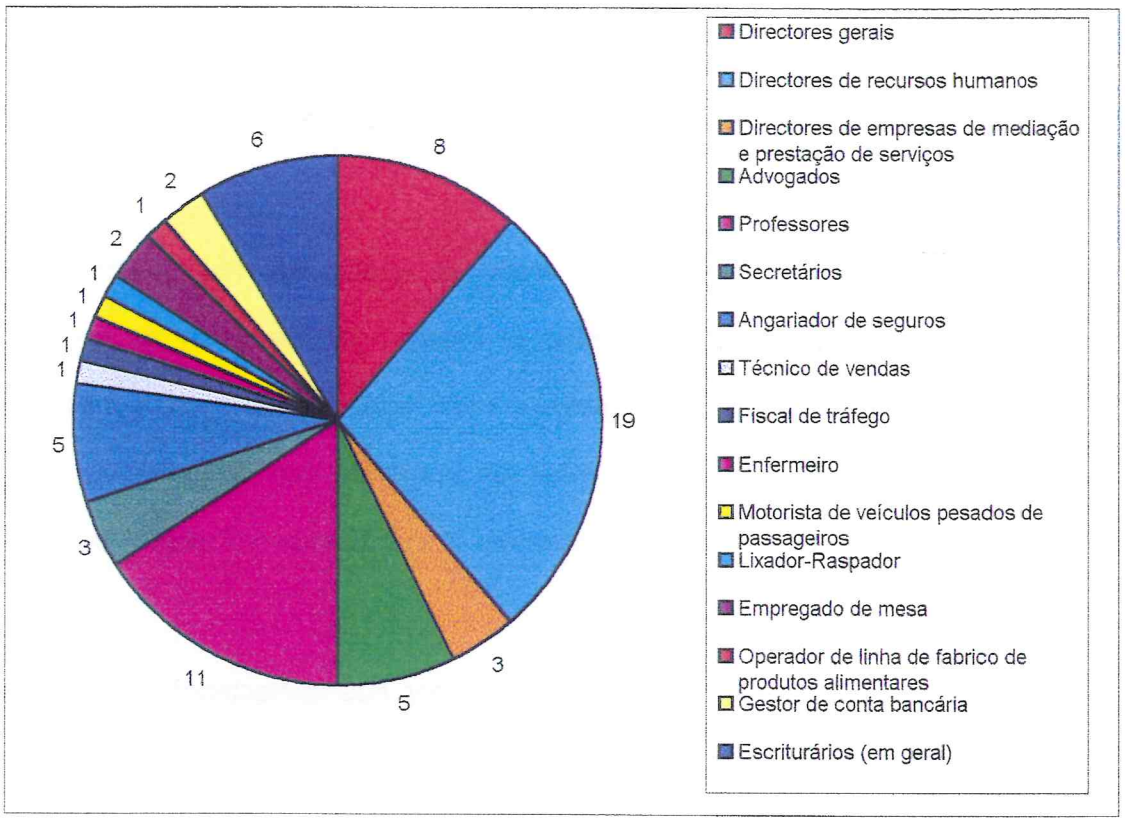
Nesse sentido, é de realçar, entre as profissões dos negociadores pertencentes às organizações-empresas e Estado, 19 directores de recursos humanos, 8 directores gerais, 5 advogados e 3 directores de empresas de mediação e prestação de serviços. No que respeita às profissões dos dirigentes sindicais destacam-se, pelo seu número, 11 professores, 6 escriturários e 5 angariadores de seguros.

Assinale-se, aqui, que dos 19 sindicatos por nós contactados, 8 possuem implantação nacional e 11 são de âmbito regional/local; diga-se ainda que 10 dessas organizações sindicais integram-se na UGT – União Geral dos Trabalhadores Portugueses, 7 enquadram-se na CGTP-IN – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical e 2 constituem sindicatos independentes (ver Anexo A).

O quadro 5.3 permite apreciar como se distribuem as profissões desempenhadas pelos negociadores sócio-laborais dentro das organizações em que se integravam (a categorização que apresentamos teve por base a Classificação Nacional das Profissões do IEFP - Instituto do Emprego e da Formação Profissional

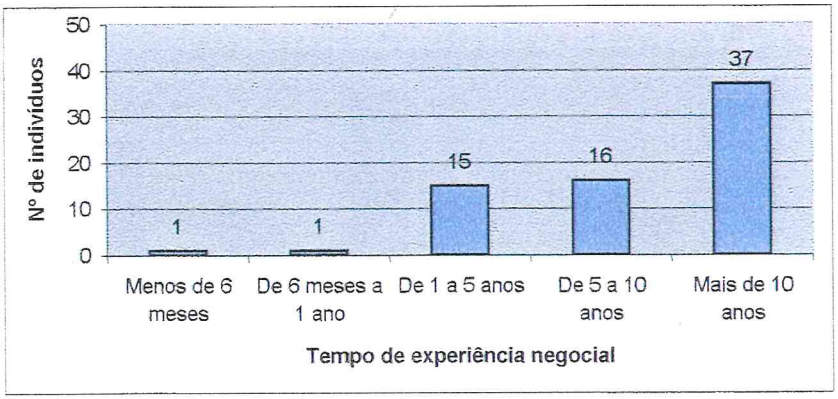
de 1994, que nos possibilitou determinar todas as profissões mencionadas pelos inquiridos).

Quadro 5.3. Profissões dos negociadores sócio-laborais (Estado, empresas e sindicatos)



Como podemos ver pelo quadro 5.4, apresentado na página seguinte, o intervalo de tempo de experiência negocial modal situa-se para o grupo em análise em mais de dez anos (52.9%), seguido do intervalo entre cinco a dez anos (22.9%).

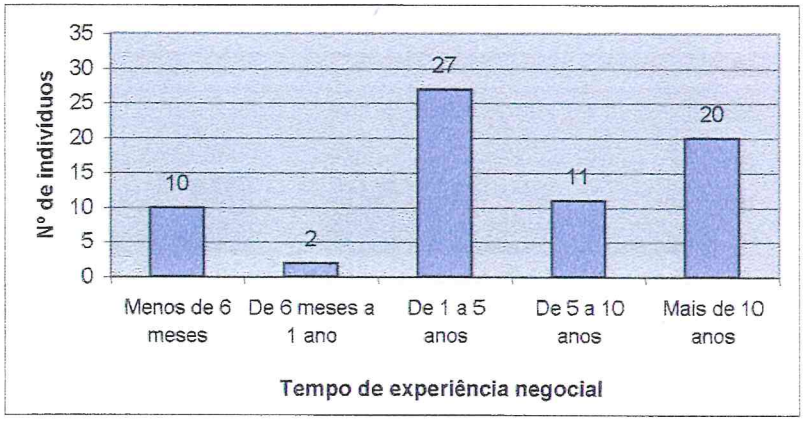
Quadro 5.4. Tempo de experiência negocial dos negociadores sócio-laborais



Em relação ao grupo dos vendedores, destaca-se o facto de 80% dos seus elementos serem do sexo masculino, 18.6% do total do grupo ter menos de 25 anos e 14.3% mais de 50 anos, situando-se o intervalo modal entre os 25 e os 49 anos (68.1%). Quanto ao estado civil, 57.1% são casados, 38.6% solteiros e 4.3% têm outro tipo de estado civil. Relativamente às suas habilitações, enfatiza-se o ensino secundário (78.6% de respostas), seguindo-se o ensino superior com um total de 12.8% (7.1% de licenciados e 5.7% de bacharéis).

Os mediadores oficiais de imobiliário correspondem a 68.6% do total do grupo em análise, 20% declararam a profissão de técnico de vendas, 8.6% de delegado de informação médica e 2.9% de angariadores de seguros. Finalmente, refira-se que 38.6% possuía entre um a cinco anos de experiência na área da negociação, sobressaindo quer 28.6% com mais de dez anos quer 14.3% com menos de seis meses. O quadro 5.5, na página seguinte, permite visualizar estes mesmos resultados obtidos.

Quadro 5.5. Tempo de experiência negocial dos vendedores



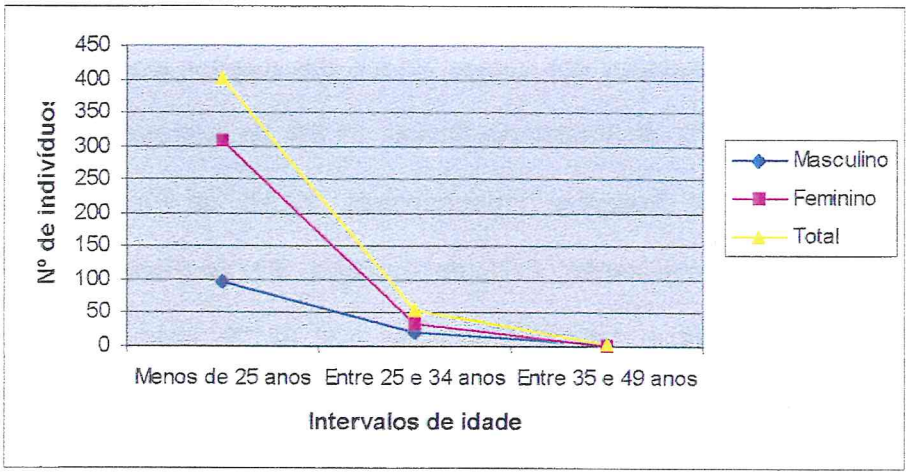
Quanto aos administrativos, a grande maioria eram mulheres (74.3%), 75.7% dos elementos possuía idades compreendidas entre os 25 e os 49 anos, sendo que 54.3% eram casados e 41.4% solteiros. Uma larga maioria ainda possuía o ensino secundário (70%), evidenciando-se 14.3% com o bacharelato e 11.4% com a licenciatura. As profissões de maior destaque são as de secretário, com 48.6%, e as de escriturário, com 44.3%.

Por fim, os estudantes portugueses apresentam-se como um grupo maioritariamente feminino (67.1% de mulheres), onde sobressaem 94.3% de sujeitos solteiros, 88.6% com menos de 25 anos (nenhum elemento deste grupo declarou uma idade superior a 35 anos) e 97.1% detentores do ensino secundário.

Em relação aos estudantes espanhóis, trata-se também, primordialmente, de uma amostra feminina (75.4% de mulheres e 24.6% de homens) e composta, essencialmente, por solteiros (98.2%). Em relação à idade, a média situa-se em 22.4 anos, com um desvio-padrão de 2.19.

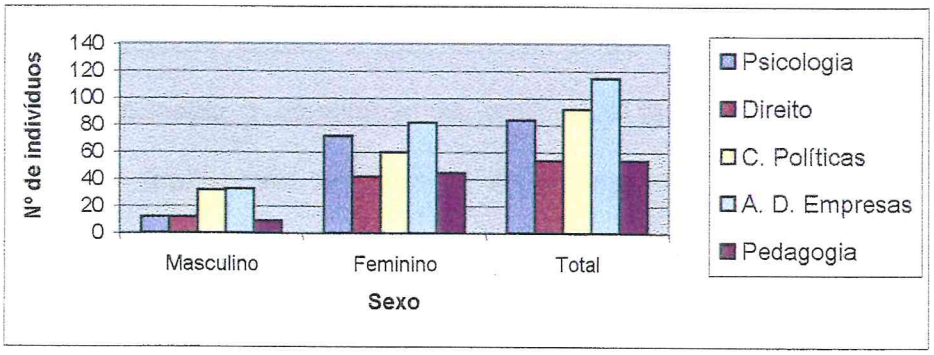
No quadro 5.6, podemos constatar qual a distribuição por sexo e idades dos sujeitos (portugueses e espanhóis) do grupo em estudo.

Quadro 5.6. Distribuição dos estudantes por sexo e intervalos de idade



Os sujeitos da amostra recolhida em Espanha eram todos estudantes universitários que frequentavam, na sua totalidade, os dois últimos anos dos respectivos cursos a que pertenciam (62.9% eram alunos do 5º ano e 37.1% do 4º ano). No quadro 5.7, que seguidamente apresentamos, podemos verificar como se distribuem os estudantes espanhóis, por sexos e cursos que frequentavam.

Quadro 5.7. Distribuição dos estudantes espanhóis por sexo e cursos



Finalmente, é de assinalar, globalmente, que 28.8% eram estudantes de Administração e Direcção de Empresas, 13.5% de Direito, 13.5% de Pedagogia, 23.1% de Ciências Políticas e 21.1% de Psicologia.

Quanto às especialidades dos cursos, 11.8% dos sujeitos eram estudantes de Psicologia Clínica e 8.5% de Psicologia Social, 11.5% de Administração, 2.5% de Ciência Política, 4% de Relações Internacionais, 12.3% de Finanças, 2.5% de Direcção, 2% de Comercialização, 1.5% de Auditoria, 3% de Pedagogia Escolar e 6% de Pedagogia Social e Laboral. De notar que 34.3% eram de Direito (não mencionando, por conseguinte, nenhuma especialidade) ou não referiram qualquer especialidade.

5.1.2. Desenho, procedimento e materiais utilizados

A amostra portuguesa foi seleccionada seguindo, essencialmente, o critério do grau de experiência negocial dos sujeitos, o que nos levou a que em dois grupos possuíssemos uma amostra de negociadores experientes e nos dois outros grupos tivéssemos indivíduos ingénuos em relação ao fenómeno em análise.

No caso espanhol, a amostra recolhida foi apurada, por um lado, com o intuito de se obterem mais dados sobre sujeitos que, à partida, fossem ingénuos em relação à negociação e, por outro lado, contemplando o objectivo de se poder realizar também um estudo exploratório de carácter inter-cultural que permitisse aferir o possível cariz trans-situacional da escala (é preciso não esquecer, aqui, que a maior parte dos estudos anteriores com o CEN recaíram, tal como teremos oportunidade posteriormente de referir, em amostras com sujeitos espanhóis).

Dado o seu papel primordial no Estudo 1, apresentamos o historial das investigações realizadas previamente com o CEN, destacando também os principais passos na estruturação da escala em exame. Seguidamente, prosseguimos com o delineamento da investigação dedicada ao CEN II, onde nos referimos aos procedimentos metodológicos adoptados na sua construção.

5.1.2.1. Breve historial de investigação do CEN

Primeiramente pensado e concebido, em 1989, por Serrano & Rodríguez (Cfr. Rodríguez, 1990), o Questionário de Eficácia na Negociação (no original, "CEN – *Cuestionario de Eficacia Negociadora*") desde sempre se norteou pelo objectivo de dispor de uma escala facilmente administrável que permitisse a mensurabilidade da eficácia no processo negocial. Assim, como afirmam Serrano & Rodríguez (1993), a sua relevância, a nível teórico, será visível no campo de estudo do conflito e dos seus mecanismos de resolução e poderá constituir, a nível pragmático, um instrumento a utilizar em programas de selecção e formação de negociadores eficazes.

A dupla finalidade do questionário em análise poderá sintetizar-se no seguinte: por um lado, testar o esquema conceptual que lhe serve de suporte e, por outro lado, possuir um instrumento de medida de mensuração das competências negociais (Serrano, 1996a).

De acordo com Serrano & Rodríguez (1993a), possuir um instrumento fiável e que mensure a conduta negociadora globalmente entendida torna-se útil para relacionar as pontuações assim obtidas com outras relativas a distintos aspectos da

negociação, portanto, o valor para a investigação no domínio científico em que nos movemos parece-nos resultar inegável.

Desse modo, os autores mencionados tomaram como principal fundamento conceptual o modelo de conduta negocial eficaz proposto por Mastenbroek (1987, 1989), tendo sido também tomados em consideração contributos provenientes de outras perspectivas como as de Pruitt (1983) e de Bacharach & Lawler (1981).

Os autores que criaram o CEN elaboraram inicialmente um conjunto de 120 itens, 30 itens por cada uma das dimensões do modelo de negociação eficaz de Mastenbroek (Cfr. Rodríguez, 1989, 1990). Esses mesmos itens foram apresentados a um grupo de juizes especializados, cujo trabalho consistiu em avaliar o grau em que cada um dos itens se adequava à dimensão teórica na qual se encontrava integrado e eliminar os que não se revelassem adequados para posterior utilização na população a que se destinava a escala (isto é, indivíduos adultos, com grande diversidade relativamente ao seu nível sócio-cultural, podendo apresentar ou não uma ampla experiência de negociação de convénios colectivos).

Após esta selecção, houve uma redução para 55 itens que constituíram uma primeira versão do Questionário de Eficácia na Negociação, estando 16 escritos em sentido negativo, no que respeita à eficácia negocial, e 39 em sentido positivo.

Os mencionados itens indicaram-se num formato tipo Likert de 5 pontos, sendo que a categorização de resposta compunha-se por várias alternativas graduadas em intensidade: 1 - *Discordo fortemente*; 2 - *Discordo*; 3 - *Indiferente*; 4 - *Concordo*; 5 - *Concordo fortemente*.

As análises estatísticas entretanto empreendidas levaram à inclusão dos itens que possuíam um maior nível de homogeneidade com a pontuação total da escala,

assim como daqueles com um significativo poder discriminante quanto ao grau de eficácia negocial dos sujeitos (Rodríguez, 1990).

Foram utilizadas duas amostras para este estudo:

- Uma primeira amostra composta por 82 negociadores de convénios colectivos, procedentes das Astúrias, Galiza e Madrid, tendo-se optado por utilizar exclusivamente, dada a sua procedência de vários pontos do país, os representantes das três organizações maioritárias a nível nacional, isto é, a "Unión General de Trabajadores" (UGT) e as "Comisiones Obreras" (CCOO), por parte dos trabalhadores, e a "Confederación Española de Organizaciones Empresariales" (CEOE), pela parte patronal. O critério essencial para a selecção destes sujeitos residiu em que a própria organização a que pertenciam os catalogasse de "Negociadores Eficazes", entendendo por tal que tivessem um tempo mínimo de 3 anos negociando como representantes da organização a que pertenciam e que, além disso, obtivessem resultados que a mesma considerasse satisfatórios no sentido dos seus interesses próprios;

- A segunda amostra era formada por 209 estudantes dos 4º e 5º anos do curso de Direito da Universidade de Santiago de Compostela.

Os resultados de uma análise factorial realizada com a amostra dos negociadores versados no assunto revelaram, em segunda ordem, uma estrutura de quatro factores que, globalmente, foi de encontro à problemática teórica que serve de suporte ao referido questionário.

Segundo Serrano (1996a), esta primeira investigação possibilitou, assim, um instrumento formado por 40 itens, com suficientes garantias de fiabilidade e validez, de modo a ser utilizado em sucessivos estudos com a perspectiva de o ir sempre aperfeiçoando até onde for possível, de modo a obter-se uma versão definitiva.

Caramés & Rodríguez (1995) realizaram uma outra investigação empírica dedicada ao estudo das características do questionário em questão com uma amostra de 389 sujeitos, composta por 3 sub-amostras de acordo com o grau de experiência negocial dos mesmos: estudantes de Ciências Sociais, vendedores de grandes armazéns e negociadores de âmbito sócio-laboral.

Uma vez mais, como constata Serrano (1996a), os resultados obtidos foram estatisticamente significativos, demonstrando, por um lado, uma elevada fiabilidade e, por outro lado, a análise factorial apresentou, em segunda ordem, uma estrutura de quatro factores globalmente coerente com o marco teórico que sustenta o mencionado instrumento de medida. De modo a contrastar a validez preditiva realizou-se uma análise das pontuações globais obtidas pelos 3 grupos de sujeitos da amostra, sendo que os resultados foram de encontro à hipótese enunciada, pois os sujeitos inexperientes apresentaram uma pontuação significativamente inferior à dos outros grupos.

Cunha (1996) aplicou a versão composta por 40 itens a uma amostra da população do Porto, em Portugal, para testar novamente a hipótese de que os indivíduos com experiência negocial seriam aqueles que teriam uma maior pontuação na referida escala, procurando medir a conduta eficaz dos sujeitos portugueses em situações negociais, fossem eles especialistas ou ingénuos neste tipo de interacção social.

O questionário aí aplicado compunha-se de 31 itens que pontuavam positivamente em relação ao modelo de eficácia negocial e de 9 restantes itens que eram pontuados em sentido inverso ao das respostas dadas.

A amostra seleccionada para o estudo era formada por um total de 204 sujeitos, todos oriundos da área metropolitana do Porto, divididos por 3 grupos de acordo com os seguintes parâmetros:

- Grupo 1: constituído por 64 sujeitos com experiência negociadora e detentores de habilidades profissionais (50 negociadores provenientes do meio empresarial e 14 do meio sindical);

- Grupo 2: constituído por 70 sujeitos detentores de habilidades profissionais, estando integrados em empresas públicas e privadas, mas sem experiência negocial (seleccionamos aqui administrativos);

- Grupo 3: constituído 70 indivíduos sem experiência negocial e ainda sem habilidades profissionais e integração no mercado de trabalho (composto por 70 estudantes universitários dos cursos de Gestão de Pequenas e Médias Empresas e de Psicologia Social e do Trabalho, da Universidade Fernando Pessoa do Porto).

As provas realizadas assentaram em dois eixos principais: por um lado, uma análise de estrutura e consistência interna da escala (demonstrando, uma vez mais, fiabilidade e validez relativamente elevadas, bem como uma estrutura factorial consentânea com o modelo teórico de base) e uma análise diferencial das médias (onde o Teste T de Student das diferenças interquartílicas permitiu retirar conclusões significativas para o poder discriminante dos itens que constituíam o dito

questionário, evidenciando novamente que a escala possibilitava discriminar nitidamente sujeitos especialistas em negociação de ingénuos no tema) (Cfr. Cunha, no prelo).

Mais recentemente, num estudo dedicado à análise das diferenças no uso de estilos de gestão de conflito em função da eficácia das partes envolvidas na gestão do mesmo, Luque, Medina, Dorado & Munduate (1998) empregaram uma escala de apreciação da eficácia da gestão de conflitos que se fundamenta no CEN. De um modo muito sumário, os autores chegaram à conclusão de que o uso do estilo de compromisso difere de forma significativa entre sujeitos eficazes e não eficazes (os primeiros utilizaram-no mais), não se tendo evidenciado diferenças relevantes quanto à utilização dos estilos de integração, submissão, dominação e evitação por parte dos sujeitos eficazes e não eficazes.

5.1.2.2. Delineamento da investigação do CEN II

O instrumento de medida aplicado na presente investigação (CEN II) tem por base conceptual principal, tal como em estudos anteriores por nós aclarados, o modelo de negociação proposto por Mastenbroek (1987, 1989). É de referir, no entanto, que foram também tomadas em consideração as abordagens de outros autores, nomeadamente de Bazerman & Neale (1993), Bercovitch (1984), Fisher et al. (1993), Greenhalgh (1987), Neale & Bazerman (1991), Pruitt & Carnevale (1993), Steele et al. (1991) e Wall (1985).

Nessa linha de ideias, elaborámos, inicialmente, uma escala composta por 106 itens, com 89 itens escritos em sentido positivo relativamente à eficácia negocial e

27 itens traçados em sentido oposto à mesma (ver Anexo B). Nesta escala estavam também incluídos itens da versão anterior do CEN.

Como se poderá constatar, as diferenças com o instrumento anterior (CEN I) passam, principalmente, pelo facto de se ter incrementado, de modo considerável, a quantidade inicial de itens, ter-se integrado itens directamente relacionados com o estudo da racionalidade na negociação, seguindo a abordagem de Bazerman & Neale (1993), e também por se ter considerado um leque mais amplo de perspectivas teóricas sobre o tema em questão.

O esquema de categorização das respostas manteve-se igual ao da escala anteriormente utilizada, sendo, por isso, composto pelas cinco alternativas graduadas em intensidade a que também previamente nos referimos (assim, para a elaboração da presente escala de opinião baseamo-nos também na designada técnica de escalamento de atitudes de Likert).

Refira-se, neste âmbito, que as designadas escalas Likert partem do pressuposto teórico de que uma atitude pode definir-se como uma disposição do sujeito em direcção a uma acção manifestada, ou seja, a actuar de determinada maneira em contextos sociais específicos ou a actuar a favor ou contra pessoas, objectos, organizações, entre outras. A este respeito, Visauta (1989, p. 177) afirma que "As declarações verbais de opinião servirão para considerá-las num método indirecto de disposições que se expressam mais facilmente nesta forma verbal. Há, pois a aceitação expressa de que as atitudes podem medir-se através de manifestações verbais".

Segundo a perspectiva deste último autor, os princípios em que assenta esta técnica de escalamento de opiniões são:

1. É possível estudar dimensões de atitudes partindo de enunciados que operam como reactivos para os sujeitos;

2. Os sujeitos podem situar-se na variável atitude desde o ponto mais favorável ao menos favorável, sendo que as diferenças de resposta se devem a diferenças individuais dos próprios sujeitos;

3. A avaliação dos sujeitos na variável atitude não pressupõe uma distribuição uniforme sobre o contínuo de atitude, mas, sim, uma posição favorável ou desfavorável sobre o objecto estudado.

Assume, então, um nível de medida ordinal, isto é, os sujeitos são ordenados segundo a sua posição favorável ou desfavorável relativamente à atitude em questão (constituindo uma perspectiva distinta da de Thurstone que pressupunha a existência de um contínuo psicológico, no qual a distância entre dois valores poderia ser calculada).

Quanto à forma de avaliação, trata-se de uma escala aditiva ou sumativa, objectivando especificar, precisamente, a valência – positiva ou negativa – da atitude. A unidade de medida centra-se no sujeito (não nos enunciados apresentados), sendo eles os que se situam nas dimensões da atitude (não os reactivos ou itens).

Para Visauta (1989), as vantagens das escalas Likert podem resumir-se nos seguintes pontos: são de construção menos morosa e mais simples e o número de itens necessários pode ser mais limitado quando comparadas, por exemplo, com as escalas de Thurstone; costumam apresentar fiabilidade e validez elevadas, possibilitando ainda o estabelecimento de graduações de resposta; ao contrário das de Thurstone, cujas medições de caráter indirecto se encontram assaz limitadas,

permitem o uso de itens que não se encontram relacionados de modo directo com as atitudes que se pretendem mensurar; e, por fim, as possíveis respostas a cada item permitem um maior grau de informação sobre a atitude estudada.

Por fim, é de se mencionar que Seiler & Hough (1978), realizando uma analogia crítica entre as escalas de Thurstone e Likert, apontam no sentido de confirmar a maior fiabilidade das segundas face às primeiras, inclusivamente com um número mais reduzido de enunciados.

Assim sendo, relativamente ao modo de administração da escala, é de referir que houve sempre a presença efectiva do próprio inquiridor, no caso dos grupos de negociadores de âmbito sócio-laboral (isto é, directores de recursos humanos, directores gerais, advogados e directores de empresas de mediação e prestação de serviços e dirigentes sindicais) e de negociadores de âmbito comercial (ou seja, aqueles com profissões ligadas eminentemente à área das vendas). Nos dois restantes grupos (administrativos e estudantes universitários), foram os próprios inquiridos que directamente responderam ao questionário.

Regra geral, a aplicação do questionário em análise aos grupos de negociadores não se traduziu em grandes dificuldades, todavia é de se salientar que o grupo dos vendedores foi o que nos colocou maiores entraves de colaboração com a presente investigação, invocando, sobretudo, razões de disponibilidade temporal ligadas ao exercício da actividade profissional (no entanto, mesmo considerando um número assaz reduzido de recusas em responder ao questionário, fomos sentindo constantemente uma grande curiosidade sobre o assunto da pesquisa).

Por seu turno, no grupo dos negociadores sócio-laborais, foi constatável total cooperação e disponibilidade, quer fossem provenientes de empresas ou do Estado,

quer estivessem ligados a sindicatos (de um modo global, podemos mesmo afirmar que todos evidenciaram, invariavelmente, um grande interesse pela área científica da pesquisa, facto esse que nos faz reflectir, novamente, na pertinência actual do tema para a realidade portuguesa).

No caso dos negociadores sócio-laborais e vendedores, procedemos primeiro a uma marcação prévia por telefone, facultando-lhes uma explicação sucinta e lata dos objectivos da pesquisa. Aquando da aplicação da escala, as instruções eram facultadas oralmente aos inquiridos, sendo cada questionário realizado nestes dois grupos, tal como já referido, com a presença do inquiridor que apontava por escrito as respostas fornecidas pelos sujeitos.

Nos administrativos e estudantes (grupos de controle), os mesmos preencheram o questionário, tendo-lhes sido também transmitidas apenas informações de carácter genérico sobre os propósitos da investigação.

Em geral, a duração média de realização do questionário, em todos os grupos, foi de cerca de 25 a 30 minutos.

Por fim, refira-se que as análises psicométricas realizadas, através do programa estatístico SPSS/WINDOWS, passaram, em termos estatísticos, pelos seguintes pontos essenciais:

- análise da consistência da escala (estudo da sua fiabilidade e validez);

- análise da estrutura da escala (mediante uma análise factorial das componentes principais).

5.2. ESTUDO 2

5.2.1. Sujeitos

Neste estudo, participaram, no seu todo, 128 sujeitos, em Portugal e Espanha.

Nesse sentido, refira-se que 62.5% eram mulheres e 37.5% homens e que a média de idades dos indivíduos se situava em 31.4 anos, com um desvio-padrão de 11.3.

5.2.2. Desenho, procedimento e materiais utilizados

O processo de selecção da amostra teve por critério fundamental os resultados obtidos pelos sujeitos no CEN II (versão final de 42 itens), em Portugal e Espanha. Seleccionamos, através do cálculo das diferenças inter-quartílicas para cada um dos grupos, os sujeitos com pontuações mais baixas (1º quartil) e os com pontuações mais elevadas (4º quartil) em cada um desses mesmos grupos.

Para efeitos de obtenção do maior número possível de sujeitos com experiência em negociação, optámos por incluir num só grupo os negociadores (fossem eles de âmbito sócio-laboral ou comercial), o que se veio a revelar conveniente na medida em que nos permitiu uma maior viabilização do estudo (já que eram os grupos da amostra de maior dificuldade de contacto e conciliação, em termos práticos, da sua participação no experimento).

O desenho inicial que estabelecemos para o Estudo 2 teve em linha de conta, fundamentalmente, os resultados obtidos pelos sujeitos no CEN II, sendo composto por 3 situações, correspondendo a cada situação os seguintes grupos experimentais:

- 30 pares de sujeitos em que ambos possuíam pontuações altas (10 díadas de negociadores, 10 de administrativos e 10 de estudantes);

- 30 pares de sujeitos onde um havia pontuado alto e outro baixo (divididos de forma equitativa pelos 3 grupos anteriormente considerados);

- 30 pares de sujeitos ambos com baixas pontuações (com a mesma distribuição grupal definida atrás).

Tendo em conta o que pretendíamos, conseguimos obter um 64 díadas para a realização do nosso experimento, de acordo com as seguintes condições experimentais:

1. 24 díadas (48 sujeitos) em que ambos os negociadores obtiveram pontuações elevadas no CEN II, tendo-se obtido 7 pares formados por negociadores, 4 pares por administrativos e 13 por estudantes universitários;

2. 19 díadas (38 sujeitos) em que uma das partes obteve pontuação elevada no CEN II e a outra teve pontuação baixa, tendo a seguinte distribuição, por grupos amostrais: 6 díadas de negociadores, 3 de administrativos e 10 de estudantes;

3. 21 díadas (42 sujeitos) em que ambas as partes obtiveram pontuações baixas no CEN II, e onde encontramos 7 pares de negociadores, 4 de administrativos e 10 de estudantes.

Quanto ao tipo de sujeitos, 31.3% pertenciam ao grupo dos negociadores sócio-laborais e vendedores, 17.2% eram administrativos e 51.6% estudantes universitários, sendo de mencionar também que 53.9% dos sujeitos tinham pontuado de modo elevado no CEN II, enquanto 46.1% havia obtido resultados baixos.

Relativamente aos materiais usados neste estudo, foram criadas tarefas específicas de negociação para cada um dos três grupos considerados, respectivamente negociadores (sócio-laborais e vendedores), administrativos e estudantes, tendo-se procurado, desse modo, contextualizar os casos em relação aos grupos aos quais se direccionavam (ver Anexos F, G e H).

Em consequência dos nossos interesses de investigação, a tarefa concebida para os diversos grupos consistia no seguinte:

- para os negociadores, propusemos um caso entre um gestor de conta de uma determinada entidade bancária e um cliente que negociavam 3 assuntos relativos a um crédito à habitação;

- para os administrativos, foi idealizada uma situação de negociação entre o chefe de pessoal de uma dada empresa e o representante dos funcionários dessa mesma empresa, estando em negociação 3 assuntos relativos aos critérios de promoção na carreira;

- finalmente, aos estudantes foi proposto um caso negocial entre um professor universitário e um aluno, encontrando-se em debate 3 assuntos relacionados com os critérios de aprovação de uma dada disciplina.

Como se poderá depreender, as tarefas propostas aos sujeitos dos 3 grupos têm, basicamente, o mesmo tipo de estruturação (problema composto por 3 assuntos em discussão, tabelas de valores similares, propostas feitas por letras que correspondem a valores e pontos nas tabelas, registo escrito das propostas em cartões oportunamente fornecidos), mudando apenas, consoante o grupo a que se dirigiam, os papéis a representar e a designação dos temas em negociação.

A dinâmica experimental era seguinte: ambos os negociadores comunicavam um nível de proposta (letra) para cada assunto em negociação através do experimentador, registando por escrito as suas propostas nos cartões que lhe eram entregues para esse efeito. Os sujeitos só conheciam, obviamente, a sua tabela de valores.

O processo para alcançar o acordo poderia repetir-se até 5 vezes, sendo que as partes poderiam dispor de mais 3 rondas no caso de não terem chegado a acordo. Quando ambas as partes propunham a mesma letra para cada um dos 3 assuntos em debate significava que haviam chegado a acordo. Aos sujeitos eram ainda entregues alguns cartões em branco onde poderiam enviar mensagens escritas ao oponente que julgassem ser convenientes para a negociação.

As tabelas compreendem 9 níveis de proposta para cada um dos 3 assuntos (as letras vão de A a I) e permitem diversas possibilidades integrativas. No quadro 5.11, apresenta-se o exemplo das tabelas para o experimento do grupo dos negociadores. De acordo com as tabelas, o cliente alcança o benefício mais elevado

no 1º nível de taxa de juro do crédito, prazo de pagamento do empréstimo e prazo de disponibilidade do montante (AAA=240), enquanto que o gestor de conta alcança os seus maiores lucros no 9º nível (III=240).

Quadro 5.8. Tabelas de valores para o cliente e gestor de conta

Cliente

Taxa de juro do crédito			Prazo de pagamento			Prazo de disponibilidade da verba		
Nível	Valor	%	Nível	Valor	Nº anos	Nível	Valor	Semanas
A	120	5.0	A	80	30	A	40	1
B	105	5.1	B	70	28	B	35	2
C	90	5.2	C	60	26	C	30	3
D	75	5.3	D	50	24	D	25	4
E	60	5.4	E	40	22	E	20	5
F	45	5.5	F	30	20	F	15	6
G	30	5.6	G	20	18	G	10	7
H	15	5.7	H	10	16	H	5	8
I	0	5.8	I	0	15	I	0	9

Gestor de conta

Taxa de juro do crédito			Prazo de pagamento			Prazo de disponibilidade da verba		
Nível	Valor	%	Nível	Valor	Nº anos	Nível	Valor	Semanas
A	0	5.0	A	0	30	A	0	1
B	5	5.1	B	10	28	B	15	2
C	10	5.2	C	20	26	C	30	3
D	15	5.3	D	30	24	D	45	4
E	20	5.4	E	40	22	E	60	5
F	25	5.5	F	50	20	F	75	6
G	30	5.6	G	60	18	G	90	7
H	35	5.7	H	70	16	H	105	8
I	40	5.8	I	80	15	I	120	9

Como se pode atestar, existe um acordo de compromisso onde ambos os negociadores cedem metade em cada um dos assuntos em disputa, o que lhes permite atingir lucro igual (EEE=120). Existe também um acordo possível com alto potencial integrativo no qual ambos os negociadores - para além de obterem o mesmo lucro cada um - conseguem maiores benefícios conjuntos (AEI=160).

Concebeu-se, igualmente, um Questionário pós-experimental com o intuito de averiguar se os sujeitos haviam compreendido devidamente as instruções e o conteúdo das tarefas de negociação por nós idealizadas, procurando, desse modo, analisar o impacto dessas mesmas simulações experimentais (ver Anexo I).

Refira-se que, dado tratar-se de sujeitos provenientes de dois países, foram aplicadas quer a versão portuguesa do NEO-PI-R, aferida por Lima (Novembro de 1998), como a espanhola, aferida por Avia (1995), que incluíam em exclusivo, evidentemente, as facetas por nós eleitas dos factores de personalidade Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade (ver Anexo J).

Em relação aos procedimentos, o experimento foi realizado em três etapas:

1. A sessão tinha início com o experimentador a fornecer a cada um dos participantes da díada um exemplar do inventário de personalidade NEO-PI-R (na versão por nós facultada estão apenas contemplados os factores Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade), solicitando-lhes o preenchimento do mesmo. Foi dito aos sujeitos que o importante era que respondessem a todos os itens, não existindo, portanto, qualquer limite de tempo;

2. Após essa aplicação do NEO-PI-R, o experimentador apresentava a tarefa de negociação, consoante o grupo a que os sujeitos pertenciam, dando-lhes eventuais esclarecimentos sempre que tal era requisitado e insistindo somente na necessidade de um acordo ser alcançado entre as partes. Assim, os sujeitos foram informados verbalmente e por escrito sobre as características da tarefa em que se encontravam envolvidos;

3. Quando a tarefa anterior era concluída, os sujeitos eram informados de que havia um curto questionário para responder, sendo-lhes fornecido de seguida um exemplar do Questionário pós-experimental, finalizando a sessão com o preenchimento deste (como no caso do NEO-PI-R, não se estabeleceu qualquer limitação temporal para a realização desta tarefa).

Para o Estudo 2, foram igualmente ponderadas as seguintes variáveis de negociação:

1. Proposta inicial (E1): considerámos como proposta inicial a primeira proposta realizada por cada negociador que incluísse os 3 assuntos da negociação, sendo mensurada pela soma de pontos que o negociador obteria no caso da sua oferta ser aceite pelo oponente;

2. Distância entre a proposta inicial e a última proposta (DE1EN): medida pela diferença entre a soma de pontos da primeira oferta feita pelo negociador e a soma de pontos da sua última oferta;

3. Nível de aspiração (NA): mensurada pela média das 3 primeiras propostas (no caso de só existirem 2 ofertas, optámos por calcular também a sua média) ou calculada pela primeira proposta realizada pelos sujeitos ;

4. Eficácia do acordo: para este coeficiente tivemos em linha de conta: *a)* O resultado individual de cada negociador (GI) - o benefício individual foi estimado pelos ganhos particulares, em pontos, de cada negociador; *b)* O resultado conjunto

de ambos os negociadores (GC) - o benefício conjunto foi estimado pela soma dos benefícios individuais de cada díada.

Em relação às variáveis de personalidade, os factores e facetas que seleccionámos para o Estudo 2 foram os seguintes:

- no Factor Extroversão (EXTROV), elegemos as facetas acolhimento (EXTACOL), assertividade (EXTASSER), actividade (EXTACT), procura de excitação (EXTEXCIT) e emoções positivas (EXTEMO);

- no Factor Amabilidade (AMABIL), foram consideradas a confiança (AMABCONF), rectidão (AMABRECT), complacência (AMABCOMP) e sensibilidade (AMABSENS);

- no Factor Conscienciosidade (CONSCIEN), escolhemos a competência (CONSCOMP) e esforço de realização (CONSEFOR).

Nessa linha de raciocínio, nas análises estatísticas empreendidas foram ainda computadas, para além das variáveis de negociação e de personalidade, as variáveis sócio-demográficas (nomeadamente sexo, idade, habilitações, profissão e tempo de experiência) e, como é óbvio, a variável eficácia negocial (mensurada através das pontuações alcançadas pelos sujeitos no CEN II).

Por último, refira-se que, de um modo muito geral, as análises estatísticas do Estudo 2 foram realizadas, por um lado, em relação à eficácia negocial (ou seja, quanto aos resultados obtidos pelos sujeitos na escala que foi objecto empírico do Estudo 1) e, por outro lado, tendo em linha de conta a interacção negocial (isto é, as díadas que concebemos com base, justamente, nessa mesma eficácia de negociação).

Capítulo VI

CAPÍTULO VI. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo de análise e discussão de resultados iremos apresentar, de modo independente, os resultados obtidos relativamente às hipóteses formuladas no Estudo 1 e no Estudo 2, onde se utilizaram, respectivamente, as metodologias correlacional e experimental.

Desse modo, apresentamos primeiro os dados estatísticos relativos ao instrumento que designamos por CEN II (Questionário de Eficácia na Negociação), cujos eixos fundamentais de análise e tratamento foram, por um lado, a realização de um exame de consistência da escala (analisando a fiabilidade e validez do CEN II) e, por outro lado, a efectivação de um estudo da sua estrutura (efectuado mediante a análise factorial das componentes principais).

Terminamos com a exposição dos resultados estatísticos relativos ao experimento levado a cabo no Estudo 2, cuja investigação assentou, principalmente, numa verificação da eficácia dos sujeitos em simulações de negociação por nós concebidas. Foram tomadas em consideração, para além da variável eficácia negocial (entendida mediante as pontuações alcançadas pelos negociadores no CEN II), as variáveis sócio-demográficas, de personalidade e directamente relacionadas com a negociação.

6.1. DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO ESTUDO 1

6.1.1. Considerações preliminares

Antes de darmos início à análise e interpretação estatística dos resultados obtidos neste estudo, consideramos pertinente tecer algumas considerações sobre aspectos respeitantes à definição dos itens e características que os mesmos deverão possuir, já que se trata de um dos vectores essenciais da presente investigação, nomeadamente no que respeita à escala por nós conceptualizada.

Tal como oportunamente afirmámos, o CEN II (Questionário de Eficácia na Negociação) é um instrumento de medida criado com o objectivo de mensurar opiniões relativas a estratégias e tácticas dos sujeitos envolvidos no processo de negociação.

Tendo em relevante linha de conta a perspectiva de Edwards (1957), as características que os itens devem possuir são as seguintes:

1. Relevância - as opiniões expressas nos itens deverão estar claramente relacionadas com o objecto da atitude;

2. Clareza - a grande maioria das normas de redacção dos itens têm a ver com este aspecto particular e poderemos sintetizá-las nos seguintes pontos:

a) utilizar expressões simples, de fácil compreensão e que não suscitem interpretações dúbias. A falta de clareza ou a excessiva generalidade levam frequentemente a respostas evasivas (tendência central) ou à aquiescência;

b) evitar as duplas negações, devendo o investigador ser cauto quanto ao uso de expressões negativas que poderão levar a confusões de resposta;

c) ter cuidado com as expressões ditas universais (tais como sempre, nunca, etc.), bem como com o uso de determinados advérbios que poderão repercutir-se em ambiguidades;

d) expressões que incluam duas afirmações ou opiniões não se deverão utilizar, pois os sujeitos poderão estar de acordo apenas com uma das partes do item;

3. Discriminação - os itens deverão reflectir opiniões e não factos comprováveis, pelo que será de evitar opiniões com as quais todos ou quase todos os sujeitos estarão de acordo ou em desacordo;

4. Bipolaridade - entende-se que a bipolaridade significa que os itens deverão ser, preferencialmente, uns positivos e outros negativos, pois uma atitude favorável evidencia-se às vezes mostrando acordo e noutras mostrando desacordo. Toda a atitude pode ser concebida como bipolar e a redacção de itens a favor e contra levará a uma definição mais matizada do constructo ou atitude.

A redacção das respostas é outro dos aspectos centrais a ter em consideração na construção de um instrumento de medida. No caso do CEN II, e tal como no CEN, constatamos que as respostas elaboradas são definidas em torno de um ponto central (3 - *Indiferente*) que divide as valorizações positivas e negativas, procurando a simetria e a equidistância conceptual (de 1 - *Concordo fortemente* a 5 - *Discordo fortemente*).

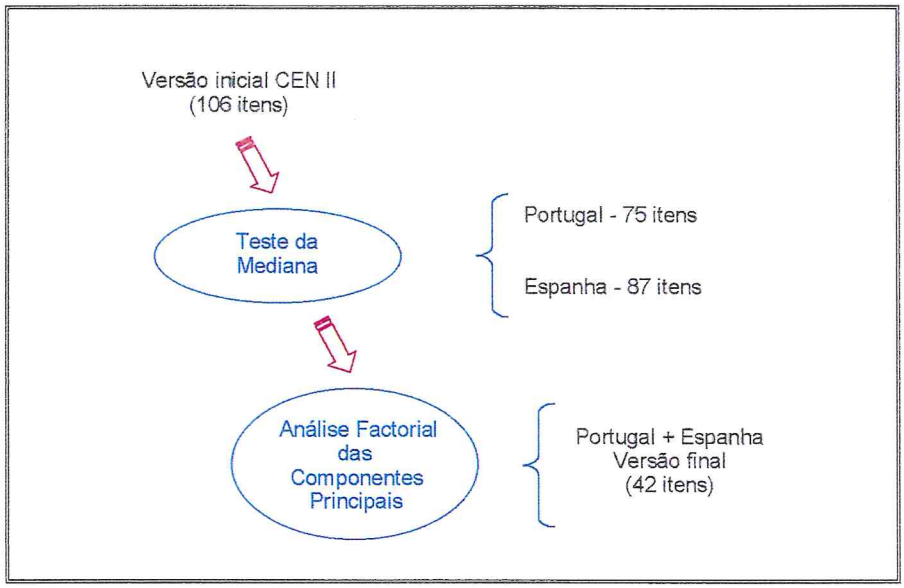
Em relação ao número de itens, não parece existir propriamente nenhuma norma. Todavia, Nunnally (1978), reportando-se especificamente às escalas de atitudes, sugere cerca de quarenta itens como um número adequado e que se reduziria a uns vinte itens no instrumento definitivo. Convirá referir, desde logo, que tal assunção não significa que se possa falar de uma prática comum, pois como observa Morales (1988), o número definitivo de itens de uma escala também varia muito, rareando os constructos acima de quarenta itens e existindo uma vasta pluralidade de escalas muito breves.

Nesse sentido, importa ainda reflectir na opinião deste último autor que observa que a qualidade de uma escala ou de um teste não se pode, obviamente, apreciar pelo número de itens. Constructos simples requerem poucos itens, se são mais complexos requererão mais. É verdade que a fiabilidade aumenta com o número de itens, mas também aumenta se aumentarmos o número de respostas. A fiabilidade (entendida aqui como consistência interna) aumenta com o número de itens, mas não é este o único critério para julgar a qualidade de um instrumento (Morales, 1988).

6.1.2. Selecção dos itens que constituem o CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação

A selecção dos itens que, partindo da versão inicial de 106 itens, constituem a escala definitiva do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação concretizou-se, numa primeira abordagem, mediante os resultados da análise do poder discriminante do item relativamente ao grau de eficácia negocial dos sujeitos da amostra. Procedemos, nesse sentido, à realização da prova clássica do Teste da Mediana. No quadro 6.1, sintetizam-se os passos principais na selecção dos itens que constam do CEN II.

Quadro 6.1. Passos principais na selecção dos itens que constam do CEN II



Para concretizar a tarefa de selecção dos itens com maior poder discriminativo, ordenámos os sujeitos de Portugal da menor para a maior pontuação (no caso, de 263 para 504) e seleccionámos apenas aqueles indivíduos cujas

pontuações se situavam no 1º quartil (pontuações mais baixas) ou no 4º quartil (correspondentes às pontuações mais elevadas), ou seja, seleccionámos os 50% de sujeitos com pontuações extremas. No caso dos sujeitos de Espanha, igual procedimento foi seguido.

Segundo Visauta (1989), o Teste da Mediana constitui o procedimento mais adequado ao carácter ordinal de uma escala. Como se sabe, o teste funciona basicamente da seguinte forma: após se ter procedido à determinação do valor da mediana para os dois grupos conjuntamente, dicotomizam-se os valores de ambas as amostras elaborando-se, dessa maneira, uma tabela de contingência 2 x 2.

Dado tratar-se de uma versão muito ampla do questionário em análise (106 itens), partimos naturalmente de um dos pressupostos da referida prova, onde se explana que se o número de itens for igual ou superior a 40 se seleccionam aqueles itens possuidores de um valor Qui-Quadrado mais significativo ($p < .01$) associado ao seu respectivo grau de discriminação.

Tomando, obviamente, como referência .01, essa medida permitiu-nos obter, para o caso português, 79 itens que satisfizeram tal condição. Desse modo, seriam de retirar da escala inicial os itens 1, 3, 4, 9, 10, 14, 17, 18, 21, 27, 29, 35, 38, 40, 43, 54, 58, 61, 63, 71, 85, 89, 91, 92, 96, 105 e 106.

Através da significação assintótica (que traduz o nível de significação baseado na distribuição assintótica de um teste estatístico e em que um valor inferior a .05 é considerado significativo), considerámos ser de retirar outros 4 itens que surgiram como sendo menos significativos: 37, 42, 44 e 90. Uma vez realizada a selecção em Portugal, a escala apontava, assim, para um total de 75 itens.

No caso de Espanha, o mesmo procedimento indicou que se descartassem os seguintes itens: 7, 10, 11, 14, 18, 24, 27, 29, 35, 40, 58, 63, 70, 71, 77, 91, 92, 93 e 105. Ficamos, desse modo, reduzidos a um total de 87 itens.

Como se pode constatar após esta primeira depuração dos dados, as análises empreendidas apontaram para um número de itens inicial razoavelmente similar nos dois países, sendo também de assinalar um número bastante interessante de itens comuns eliminados (a saber, 12 itens), a partir do critério que nos encontramos a analisar, tal como se pode constatar no quadro 6.2.

QUADRO 6.2. Itens retirados através do Teste da Mediana (Portugal e Espanha)



Nessa linha de raciocínio, gostaríamos de afirmar que, após a realização da Análise Factorial das Componentes Principais e do exame de fiabilidade e validez dessas primeiras escalas de Portugal e Espanha (respectivamente, de 75 e 87 itens), revelou-se possível proceder, ainda, a uma redução do número de itens do instrumento em exame de modo a alcançarmos uma escala una, isto é, aferida para os dois países onde havíamos ministrado a versão inicial de 106 itens do CEN II.

Assim sendo, decorrente da interpretação conjunta das análises estatísticas, optámos por retirar, definitivamente, os seguintes itens: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 17, 18, 21, 24, 25, 36, 37, 39, 41, 43, 50, 51, 54, 59, 60, 62, 70, 74, 75, 76, 77, 79, 84, 85, 88, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102 e 106.

Numa tal perspectiva, é de toda a relevância mencionarmos que, para a selecção dos itens definitivos do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, tomamos como critérios basilares os seguintes pressupostos:

1. Os itens que demonstraram possuir um poder discriminante significativo em relação ao grau de eficácia negocial dos sujeitos que compõem os quatro grupos da amostra;

2. Os itens possuidores de um considerável peso explicativo na estrutura factorial do instrumento em estudo em ambos os países, com especial relevo para o caso português, dado tratar-se de uma amostra composta por grupos claramente diferenciados e onde se incluíam negociadores e vendedores;

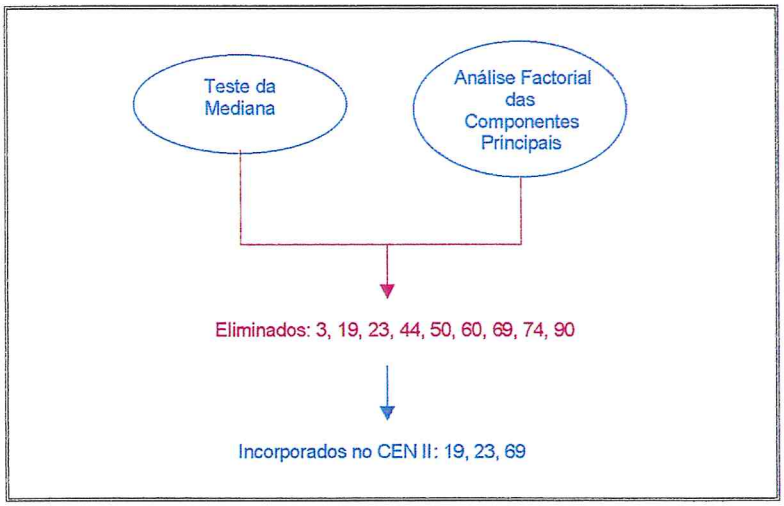
3. Os itens que se revelaram únicos na exposição de condutas ou intenções de condutas e que apresentassem resultados relevantes, em termos discriminativos e com peso na explicação dos factores;

4. Por fim, também não será demais referir que na análise realizada tomamos em linha de conta o critério da possibilidade da "proximidade" teórica entre itens, nomeadamente o facto de se poder assistir à situação de alguns dos itens se encontrarem teoreticamente justapostos, isto é, poderem estar a medir o mesmo (optamos, nestes casos, por integrar, naturalmente, aqueles itens que revelaram melhores resultados em relação ao seu poder de discriminação e peso factorial).

Consideramos pertinente, no âmbito do que aqui temos vindo a tratar, salientar ainda o processo de selecção pelo qual passaram os itens que havíamos concebido tomando por referência a abordagem de Bazerman & Neale (1993), e que

designámos por "Escala de Racionalidade", sendo tal o que está graficamente representado no quadro 6.3.

Quadro 6.3. Processo de selecção dos itens da chamada "Escala de Racionalidade"



Finalmente, o instrumento resultante (CEN II) das análises estatísticas que acabamos de reportar é composto pelos seguintes itens: 12, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 53, 55, 56, 57, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 73, 78, 80, 81, 82, 83, 86, 87, 99, 103 e 104.

Esta versão final do CEN II é, por conseguinte, formada por 9 itens redigidos, no tocante à eficácia negocial, em sentido negativo e 33 itens concebidos em sentido positivo, podendo as pontuações dos sujeitos oscilar entre 42 a 210 (ver Anexo C, onde se apresentam as versões portuguesa e espanhola do CEN II).

Foi com base nesta escala de 42 itens que concretizamos um primeiro grande eixo de análise estatística, isto é, uma análise da estrutura e consistência interna do instrumento em estudo.

6.1.3. Análise e discussão dos resultados relativos à fiabilidade e validez da escala

6.1.3.1. Breve introdução

Na mensuração de escalas temos que considerar, inevitavelmente, a análise da fiabilidade do instrumento que serviu de relevante suporte a uma parte substancial da pesquisa empírica, neste caso, ao estudo correlacional do presente trabalho de investigação.

Quando um investigador se propõe construir um teste para mensurar, para dar o nosso próprio exemplo, a eficácia no processo de negociação, as questões incluídas no teste constituem uma pequena amostra de todos os itens que poderiam ter sido seleccionados. Todavia, apesar de se ter optado por um número limitado de itens para inclusão no teste, é objectivo claro para quem investiga que se quererá retirar conclusões sobre a eficácia negocial nas suas diversas vertentes.

Relembramos que já Nunnaly (1978) afirmou, de um modo geral, que um instrumento é válido se cumpre os objectivos para os quais foi construído, ou seja, se mede aquilo que se projectou medir. Nesta linha de ideias, em traços muito gerais, poderemos falar de três tipos de validade, correspondentes às três principais funções das medidas psicológicas, que são a validade preditiva (estabelecimento de relações estatísticas entre os resultados obtidos com um dado instrumento e variáveis situacionais ou acontecimentos que ocorrem antes, durante e depois do instrumento ser aplicado), a validade de conteúdo (refere-se até que ponto a

amostra de itens do instrumento é representativa do domínio a medir, pelo que se espera um nível moderado de consistência interna dos itens, isto é, devem tender a medir algo em comum) e a validade de constructo (respeitante ao facto da escala avaliar, de facto, determinado constructo, o que passa pela necessidade do investigador dever ter em linha de conta aspectos como especificar as variáveis relacionadas com o constructo, determinar o que há de comum nas variáveis e realizar estudos sobre diferenças individuais e/ou experiências controladas, para determinar a extensão pela qual as supostas medidas desse constructo produzem resultados previsíveis a partir de hipóteses).

Parafraseando Norusis (1993), poderíamos afirmar que o relevante é pensar que, mesmo que mudássemos os itens actuais do teste, haveria uma grande relação entre os resultados dos negociadores no teste actualmente aplicado e os resultados que esse grupo obteria noutros testes que pudéssemos vir a implementar. Segundo a mesma autora, diríamos que um bom teste é aquele que permite resultados estáveis, ou seja, que é fiável.

Um dos objectivos fundamentais da análise de fiabilidade de um instrumento consiste em levar-nos a constatar se o mesmo fornece resultados similares quando administrado por diferentes pessoas e quando formas alternativas são usadas. Norusis (1993) observa a este respeito que quando as condições de realização da mensuração se alteram, os resultados do teste não deveriam mudar. Para além da questão da fiabilidade, um teste deverá ser também válido de modo a revelar-se útil, ou seja, o instrumento deverá medir o que se pretende que, efectivamente, ele mensure (Norusis, 1993).

O CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação é um tipo de instrumento cuja escala Likert assenta num pressuposto básico: a resposta que um sujeito dá

num item qualquer "depende" da atitude que ele tem face ao constructo objecto de medida, tal como se evidencia na soma das suas respostas a todos os itens, sendo isso que se analisa e comprova com a correlação item-total na análise de itens (Morales, 1988).

Parte-se, assim, do pressuposto de que todos os itens, cujas respostas se somam, estão medindo o mesmo, constituindo tal o que se verifica através dos coeficientes de consistência interna ou de homogeneidade.

No estudo da fiabilidade, existem dois modelos teóricos principais que são o modelo das provas paralelas, desenvolvido por Spearman, e o modelo do universo de itens, formulado por Cronbach.

Para examinar a fiabilidade do CEN II, realizamos quer a análise da fiabilidade "split-half" (através do coeficiente de correlação de Spearman-Brown), quer a análise da consistência interna da escala (mediante o coeficiente Alpha de Cronbach).

O último modelo que referimos baseia-se na concepção de uma amostra aleatória de itens pertencentes ao mesmo domínio. Concebe-se a fiabilidade como a estabilidade dos sujeitos através de uma série de medidas paralelas, todas formuladas por itens pertencentes ao mesmo domínio ou âmbito.

A noção de componente verdadeiro de Spearman é aqui substituída pela de universo de itens (cuja soma definiria a pontuação verdadeira).

O que se pretende é estimar a pontuação no universo de itens a partir de uma amostra dos mesmos. O que indica um coeficiente de fiabilidade é se uma pontuação (numa amostra de itens) estima bem a pontuação verdadeira (universo de itens). Na realidade, prescinde-se de duas provas paralelas e supõe-se um número indefinido delas.

O modelo do universo de itens assenta nos seguintes princípios:

1. Supõe-se que existe uma população de itens que pertencem ao domínio ou constructo que se deseja mensurar, sendo que tal população ou universo de itens se poderá tomar como infinita;

2. Todo o instrumento compõe-se por uma amostra de k itens, que são tomados de modo aleatório desse conjunto hipotético de itens. Esta suposição (amostra aleatória de itens) não se dá na prática: os itens escolhem-se ou redigem-se cuidadosamente de acordo com o que se deseja comprovar. O modelo, todavia, leva usualmente a predições bastante certas, porque aquele que constrói o instrumento costuma ter um plano prévio, procura itens de diverso conteúdo mas relacionados com o mesmo e, na prática, o procedimento funciona como se fizesse uma boa amostra de itens;

3. A pontuação verdadeira de um indivíduo seria a que obteria se respondesse a todos os itens da população; a pontuação observada é a que resulta das suas respostas a uma amostra de itens e só é uma estimativa da sua pontuação verdadeira;

4. O instrumento composto por k itens será fiável na medida em que exista uma correlação elevada com as hipotéticas pontuações verdadeiras, ou seja, na medida em que exista uma correlação elevada com o instrumento composto por *todos* os itens. A fonte de erro que aqui se considera é a proveniente de uma deficiente amostra de itens, a que se relaciona com o conteúdo dos itens;

5. Supõe-se a existência de uma matriz de correlações com as inter-correlações de todos os itens do hipotético universo de itens. A correlação

média dessa mesma matriz indicaria em que grau todos os hipotéticos itens têm algo em comum, que é supostamente o que se pretende medir com a amostra de itens;

6. Todos os itens do hipotético universo de itens participam no mesmo grau no que é comum a todos eles, sendo que as correlações de cada item com a soma de todos os demais seriam iguais.

Estes aspectos conduzem-nos à reflexão sobre o coeficiente Alpha de Cronbach, que se situa precisamente no centro da nossa análise de fiabilidade ao instrumento da presente pesquisa.

O coeficiente Alpha de Cronbach indica quanto (isto é, em que proporção) discriminam os itens, precisamente por estarem relacionados entre si. Assim sendo, a fiabilidade se pode interpretar como o grau em que uma série de variáveis (itens) participam de um núcleo comum, que é presumivelmente o que se deseja medir. Cronbach propõe o coeficiente Alpha como uma estimação da proporção de variância que se pode atribuir aos factores comuns a todos os itens e constitui, nesse sentido, um indicador da homogeneidade dos mesmos.

Digamos que com o coeficiente Alpha o que se verifica de modo directo não é a correlação com umas hipotéticas pontuações verdadeiras, pertencentes a um universo de itens, mas sim quanto há de comum nos itens (porque nem tudo o é).

Será pertinente constatar, desde já, que enquanto que os coeficientes de consistência interna nos permitem saber quanto existe de inter-relação, a matriz de correlações e os resultados da Análise Factorial – que serão também objecto de discussão no seguimento do nosso trabalho – nos dizem como é essa inter-relação, como se relacionam as variáveis.

O coeficiente Alpha corresponde ao seguinte modelo conceptual: a proporção de variância verdadeira (fiabilidade) é igual à variância compartida dividida pela variância total. A variância verdadeira fica operativamente definida pela soma das covariâncias, ou seja, pelo que os itens discriminam precisamente por estarem relacionados uns com os outros, considerando o mesmo autor que é a este estarem relacionados que se designa também consistência interna ou homogeneidade.

Para Cronbach (1951), o coeficiente Alpha poderia ser sistematizado nos seguintes aspectos:

- equivale à média que se obteria dividindo o teste em todas as suas possíveis duas metades;

- valor esperado da correlação entre duas escalas de idêntico número de itens tomados aleatoriamente da mesma população de itens;

- valor mínimo esperável da correlação entre duas formas paralelas, nas quais cada item de uma escala tem o seu equivalente na outra:

- estima a proporção de variância que se pode atribuir a todos os factores comuns dos itens (em relação com um primeiro factor constitui o limite máximo da proporção da variância explicada por esse factor).

A interpretação de maior clareza do coeficiente Alpha é aquela que nos é dada pela própria fórmula, ou seja, o coeficiente é a proporção de co-variação, que sendo grande implica relações claras entre os itens, indicando, portanto, tudo o que os mesmos discriminam pelo que têm em comum.

6.1.3.2. Aferição e análise da fiabilidade e consistência interna do CEN II

Para concretizarmos o objectivo de averiguar a consistência interna do teste em apreciação, utilizamos dois índices clássicos – o coeficiente de correlação de Spearman-Brown e o coeficiente Alpha de Cronbach.

Para o cálculo do primeiro índice, procedemos através da aplicação da técnica de subdivisão do teste em metades, ou seja, compuseram-se duas metades do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, sendo a primeira metade constituída pelas pontuações dos sujeitos nos itens ímpares do questionário e a segunda pelas suas pontuações nos itens pares. As r resultantes da correlação de ambas as metades em cada uma das amostras consideradas foram de .84 e .82, respectivamente para Portugal e Espanha, indicando, na nossa perspectiva, resultados consistentes e que aferem de forma positiva a fiabilidade do CEN II. Por sua vez, com a correcção de Spearman-Brown, a fiabilidade do teste completo situa-se em .72 (amostra de sujeitos portugueses) e .69 (amostra de sujeitos espanhóis).

Norusis (1993) refere que o valor do coeficiente Alpha pode variar entre 0 e 1. Nesse sentido, observe-se que os valores obtidos para este coeficiente de .91 (Portugal) e .89 (Espanha) constituem valores muito elevados, indicando, por conseguinte, que a fiabilidade da escala em análise será muito positiva.

É de salientar que se tratam de valores que, em nossa opinião, são bastante interessantes e que comprovam que os resultados obtidos com o CEN II foram elevados e estatisticamente significativos, tal como sucedido com as investigações produzidas com o CEN.

Os valores do Alpha que seriam obtidos se todos os itens fossem estandardizados para terem uma variância de 1 são de .92 (Portugal) e .89 (Espanha), evidenciando uma diferença bastante pequena em relação aos valores dos respectivos coeficientes Alpha, o que poderá ser demonstrativo do facto dos itens terem variâncias pouco diferentes entre si. Como observa Norusis (1993), se os itens da escala possuem variâncias muito diferentes, os dois coeficientes Alpha podem diferir substancialmente, o que, como se pode constatar, não se verifica em nenhum dos nossos dois casos em análise.

Os coeficientes de Spearman-Brown e Alpha de Cronbach que agora apresentamos constituem valores que vão de encontro a resultados obtidos em pesquisas anteriormente empreendidas, com diferentes amostras, utilizando o CEN I tanto em Espanha - Rodríguez (1990) utilizou uma amostra de 291 sujeitos, dos quais 82 eram "negociadores eficazes" (período mínimo de três anos de negociação como representantes das organizações a que estavam vinculados e com resultados tidos por satisfatórios pelas mesmas) e 209 eram estudantes da Faculdade de Direito de Santiago de Compostela, enquanto que Caramés & Rodríguez (1995) usaram uma amostra de 389 sujeitos distribuídos por 3 sub-amostras compostas por negociadores de âmbito sócio-laboral, vendedores de grandes armazéns e estudantes da área das Ciências Sociais - como em Portugal - onde Cunha (1996) utilizou uma amostra de 204 sujeitos divididos também por 3 grupos formados por negociadores (do campo laboral), administrativos (de empresas públicas e privadas) e estudantes universitários (do curso de Psicologia Social e do Trabalho). O quando 6.4. permite visualizar uma síntese dos resultados dos coeficientes de fiabilidade obtidos nas pesquisas que acabamos de relatar.

Quadro 6.4. Coeficientes de fiabilidade do CEN

Pesquisas realizadas com o CEN I	Coeficiente de Spearman-Brown	Coeficiente Alpha de Cronbach
Rodríguez (1990)	.65 ($p < .001$)	.73*
Caramés & Rodríguez (1995)	.58 ($p < .001$)	.71
Cunha (1996)	.50 ($p < .001$)	.63

* Verificado na amostra de "negociadores eficazes".

Como se pode verificar, os resultados desses estudos das qualidades psicométricas do CEN repercutiram, invariavelmente, valores elevados em termos de significação estatística, aferindo positivamente a fiabilidade da escala então utilizada, bem como revelando uma boa consistência interna dos itens que a formavam (Cunha, 1999).

No entanto, uma das limitações do coeficiente Alpha reside na sua dependência do número de itens e outra limitação radica no facto dos pressupostos em que se baseia nunca, ou quase nunca, se constatarem na prática; os dados simplesmente se aproximam à situação requerida, por isso fala-se com mais propriedade de estimações de fiabilidade do que de verdadeira fiabilidade.

Para além de depender bastante do número de itens da escala, o coeficiente Alpha de Cronbach depende também da correlação dos itens que fazem parte do teste. Norusis (1993) afirma, por exemplo, que se podem obter coeficientes de fiabilidade elevados, mesmo se as pontuações da correlação inter-item forem pequenas, se o número de itens da escala for suficientemente amplo.

Passemos, seguidamente, à interpretação de um conjunto de estatísticas descritivas que se revelam úteis na caracterização da escala e dos itens em análise.

Conforme referimos anteriormente, o objectivo do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação é, de modo sucinto, o de avaliar a eficácia do comportamento negocial dos actores sociais, quer sejam negociadores experientes quer indivíduos ingénuos, com o intuito de se dispor de uma escala de fácil administração que sirva tanto fins teóricos como aplicados (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Julgamos ser conveniente recordar que a escala que é, actualmente, objecto da nossa reflexão é formada por 42 itens, resultantes da selecção realizada tendo por base o Teste da Mediana e os resultados da Análise Factorial das Componentes Principais, que nos permitiram clarificar o poder discriminativo dos itens e o peso respectivo dos mesmos na explicação dos factores.

Nesse sentido, se tomarmos para a nossa análise os dados relativos às estatísticas para a escala, constatamos que a média da escala, em Portugal, é de 172.29, com um desvio-padrão de 16.43, enquanto que, em Espanha, se situou em 168.48, com um desvio-padrão de 16.11. Refira-se que as médias que acabamos de apresentar desceriam sempre com a eliminação de qualquer um dos 42 itens que compõem o instrumento em estudo (a título exemplificativo, poderemos afirmar que a média da escala, em Espanha, baixaria para um valor sempre situado em cerca 164, independentemente do item que fosse retirado, verificando-se uma situação bastante semelhante no caso português, mas aqui descendo para valores entre 167 e 168).

Em Portugal, a média da variância dos itens é de .75, com um mínimo de .35 e um máximo de 1.63. As correlações entre os itens vão de – .15 a .62. O "range" entre a maior e a menor correlação é de 1.29. Em Espanha, a média da variância

dos itens é de .84, com um mínimo de .47 e um máximo de 1.31, sendo o "range" entre a maior e a menor correlação de .84. O valor da variância da escala situa-se em 270.02 e 259.41, para Portugal e Espanha respectivamente.

Morales (1988) observa que os itens com médias muito altas ou muito baixas costumam ter variâncias mais pequenas e, portanto, discriminam pouco e as correlações item-total, nesses casos, são também baixas. Assim, se seguirmos a opinião do autor em análise, os itens presentes nos quadros 6.5 e 6.6 serão aqueles cujo poder discriminatório será, provavelmente, dos mais atenuados, no âmbito dos itens que constituem o CEN II. Notemos, obviamente, que todos esses itens já demonstraram o seu poder de discriminação nos testes estatísticos que, anteriormente, empreendemos para esse efeito (refira-se, nesse sentido, que as estatísticas apontaram para o facto de que a exclusão de qualquer um desses itens, bem como de qualquer outro dos 42 itens do CEN II, conduziria a uma descida da média da escala, em ambos os países).

Quadro 6.5. Itens do CEN II com médias mais elevadas (Portugal e Espanha)

Portugal		Espanha	
Itens	Médias	Itens	Médias
87	4.45	83	4.31
83	4.43	32	4.30
32	4.36	31	4.28
15	4.35	20	4.28
31	4.34	87	4.28

Quadro 6.6. Itens do CEN II com médias mais baixas (Portugal e Espanha)

Portugal		Espanha	
Itens	Médias	Itens	Médias
72	3.58	49	3.54
48	3.59	26	3.65
19	3.61	72	3.68
46	3.64	56	3.70
28	3.72	53	3.73

Refira-se, ainda, que os itens com desvios-padrões mais acentuados são, respectivamente, o item 19 (1.27), o item 75 (1.16), o item 8 (1.14), o item 12 (1.13) e o item 28 (1.12) e com desvios-padrões menores temos o item 83 (.59), o item 64 (.61), o item 97 (.63), o item 87 (.64) e o item 52 (.66).

Os itens que evidenciaram possuir uma maior correlação com todos os outros itens da escala foram, em Portugal, por ordem decrescente, o item 20 (.57), o item 34 (.57), o item 32 (.56), o item 83 (.55) e, finalmente, o item 52 (.55). Em Espanha, seguindo o mesmo raciocínio, temos os itens 83 (.59), 67 (.58), 86 (.55), 34 (.51) e 20 (.50).

Por sua vez, pela sua menor correlação com os demais itens componentes da escala em estudo encontramos os seguintes itens que destacam, em Portugal: item 48 (.22), item 26 (.24), item 56 (.27), item 86 (.31) e item 72 (.34). Em Espanha, destacam pela sua menor correlação com os demais itens componentes da escala em estudo o item 56 (.06), 26 (.13), 53 (.18), 73 (.20) e 87 (.25).

Pensamos ser de toda a pertinência afirmar que tanto a matriz de covariâncias, como a de correlações não apresentam um número assinalável de correlações negativas entre os itens, sendo de assinalar que os mesmos apresentam, com relativa constância, valores de correlação bastante positivos (em Portugal, tal

situação é ainda mais visível). Observamos, ainda, que nenhum dos 42 itens exibe um valor negativo de coeficiente de correlação inter-item.

Quando examinamos os itens de forma individual, um dos aspectos mais pertinentes de análise e interpretação de dados reside no modo como cada um deles afecta a fiabilidade da escala. Tal pressuposto poderá ser contemplado se se proceder ao cálculo do Alpha de Cronbach quando cada um dos respectivos itens é retirado da escala.

Nessa linha de raciocínio, não parece existir nenhum item que, em caso da sua exclusão da escala, produza uma alteração substancial no valor do coeficiente, pois todos os itens asseguram, aproximadamente, um Alpha de .91, para Portugal, e de .89, para Espanha.

Será de toda a relevância não olvidar que, no caso do coeficiente Alpha de Cronbach, se parte do princípio de que todos os itens medem o mesmo e com a mesma intensidade; ora, o que, de facto, acontece é que ainda que mensurem o mesmo, não o fazem com a mesma intensidade (aspecto patenteado, aliás, pelas diferenças entre as correlações item-total e entre as correlações médias de cada item), assim como frequentemente medem mais que um construto e dimensão e alguns fazem-no de modo desigual, pelo que os itens de maior influência na fiabilidade serão aqueles que possuem maiores variâncias e maiores correlações com os restantes.

O facto dos itens não mensurarem exactamente o mesmo, nem o realizarem com a mesma intensidade, poderá manifestar-se na Análise Factorial que identifica os factores (a pluridimensionalidade da escala ou teste) e o peso ou correlação de cada item em cada factor. Em suma, a Análise Factorial utiliza-se, fundamentalmente, para aquilo que constitui o seu objecto mais directo, isto é, a

análise da estrutura subjacente a um conjunto de variáveis relacionadas entre si (Kim & Mueller, 1994).

Nesse sentido, consideramos que a discussão dos resultados relativos à Análise Factorial das Componentes Principais permitirá fornecer, ainda, dados mais conclusivos e enriquecedores, em relação ao instrumento que desenvolvemos.

6.1.3.3. Análise da validez preditiva da escala

Rodríguez (1990), reportando-se a Seoane & Rechea (1976), afirma que a análise da validez preditiva consiste em demonstrar, empiricamente, a existência de uma relação entre preditores e critérios, em termos de correlação entre ambos, partindo-se do pressuposto de que os critérios confirmam a existência da característica. Para além disso, há que considerar que os critérios devem ser avaliados num diferente momento (antes ou depois) da situação de prova ou teste.

Nessa linha de ideias, o CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação será válido, em termos preditivos, se conseguir demonstrar capacidade de diferenciação entre um grupo de negociadores experientes e outro de indivíduos sem qualquer experiência em negociação, tomando por base as pontuações que os sujeitos de ambos os grupos obtiveram no supracitado instrumento.

Tendo esse objectivo em mente, levamos a cabo uma análise de variância das pontuações globais que os sujeitos pertencentes aos quatro grupos integrantes da amostra de Portugal obtiveram no CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação (note-se que os sujeitos de Espanha não foram aqui incluídos porque, por um lado, eram todos estudantes universitários e, por outro lado, a amostra dos sujeitos

portugueses era, como se poderá facilmente verificar, bastante equilibrada e homogénea quanto à composição de cada um dos grupos que a formavam, razões pelas quais se consideram apenas estes últimos indivíduos nestas análises de variância).

Como Bryman & Cramer (1993) afirmam, a variância traduz uma expressão que nos indica a dispersão dos dados em torno da média e que corresponde ao quadrado do desvio-padrão. Nesse sentido, a variância diz-nos qual é o quadrado do desvio médio das pontuações relativamente à sua própria média, podendo ser usada para o cálculo do montante de dispersão em dois ou mais grupos de pontuações.

Resumidamente: enquanto a média (ou expectativa de uma variável) indica a tendência central da mesma, a variância aponta o seu grau de dispersão (ou variabilidade) (Kim & Mueller, 1994).

Para executar a análise da variância, utilizamos o comando ANOVA ONEWAY do programa SPSS/PC+, escolhendo como variável independente a pertença aos diferentes grupos da amostra (o tipo de negociador foi, por conseguinte, introduzido como factor de agrupamento) e como variável dependente as pontuações totais obtidas por todos os elementos da amostra portuguesa.

Pelos dados do quadro 6.7, que se apresenta na página seguinte, podemos observar como as diferenças das médias dos grupos em exame são claramente distintas. Aliás, como se pode constatar pelos resultados que o mesmo apresenta, o questionário em estudo permite discriminar, de forma nítida, os quatro grupos uns dos outros.

Quadro 6.7. Diferenças entre as médias dos grupos (ANOVA ONEWAY)

	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança para a média aos 95%		Mínimo	Máximo
				Limite inferior	Limite superior		
Negociadores sócio-laborais	173.86	13.67	1.63	170.60	177.12	148	206
Vendedores	183.70	13.08	1.56	180.58	186.81	155	208
Administrativos	168.38	13.27	1.74	164.89	171.87	120	193
Estudantes	161.82	17.10	2.12	157.58	166.05	93	193
Total	172.29	16.43	1.01	170.30	174.29	93	208

Pela análise da variância das pontuações médias dos grupos (ver quadro 6.8), podemos referir que a soma dos quadrados inter-grupos foi de 5767.92, indicando, assim, a medida de variabilidade entre os grupos da amostra. Por sua vez, a variabilidade das médias dentro dos grupos é-nos dada pela soma dos quadrados intra-grupos (53440.71).

Como nos diz Norusis (1988), para testar a hipótese de que os quatro grupos em estudo pontuavam igualmente, calcula-se a "F". O nível de significação observado é a probabilidade de obter uma estatística "F" pelo menos tão ampla como a calculada quando todas as médias da população são iguais. No nosso caso, o nível de significação observado é de .000, o que nos permitirá afirmar que nos parece, obviamente, muito improvável que os sujeitos dos quatro grupos da amostra pertençam à mesma população.

Quadro 6.8. Análise de variância das pontuações médias dos grupos (ANOVA ONEWAY)

	Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Inter grupos	17303.745	3	5767.915	27.954	.000
Intragrupos	53440.711	259	206.335		
Total	70744.456	262			

Note-se também que a razão "F", que é a variância estimada entre grupos dividida pela variância estimada dentro dos grupos (5767.915/206.335 = 27.954), é significativa, indicando, consequentemente, que há uma dissemelhança acentuada entre as pontuações obtidas pelos quatro grupos da amostra. Recordemos, igualmente, que quanto maior a "F" e menor o grau de significação, mais provável será a existência de diferenças significativas entre os grupos (Visauta, 1997).

Uma "F" significativa aponta somente que as médias da população são provavelmente desiguais, não nos indica onde se encontram essas diferenças (Norusis, 1988). Nessa linha de raciocínio, os testes de comparação múltipla permitem, precisamente, determinar que médias da população são diferentes umas das outras, sendo considerados mais criteriosos para aclarar diferenças significativas que a prova t de Student (digamos, corroborando a perspectiva da autora em questão, que a diferença entre as médias de várias amostras deverá ser ampla para ser identificada como verdadeiramente diferente).

No quadro 6.9, apresentamos os dados obtidos através da aplicação do Teste de Scheffé, podendo-se verificar que existem, praticamente, diferenças significativas

entre todos os grupos, excepto entre administrativos e negociadores sócio-laborais e entre administrativos e estudantes.

Quadro 6.9. Análise de diferenças das médias grupais (Teste de Scheffé), segundo as pontuações obtidas no CEN II

(I) Tipo	(J) Tipo	Diferença de médias (I-J)	Erro-padrão	Sig.	Intervalo de confiança aos 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Negociadores sócio-laborais	vendedores	-9.8429*	2.428	,002	-16.6752	-3.0105
	administrativos	5.4778	2.551	,205	-1.6992	12.6549
	estudantes	12.0418*	2.474	,000	5.0793	19.0043
Vendedores	negociadores sócio-laborais	9.8429*	2.428	,001	3.0105	16.6752
	administrativos	15.3207*	2.551	,000	8.1436	22.4977
	estudantes	21.8846*	2.474	,000	14.9221	28.8471
Administrativos	negociadores sócio-laborais	-5.4778	2.551	,205	-12.6549	1.6992
	vendedores	-15.3207*	2.551	,000	-22.4977	-8.1436
	estudantes	6.5639	2.595	,096	-.7371	13.8650
Estudantes	negociadores sócio-laborais	-12.0418*	2.474	,000	-19.0043	-5.0793
	vendedores	-21.8846*	2.474	,000	-28.8471	-14.9221
	administrativos	-6.5639	2.595	,096	-13.8650	.7371

* A diferença entre as médias é significativa ao nível .05.

Apresentamos, seguidamente, o quadro 6.10 onde as médias de todos os grupos se apresentam numa ordem crescente, evidenciando-se, novamente, as diferenças expressivas existentes entre os grupos de negociadores sócio-laborais, vendedores, administrativos e estudantes.

Quadro 6.10. Médias dos grupos em subconjuntos homogéneos

Tipo	Nº de sujeitos	Subconjuntos para Alpha = .05		
		1	2	3
Estudantes	65	161.8154		
Administrativos	58	168.3793	168.3793	
Negociadores sócio-laborais	70		173.8571	
Vendedores	70			183.7000
Sig.		.80	.194	1,000

No sentido de obter uma descrição o mais completa possível acerca de cada um dos grupos que constituem a nossa amostra, levamos a cabo uma análise exploratória da variável tipo de negociador.

Assim sendo, constatamos que as mais elevadas médias correspondem ao grupo dos vendedores e negociadores, a mais elevada variância é dos estudantes que, por sua vez, apresentam também os valores mais altos de desvio-padrão e de amplitude inter-quartil.

Com base nos resultados de todas as análises que realizamos, poderemos afirmar, então, que a validez de critério ou preditiva do CEN II nos parece surgir como muito satisfatória.

É de assinalar, ainda, que os resultados da nossa investigação demonstraram a hipótese exploratória que relacionava as variáveis Eficácia negocial e tipo de negociador, pois verificou-se que os sujeitos pertencentes aos dois grupos não entendidos no que respeita ao processo de negociação obtiveram uma pontuação significativamente inferior à dos outros dois grupos habilitados com competências negociais (os negociadores sócio-laborais e os vendedores obtiveram melhores pontuações no CEN II que os administrativos e os estudantes universitários).

6.1.4. Análise e discussão dos resultados relativos à Análise Factorial das Componentes Principais

O objectivo da Análise Factorial consiste em identificar um número inferior de novas variáveis não correlacionadas entre si (as Componentes Principais) que condensam grande parte da informação sem que, para tal, haja uma perda significativa desta, permitindo, por conseguinte, reproduzir a relação original entre as variáveis.

Segundo Reis (1993), a Análise Factorial pode ser exploratória (quando utilizada para reduzir a dimensão dos dados) ou confirmatória (se for usada para testar uma hipótese inicial de que os dados poderão ser reduzidos a uma determinada dimensão e de qual a distribuição das variáveis segundo essa dimensão). No entanto, refira-se, desde logo, que nem sempre esta divisão é clara quando se aplica a Análise Factorial.

O pressuposto basilar da Análise Factorial é de que as dimensões subjacentes ou factores podem ser aplicados para a explicação de fenómenos intrincados, sendo que as correlações observadas entre variáveis são resultado da sua partilha desses factores (Norusis, 1993; Kim & Mueller, 1994).

Segundo Norusis (1993), o objectivo deste tipo de análise estatística consiste em identificar os factores não directamente observáveis baseando-se num conjunto de variáveis observáveis.

Na medida em que o objectivo é reduzir a dimensionalidade das variáveis independentes, o método mais adequado é a Análise Factorial das Componentes

Principais, cuja suposição é que, como afirma Reis (1993), os indicadores iniciais são combinações lineares de vectores estatisticamente não correlacionados – as designadas Componentes Principais.

As Componentes Principais são calculadas por ordem decrescente de importância, ou seja, a primeira componente explica o máximo possível da variância dos dados, e assim sucessivamente até à última componente, que explica o menos possível da variância total dos dados.

O objectivo da Análise das Componentes Principais é encontrar funções matemáticas entre as variáveis iniciais que expliquem o máximo possível da variação existente nos dados e os permitam descrever e reduzir.

Antes de se dar propriamente início à discussão dos resultados provenientes da Análise Factorial gostaríamos de referir que são vários os autores que propõem como mínimo uma relação de dois a três sujeitos por item e com amostras não inferiores a 200 sujeitos. Ora, a nossa amostra, como se sabe, contém um total de 280 sujeitos (em Portugal) e 399 indivíduos (em Espanha) e a escala que utilizámos para este efeito possui 42 itens.

Para examinarmos a consistência interna dos itens da escala em análise, empreendemos uma Análise Factorial das respostas que os 280 portugueses e os 399 espanhóis forneceram à mesma. Dado o nosso objectivo fulcral se centrar em indagar se os sujeitos que mais pontuaram no CEN II corresponderam, por seu turno, ao modelo de eficácia negocial que o sustenta, optámos, por um lado, por utilizar as pontuações obtidas pelos sujeitos pertencentes a todos os grupos da amostra. Por outro lado, com o intuito de efectuarmos uma analogia inicial de natureza trans-situacional e trans-cultural, a qual havíamos referido

precedentemente, procedemos à realização das Análises Factoriais das Componentes Principais separadamente em Portugal e em Espanha.

Nesse sentido, refira-se que para realizar a Análise Factorial empregámos o Método das Componentes Principais, no caso da extracção de factores, e o Método da Rotação Varimax, para a consecução da matriz factorial rodada, através do programa estatístico SPSS/PC+.

6.1.4.1. Análise da matriz de correlações

A matriz de correlações permite verificar a existência ou não de um número significativo de correlações entre as variáveis, de modo a avaliar a pertinência da Análise Factorial.

Pela análise dos valores da matriz de correlações, podemos constatar que o número de valores indicativos da existência de correlações entre as variáveis (tomando por referência os coeficientes de correlação com valor absoluto igual ou superior a .5) não é deveras elevado.

Na respectiva matriz anti-imagem de correlações, igualmente verificámos valores baixos, o que resulta da fórmula 1 – coeficiente de correlação parcial para cada variável. Há que notar aqui que quando esta matriz apresenta valores pouco elevados em número significativo, conclui-se ser válida a aplicação da Análise das Componentes Principais (Reis, 1993).

O Teste de Esfericidade de Bartlett testa a hipótese da matriz de correlações ser uma matriz de identidade, ou seja, de todos os valores da diagonal serem 1 e os restantes 0. O valor do Teste Estatístico de Bartlett é relativamente elevado

(4131.08) e o seu respectivo nível de significação é baixo (.000), daí que possamos concluir que não se trata de uma matriz de identidade, o que nos permitiu prosseguir com a realização da Análise Factorial.

Por outro lado, o valor do critério Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O), que mensura a adequação da amostra e que varia entre 0 e 1, situa-se em .863 (Portugal) e .873 (Espanha), podendo interpretar-se, seguindo a terminologia empregue por Kaiser (1974), como um resultado próximo do "meritório". Como afirma Norusis (1993), a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin é um índice de comparação das magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial.

6.1.4.2. Extracção de factores

O objectivo da extracção de factores consiste em determinar os mesmos, sendo que na Análise das Componentes Principais a primeira Componente Principal é a combinação que detém o mais elevado montante de variância na amostra. A segunda Componente Principal contém o valor seguinte mais elevado da variância e as Componentes sucessivas explicam progressivamente valores mais baixos do total da variância da amostra.

Para se proceder à decisão de quantos factores são necessários para representar os dados, é útil examinar a percentagem da variância total explicada por cada um deles.

O critério usado para extrair os factores é conhecido como critério de Kaiser e este pressupõe que só deverão ser consideradas Componentes Principais os

factores com auto-valores superiores a 1, isto é, para que o factor seja tomado em consideração tem de apresentar uma variância idêntica à de uma variável única.

Partindo deste pressuposto, os resultados obtidos na Análise Factorial indicam que existem, em Portugal, 10 factores com um auto-valor (ou seja, a variância total explicada por cada factor) superior à unidade e que explicam, no seu conjunto, 59.1% da variância das variáveis. De referir, ainda, que os 2 primeiros factores explicam 32.3% da variância.

Apesar de terem sido extraídos, em Portugal, 10 factores, tomaremos em consideração, para efeitos de interpretação da estrutura factorial do CEN II, somente os 5 primeiros factores (que explicam cerca de 44.4% do total da variância dos itens), na medida em que nos restantes um número bastante reduzido de itens tem um peso superior a .5, parecendo-nos, por conseguinte, de interpretação pouco consistente (todos eles explicam uma reduzida percentagem da variância total).

A rotação das Componentes Principais possibilita encontrar um novo conjunto de pesos dos itens para cada Componente, sendo que a proporção de variância explicada por cada uma das Componentes mantém-se estável, unicamente se dispõe de diferente maneira no sentido de serem maximizadas as diferenças entre as contribuições dos itens (aumentando as que mais concorrem para a formação da Componente e diminuindo os pesos dos que dão menor contributo).

Refira-se que os itens incluídos em cada factor foram, essencialmente, aqueles que possuíam uma carga factorial igual ou superior a .5, considerando-se, assim, que a partir desse valor o item se encontrava intensamente relacionado com o factor em causa (ver Anexo D).

Sendo assim, em relação à análise dos valores da matriz rodada de factores, os dados permitem-nos afirmar que:

- o factor 1 é composto pelos itens 30, 31, 32, 33, 34, 52, 53 e 67;
- o factor 2 é formado pelos itens 12, 22, 28, 46, 47, 66 e 72;
- o factor 3 constitui-se pelos itens 68, 103 e 104;
- o factor 4 é moldado pelos itens 64, 65, 83 e 87;
- por fim, o factor 5 compõe-se pelos itens 19, 23 e 69.

Assinalemos, aqui, que todos os itens se encontram correlacionados positivamente com os respectivos factores em que se inscrevem, sendo também de referir que se manteve a numeração dos itens correspondente à versão inicial da escala (106 itens), apesar de, obviamente as análises estatísticas terem sido realizadas, como já afirmado anteriormente, com a versão final de 42 itens.

Partindo-se do pressuposto de que os factores são mutuamente exclusivos, os itens com coeficientes de correlação significativos em determinado factor não tendem a apresentar coeficientes de correlação significativos com outro factor. Desse modo, a nossa opção consistiu em analisar o peso que cada um dos itens anteriormente referidos possui no respectivo factor.

Antes, porém, de darmos início à discussão da estrutura factorial do instrumento em análise consideramos pertinente referir que a comunalidade, ou seja, a parte da variância de cada item explicada pelos factores é, na esmagadora maioria dos casos, elevada. Por outras palavras, poderemos afirmar que a variância única (a parte da variância do item que os factores não explicam) é muito baixa (lembremos aqui que, tal como observa Norusis (1993), as comunalidades podem

intervalar de 0 a 1, com 0 indicando que os factores comuns não explicam nenhuma variância e 1 apontando que toda a variância é explicada pelos factores comuns).

Partindo dos itens de maior peso na explicação dos cinco factores, pensamos ser possível proceder a uma interpretação de cada deles, tendo em consideração a problematização teórica que previamente concebemos.

Em relação ao Factor 1, os itens que o constituem são os que constam do quadro 6.11, na página seguinte, sendo que este Factor explica 23.4% da variância total.

Quadro 6.11. Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 1: "Tentativa de obtenção de resultados substanciais"

30. "Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas".
31. "É muito importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo".
32. "Procuro sempre buscar novas soluções para o problema de maneira a chegar ao acordo".
33. "Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte".
34. "Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes".
52. "Costumo fazer uma procura criativa de soluções para os problemas".
53. "Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades".
67. "Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes".

Como se pode constatar, os itens que compõem o Factor 1 estão relacionados com a tentativa de obtenção de resultados substanciais, ou seja, a actividade onde os negociadores se encontram perante o dilema concessão/dureza.

Nesse sentido, pensamos que tais itens definem uma dimensão orientada para a aquisição de resultados positivos através do estabelecimento de prioridades entre os temas em debate, da análise de interesses subjacentes entre as partes, da averiguação dos interesses da contra-parte (de modo a descobrir quais são as suas prioridades), enfim, do trabalhar, gradualmente, para um compromisso com concessões de parte a parte.

Refira-se, ainda, que o poder de iniciativa (apresentar propostas, criar alternativas ao acordo, entre outras), bem como o testar os interesses e prioridades do oponente constituem acções que contribuem também para fortalecer a posição negocial.

Assim sendo, os itens do Factor 1 iriam no sentido da procura de alternativas e soluções, na busca e troca de informação e na tentativa de conciliação de interesses entre as partes. Assinale-se que o item 20 - "Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses entre ambos" - aponta, também, para a escuta atenta como via de articulação de interesses entre negociadores (ainda que com uma carga de .44). Todavia, é de salientar que, em nossa opinião, se trata aqui de uma flexibilidade de ordem táctica por parte do negociador, no sentido em que esta flexibilidade comportamental aparece como um instrumento, justamente, ao serviço da aquisição de resultados substanciais.

Relembramos que a postura da "firme-flexibilidade", enunciada por Pruitt (1983b), que se caracteriza pela tenacidade na defesa dos próprios interesses e,

simultaneamente, por uma busca de alternativas aceitáveis para ambos os lados, adquire aqui toda a sua plenitude. Digamos, seguindo a perspectiva do autor ulteriormente referido, que cabe ao negociador, no âmbito do contínuo concessão/dureza, ser firme e perseverante no que diz respeito aos interesses basilares, sem se clausurar totalmente às atitudes concessivas (pela análise do Factor 1, estas são, aliás, perspectivadas como o percurso fundamental para a obtenção de resultados positivos).

Nessa linha de ideias, pode-se concluir que este factor seria congruente com a primeira dimensão do modelo de conduta de negociação eficaz de Mastenbroek (1989), a qual se define pela obtenção de resultados substanciais.

Quanto ao Factor 2, ele explica cerca de 8.9% do total da variância presente nos itens e pelo quadro 6.12 pode-se testemunhar como os itens que o configuram descrevem, na nossa perspectiva, uma dimensão de procura de influência quanto ao equilíbrio de poder entre as partes. Note-se, desde já, que todos esses itens se pontuavam em sentido inverso ao das respostas dadas pelos sujeitos na escala.

Nesse sentido, a influência sobre o equilíbrio de poder passa pelo fortalecimento das relações mútuas através da ampliação do espaço comum de interesses e objectivos, procurando-se, assim, uma relação de poder mais simétrica e equilibrada.

Quadro 6.12. Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 2: "Procurar influenciar o equilíbrio de poder"

12. "Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis".*
22. "Criar impaciência ou agitação no opositor, leva a que se consigam bons resultados".*
28. "Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta".*
46. "Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo a obter mais da outra parte".*
47. "De vez em quando, convém agir de modo inconsistente e confuso".*
66. "Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte".*
72. "Por vezes, exagero na minha impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo".*

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

Ora, os itens presentes neste factor demonstram que os negociadores da nossa amostra apostam, essencialmente, no recurso a tácticas de menor dureza para conseguirem equilibrar a sua relação com o adversário.

É significativo que as tácticas mais duras, sejam de confrontação ou de manipulação, apareçam como as menos eleitas, devido ao facto dos negociadores em questão, muito provavelmente, as considerarem como capitalizadoras de agudização da situação conflitual. Na influência sobre a balança de poderes parecem, pois, surgir como preferíveis as acções mais relacionadas com a solução de problemas.

Tudo isto com a finalidade de se criar uma certa margem de manobra na negociação, o que encaixaria modelarmente na segunda dimensão do paradigma de Mastenbroek (1989) – Influir sobre o equilíbrio de poder - que define ser necessário, justamente, um certo equilíbrio de poder entre as partes, com uma determinada margem de manejo superior para que o negociador alcance um acordo eficaz.

Como se pode constatar pelo quadro 6.13, os itens que compõem o Factor 3, que explicam 4.8% da variância total, estão relacionados com a preocupação em procurar desenvolver um clima construtivo, isto é, um ambiente mais propício à actividade da negociação, onde se procura evitar atitudes hostis e ameaçadoras face ao oponente, assim como tensões desnecessárias ou comportamentos inconsistentes e que provoquem confusão à outra parte.

Quadro 6.13. Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 3: "Desenvolvimento de um clima construtivo"

68. "Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados".
103. "Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre assuntos pessoais ou notícias da actualidade".
104. "Costumo participar activamente nas sessões de negociação".

Desse modo, os sujeitos revelaram que a possibilidade de um bom resultado negocial se norteia por uma certa dose de flexibilidade de posturas, onde uma

conduta participativa jogaria um papel importante (itens 68 e 104), sendo fundamental, neste contexto, a criação de relações positivas entre os negociadores.

A promoção de um clima construtivo é percebida como o pôr em acção um conjunto de atitudes destinadas a fazer progredir o próprio processo de negociação, ou seja, o desenvolver esse tipo de clima não constituiria, propriamente, um objecto em si mesmo, mas, sim, um meio para o atingimento das próprias metas.

Nessa linha de pensamento, poderá vislumbrar-se que as partes procuram evitar a geração de tensões dispensáveis, o que passa pelo criar uma certa facilidade comunicacional entre os negociadores e também por um estado de relações isento, na medida do possível, de crispações. Neste âmbito, repare-se que, muito embora ambos com cargas de .45, os itens 78 e 80 - "Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura" e "É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência" - se dirigem precisamente no sentido da criação de relações positivas com a contra-parte, assentes na credibilidade e na dependência recíproca.

Podemos supor, por conseguinte, que este factor constituiria uma legitimação da terceira dimensão do paradigma de negociação eficaz proposto por Mastenbroek (1989), ou seja, da promoção de um clima construtivo. Trata-se, acima de tudo, de evitar uma atmosfera de luta, procurando não gerar jogos de poder ou deteriorar as relações interpessoais. Tal como já anteriormente referido, a credibilidade e aceitação da interdependência concretizam-se também através do estabelecimento de um ambiente construtivo.

No que diz respeito ao Factor 4, 4.0% da variância total dos itens é por ele explicada. Poderemos afirmar que os itens que o constituem delimitam, fundamentalmente, uma dimensão de flexibilidade procedimental, que procura instituir uma dinâmica flexível entre os negociadores (ver quadro 6.14).

Quadro 6.14. Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 4: "Firme-flexibilidade procedimental"

64. "Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação".
65. "O meu estilo de negociação predominante baseia-se no bom senso e no argumento".
83. "É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negoceiam".
87. "Procuro ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos seus objectivos".

Nesse sentido, o item 87 vai de encontro, mais uma vez, à proposta de Pruitt (1983b) em relação ao conceito de "firme-flexibilidade", o qual envolveria por parte do negociador firmeza relativamente aos interesses básicos a par de uma flexibilidade nas propostas, de modo a originar adequação ao outro e a apoiar as opções de benefício conjunto. Digamos, de modo sucinto, que se trata de uma postura de firmeza sem se fechar às concessões. Pensamos ser de sobressair que a flexibilidade que aqui se patenteia está mais dirigida, obviamente, para elementos instrumentais do que finais (a ausência de rigidez é concebida como um importante modo para o alcance de bons resultados negociais).

Repare-se que, por sua vez, os itens 64, 65 e 83 se direccionam, precisamente, à ideia de se alcançar um acordo através de concessões e intercâmbios mútuos, quanto aos interesses e objectivos das partes, o que passa também pela apresentação devidamente fundamentada da própria posição de modo a que influa na expectativa do outro.

Pensamos que uma tal assunção estaria em conformidade com a quarta dimensão do modelo de Mastenbroek (1989), que estabelece que a negociação eficaz passará por lograr uma flexibilidade comportamental. Nesse sentido, um negociador eficaz deverá exibir um grau elevado de acções de flexibilidade táctica (no caso deste factor, verificamos que essas tácticas de exploração procuram, mediante uma via mais conciliatória que dura, contemplar a ausência de rigidez no processo de negociação).

Em relação aos itens que compõem o Factor 5, como se pode depreender do quadro 6.15, parecem delinear o estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação. Este quinto factor é responsável pela explicação de 3.3% da variância total e todos os seus itens pontuavam em sentido inverso ao da escala.

Nessa linha de raciocínio, note-se que os itens 19, 23 e 69 se inscrevem no contexto da abordagm proposta por Bazerman & Neale (1993), onde se preconiza uma perspectiva de maior racionalidade por parte do negociador, procurando evitar-se, assim, a irracionalidade decisional baseada em tendências distorcidas face ao oponente, o que impediria a consecução de acordos de maior eficácia.

Quadro 6.15. Itens do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação que formam o Factor 5: "Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação"

19. "O bom negociador deve procurar a derrota do oponente".*
23. "A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa".*
69. "Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão".*

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

Desse modo, este factor estabeleceria que essa mesma ambiência se guia por um posicionamento que designaríamos de racional por parte do negociador face ao seu oponente, com o sentido de obstar aos enviesamentos cognitivos que, contingentemente, possam limitar a sua eficácia.

Pelos resultados obtidos com a Análise Factorial das Componentes Principais, podemos afirmar que constatámos que as mesmas se assemelham detentoras de uma acentuada congruência com a estrutura teórica original que fundamenta o CEN II.

Esta situação também é passível de comprovação em Rodríguez (1990), Caramés & Rodríguez (1995) e Cunha (1996), onde as Análises Factoriais executadas permitiram comprovar o modelo, nomeadamente no que concerne à

questão da eficácia na negociação (os sujeitos mais eficazes estiveram, justamente, mais próximos das premissas do paradigma teórico de fundamentação do CEN).

Finalmente, pensamos que dos cinco factores apurados será, talvez, de salientar a dimensão evidenciada pelo último factor relativo à questão da perspectiva racional de negociação, já que a mesma surge como um vector a ter em consideração para a concretização de um processo negocial produtivo.

Observe-se, ainda, que a estrutura factorial obtida reforça, nitidamente, a importância da flexibilidade comportamental, numa perspectiva tanto concessiva como de dinamização instrumental, enquanto um aspecto valioso para a obtenção de resultados expressivos no fenómeno social em investigação.

6.1.5. Reflexões finais

Tendo em linha de conta as análises efectuadas no que respeita à fiabilidade, validez e estrutura interna do instrumento em estudo, consideramos ser agora pertinente realizar um comentário final sobre alguns aspectos relativos ao CEN II.

Numa tal perspectiva, é de toda a relevância mencionarmos que, para a selecção dos itens da versão definitiva do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, tomamos como critérios basilares os seguintes: a existência de um poder discriminante significativo em relação ao grau de eficácia negocial dos sujeitos que compõem os diferentes grupos da amostra, a posse de um considerável peso explicativo na estrutura factorial (com especial relevância, obviamente, para os resultados obtidos na Análise Factorial das Componentes Principais da amostra de

sujeitos portugueses), o carácter único do item na exposição de condutas ou intenções de condutas e a questão, já abordada anteriormente, da possível justaposição teórica em que alguns itens poderiam ter incorrido.

Nessa linha de raciocínio, recordamos que decidimos incluir na versão definitiva da escala os itens 12, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 53, 55, 56, 57, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 73, 78, 80, 81, 82, 83, 86, 87, 99, 103 e 104. Como nota de relativo interesse, refira-se que os itens 99, 103 e 104 foram os aqueles que já se encontravam integrados no CEN I e que se incluem também aqui. O CEN II é constituído, assim, por um total de 42 itens, com 33 itens pontuando em sentido positivo em relação às premissas do modelo de eficácia negocial e 9 itens pontuando em sentido contrário às mesmas (ver Anexo C).

Para examinarmos a fiabilidade desta versão final de 42 itens, calculamos também os dois índices clássicos para a consistência interna de uma escala, ou seja, o Alpha de Cronbach e o coeficiente de correlação de Spearman-Brown para duas metades (par-ímpar). O primeiro foi de .91 e o segundo (corrigido) de .72 (no caso da amostra de sujeitos espanhóis, os valores foram, respectivamente, .89 e .69). Como se pode constatar, são resultados que nos permitem considerar que a fiabilidade da escala em exame é, estatisticamente falando, muito significativa.

Outra questão proeminente diz respeito aos resultados provenientes da Análise Factorial das Componentes Principais efectuada para os sujeitos de Espanha. Algumas reflexões nos merece tal assunto.

Em primeiro lugar, é de sublinhar o facto do valor do Teste Estatístico de Bartlett ser, tal como nos resultados com a amostra de Portugal, relativamente elevado (4771.74) e o respectivo nível de significação ser baixo (.000), daí que

possamos concluir não se tratar de uma matriz de identidade. Por outro lado, o valor do critério Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O) situou-se em .873, o que, seguindo a nomenclatura de Kaiser (1974), será um resultado analogamente próximo do "meritório".

Extraíram-se 12 factores com um auto-valor superior à unidade e que explicam, no seu conjunto, 58.7% da variância das variáveis (os 2 primeiros factores explicam 28.5% da variância). Seguindo o nosso raciocínio de análise comparativa com os dados da amostra obtida em Portugal, refira-se que os 5 primeiros factores concorrem para a explicação de, aproximadamente, 39.6% da variância dos itens.

Há, ainda, a sublinhar o facto da estrutura factorial obtida com os sujeitos de Espanha ter revelado uma similitude assaz relevante com os dois primeiros factores encontrados para Portugal (ver Anexos D e E), podendo encontrar-se, exactamente, toda uma série de itens iguais com peso importante nesses factores. No quadro 6.16 encontram-se representados os itens comuns nas estruturas factoriais das amostras portuguesa e espanhola (destaque ainda para o item 103, com peso relevante no Factor 3, em ambas as estruturas factoriais em análise).

Quadro 6.16. Itens comuns nas estruturas factoriais de Portugal e Espanha

Factor 1	Factor 2	Factor 3
20*	12	103
32	28	
33	46	
34	47**	
52***	66	
67****	72	

* .444 em Portugal. ** .472 em Portugal e .404 em Espanha.

*** .407 em Espanha. **** . 452 em Espanha.

Tal aspecto parece-nos de superior importância, na medida em que, provavelmente, nos faculta a possibilidade de equacionar, numa comparação inaugural, o carácter trans-situacional e trans-cultural do CEN II de modo favorável e positivo. Nessa linha de ideias, é de apontar que a variância explicada pelos dois primeiros factores é também bastante similar nas duas estruturas factoriais em análise (32% e 28.5%, em Portugal e Espanha, respectivamente).

Assim sendo, esses dois primeiros factores apontam, em termos da análise conjunta que nos encontramos a efectuar, para a importância, por um lado, da tentativa de obtenção de resultados positivos (Factor 1) e, por outro, para a procura da influência do equilíbrio de poder (Factor 2).

Todavia, é de observar que a situação que acabámos de descrever não se pode constatar nos restantes factores obtidos, que são compostos por itens diferentes (exceptuando o facto, previamente exposto, do item 103 ser também comum no Factor 3) e sugerem dimensões relativamente distintas das encontradas no caso português. Nesse sentido, acreditamos ser de toda a pertinência salientar que, na nossa perspectiva, tal situação poderá encontrar uma explicação plausível no facto de se tratar, fundamentalmente, de uma amostra constituída em absoluto por estudantes universitários, ou seja, por sujeitos à partida não detentores de experiência profissional ao nível da negociação, legitimando, desse modo, os resultados estruturais divergentes verificados a partir dos dois primeiros factores.

Um outro aspecto não menos relevante a ponderar diz respeito às próprias limitações que o CEN II pode encerrar. Não obstante os resultados favoráveis que se têm vindo a alcançar tanto com o CEN como agora com o CEN II, que dão especial relevo ao facto do instrumento reproduzir os critérios que negociadores bem sucedidos e peritos na matéria consideram nortear a eficácia negocial, tal não

significa, obviamente, que se advogue que todos esses componentes sejam necessários para finalizar de modo eficaz uma negociação (Serrano, 1996a).

Nessa ordem de ideias, há que evidenciar ainda que a posse de tais características não constitui, imperiosamente, um garante de uma actuação irrepreensível do negociador, pois este é interrogado no CEN II sobre porque faz ou o que deve fazer, mas não se observam *in loco* as condutas no momento concreto do encontro negocial. Digamos que poderão, evidentemente, existir discrepâncias entre as pontuações conseguidas pelos sujeitos na escala e a prática dos mesmos no processo de negociação.

Os negociadores também se podem ver impossibilitados de empreender os critérios presentes no CEN II, devido a dificuldades temporárias, interrogações quanto à actuação mais favorável, apoio dos constituintes, entre outras razões. É, portanto, de salientar, segundo o autor ulteriormente referido, o facto de que a adopção dos critérios de desempenho prescritos pelo Modelo de suporte ao instrumento em exame não significa, impreterivelmente, um êxito final na negociação, pois, na linha de raciocínio de Bercovitch (1984), para a explicação desta concorrem, além das actuações do negociador, toda uma série de variáveis que condicionam o tipo de conflito e a dinâmica da próprio processo negocial.

Para encerrar este epígrafe e considerando todas as análises e considerações que efectivámos, acreditamos poder afirmar que o CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação proporciona, no tocante à sua validez de conteúdo (isto é, se possui um conjunto expressivo de itens adequado à finalidade para a qual foi construído), suficientes condições de garantia da mesma como instrumento de avaliação da eficácia da conduta negocial, à luz dos pressupostos teóricos do Modelo estratégico de negociação que o sustenta.

6.2. DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO ESTUDO 2

6.2.1. Introdução

Tal como afirmámos anteriormente, a investigação empírica da presente tese inclui também um estudo experimental dedicado, fundamentalmente, ao tema da eficácia negocial.

Nessa linha de raciocínio, procuramos no Estudo 2 analisar, essencialmente, a possível existência de associação entre as seguintes variáveis:

- as pontuações que os sujeitos obtiveram no CEN II (que entendemos como a variável eficácia negocial);

- as variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, habilitações escolares, profissão, tempo de experiência e tipo de negociador, tendo esta última já sido anteriormente comentada, aquando da análise da validez preditiva do CEN II);

- as variáveis de personalidade (as respectivas facetas por nós seleccionadas dos factores Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade);

- as variáveis de negociação (que compreendem a proposta inicial, distância entre a primeira e a última proposta, nível de aspiração, ganhos individuais e ganhos conjuntos).

Desse modo, realizámos, primeiramente, análises descritivas das diversas variáveis em jogo que nos proporcionaram a sua distribuição de frequências, pontuações médias e respectivos desvios-padrões.

No sentido de comprovar a existência de relações significativas entre as variáveis consideradas, foram calculados os coeficientes de correlação para todas as variáveis contínuas, mediante o r de Pearson, tendo em linha de conta, para efeitos de análise e discussão de dados, tanto a amostra total como a amostra do grupo 1 (negociadores sócio-laborais e vendedores).

Ainda nesse contexto, considerámos também pertinente e interessante efectuar, em termos exploratórios, o cálculo das correlações de Pearson entre os 5 factores que havíamos delimitado anteriormente no CEN II e as variáveis de personalidade seleccionadas, com o intuito de apreciarmos, provavelmente com uma maior acuidade, a associação entre esses factores e as variáveis individuais.

Com o objectivo de confirmar a existência de diferenças significativas entre os sujeitos mais e menos eficazes (respectivamente, os detentores de pontuações mais elevadas e mais baixas no CEN II) e as diferentes categorias de díadas (alto/alto, alto/baixo e baixo/baixo) relativamente às variáveis em consideração, levamos a cabo Testes T de Student e igualmente uma análise da variância, esta última através da ANOVA ONEWAY e dos Testes de Scheffé.

No que respeita às análises preditivas, optámos por executar tanto a análise discriminante como a análise de regressão, tendo sido utilizadas como variáveis dependentes as pontuações no CEN II (CEN), os benefícios individuais (GI) e os benefícios conjuntos (GC).

Finalmente, não será demais referir que tomámos ainda em consideração as percepções pós-negociação, mensuradas pelo questionário pós-experimental que elaboramos para esse efeito, tratando-se aqui, no fundo, de analisar qual o impacto das simulações experimentais empreendidas.

6.2.2. Análises correlacionais

O tratamento dos dados teve início pela análise dos níveis de correlação entre o conjunto dos diferentes tipos de variáveis contínuas em análise (pontuações no CEN II, variáveis de personalidade e variáveis de negociação), para a amostra total do estudo experimental. Na análise dos resultados globais obtidos pela aplicação do coeficiente de correlação de Pearson, considerámos como significativos os coeficientes com um nível de significância mínimo de .05 (ver Anexo K).

Desse modo, a análise dos coeficientes r de Pearson assinala a existência de uma correlação positiva e significativa entre a variável eficácia negocial (CEN) e as seguintes variáveis:

- esforço de realização (CONSEFOR): $r = .306$, $p < .000$;
- nível de aspiração (NA): $r = .302$, $p < .001$;
- actividade (EXTACT): $r = .273$, $p < .002$;
- competência (CONSCOMP): $r = .263$, $p < .003$;
- primeira proposta (E1): $r = .249$, $p < .005$;
- benefícios conjuntos (GC): $r = .222$, $p < .012$;
- assertividade (EXTASSER): $r = .222$, $p < .012$;
- emoções positivas (EXTEMO): $r = .220$, $p < .013$;
- benefícios individuais (GI): $r = .200$, $p < .023$.
- acolhimento (EXTACOL): $r = 190$, $p < .032$.

Como se pode depreender, é de todo o interesse constatar a relação positiva, e bastante significativa, evidenciada entre a variável eficácia negocial (CEN) e outras duas variáveis de negociação - o nível de aspiração (NA) e a proposta inicial (E1). Verificamos, portanto, que a eficácia negocial se relaciona com aspirações dos negociadores, prefigurando-se, assim, a influência que as primeiras propostas podem ter nos resultados da negociação. Esta questão será interpretada mais pormenorizadamente aquando da análise das correlações entre as variáveis de negociação.

Nessa linha de pensamento, também existe uma associação positiva entre a variável eficácia negocial (CEN) e as variáveis GI (ganhos individuais) e GC (ganhos conjuntos), pelo que parece verosímil, tendo em conta os dados da própria amostra global, que as pontuações obtidas em eficácia negocial possam ser um vector a considerar na previsão dos ganhos individuais e conjuntos (com particular relevo para estes últimos).

Quanto à correlação entre a eficácia negocial (CEN) e as variáveis de personalidade, é de destacar a correlação positiva e assaz expressiva das facetas da Conscienciosidade, esforço de realização (CONSEFOR) e competência (CONSCOMP), bem como de grande parte das facetas da Extroversão, ou seja, as variáveis actividade (EXTACT), assertividade (EXTASSER), emoções positivas (EXTEMO) e acolhimento (EXTACOL), com excepção apenas da faceta procura de excitação (EXTEXCIT) que somente se correlaciona, de modo significativo, com as outras variáveis do próprio factor Extroversão.

Não se constatam quaisquer correlações significativas entre as facetas do Factor Amabilidade e as variáveis eficácia negociadora (CEN) e as de negociação, existindo apenas uma correlação negativa entre complacência (AMABCOMP) e

assertividade (EXTASSER) e actividade (EXTACT) e uma correlação positiva entre as facetas confiança (AMABCONF), rectidão (AMABRECT) e sensibilidade (AMABSENS) e a faceta acolhimento (EXTACOL).

Ainda relativamente às facetas da Amabilidade, a confiança (AMABCONF) apresenta-se positivamente correlacionada com a competência (CONSCOMP) e o esforço de realização (CONSEFOR), enquanto que a rectidão (AMABRECT) se associa, de modo positivo, com este último.

Em relação às variáveis de negociação, verificamos que estas não apresentam um elevado número de correlações com as variáveis de personalidade, mas há que relevar a correlação positiva existente entre a assertividade (EXTASSER) e a proposta inicial (E1), distância entre a primeira proposta e a última (DE1EN) e o nível de aspiração (NA), o que nos leva a supor serem, obviamente, os sujeitos mais assertivos aqueles que avançam primeiramente com propostas, possuem aspirações mais elevadas e, provavelmente por esses motivos, a distância entre as suas primeiras propostas e as finais é mais ampla. Por outro lado, é de assinalar, igualmente, a existência de correlações bastante positivas entre essas mesmas três variáveis de negociação e a competência e o esforço de realização, o que nos leva a depreender que os indivíduos mais trabalhadores, preserverantes e que se sentem mais capazes de lidar com a vida são os que se antecipam nas propostas, possuem maiores aspirações e, muito provavelmente, o intervalo entre essas primeiras ofertas e as últimas será também considerável.

Tal como referimos anteriormente, verificamos que existe uma forte associação entre benefícios individuais (GI) e benefícios conjuntos (GC) e entre estes dois e as restantes variáveis de negociação. Assim, salientamos as

correlações significativas entre benefícios individuais (GI) e as subsequentes variáveis:

- nível de aspiração (NA): $r = .579$, $p < .000$;

- benefícios conjuntos (GC): $r = .440$, $p < .000$;

- distância entre a primeira e a última proposta (DE1EN): $r = -.404$, $p < .000$;

- proposta inicial (E1): $r = .306$, $p < .000$;

- eficácia negociadora (CEN): $r = .200$, $p < .023$.

Por seu lado, os benefícios conjuntos (GC) apontam correlações expressivas com as seguintes variáveis:

- benefícios individuais (GI): $r = .440$, $p < .000$;

- nível de aspiração (NA): $r = .306$, $p < .000$;

- eficácia negociadora (CEN): $r = .222$, $p < .012$;

- proposta inicial (E1): $r = .193$, $p < .029$.

Assim sendo, um aspecto a relevar é o estabelecimento da correlação positiva entre os benefícios individuais e os benefícios conjuntos. Por outro lado, o nível de aspiração parece constituir, justamente, uma importante variável a considerar na questão dos ganhos individuais e conjuntos, todavia é importante salientar o facto de que quanto maior a distância entre a proposta inicial e a última proposta, menores os benefícios individuais obtidos pelos negociadores (diga-se ainda que não há uma correlação significativa entre os ganhos conjuntos e essa mesma variável de negociação).

Na nossa perspectiva, poder-se-á, então, pressupor que propostas iniciais e aspirações elevadas parecem constituir importantes vectores para a obtenção de resultados individuais e conjuntos positivos. Nesse sentido, os resultados vão de encontro às perspectivas que enunciam que elevados níveis de aspiração são necessários para o desenvolvimento de acordos integrativos (Weingart et al., 1990). No entanto, há que se destacar que, seguindo Kelley (1966), na medida em que as propostas iniciais espelham as aspirações dos negociadores, as propostas demasiado extremas podem pôr em causa o alcance do acordo integrativo, pois podem ser entendidas como comportamento de rivalidade e danificar o clima de negociação (Raiffa, 1982). Na nossa investigação, tal parece ser constatado na correlação negativa, a que previamente aludimos, entre os benefícios individuais e a distância entre a proposta inicial e a última e, de igual modo, pela não existência de uma correlação significativa entre esta variável e os benefícios conjuntos (que apesar de tudo é também de sinal negativo).

Tal como já mencionámos, efectivámos ainda, a título exploratório, uma matriz de correlações entre os factores que havíamos identificado no CEN II (através da Análise Factorial das componentes principais) e as variáveis de personalidade seleccionadas para o presente estudo. O nosso objectivo consistiu, fundamentalmente, em procurar obter uma análise mais detalhada das associações, positivas ou negativas, que se poderiam estabelecer entre as variáveis de personalidade e as cinco dimensões identificadas no CEN II mediante a Análise Factorial.

Pelos dados dessa matriz de correlações (ver Anexo K), verificamos que existe um número assinalável de associações positivas (das significativas apenas uma é

de sinal negativo) entre os cinco factores e as várias facetas de personalidade. Assim sendo, o Factor 1 - "Tentativa de obtenção de resultados substanciais" correlaciona positivamente com:

- esforço de realização (CONSEFOR): $r = .353$, $p < .000$;
- actividade (EXTACT): $r = .304$, $p < .000$;
- competência (CONSCOMP): $r = .302$, $p < .001$;
- emoções positivas (EXTEMO): $r = .250$, $p < .004$;
- assertividade (EXTASSER): $r = .234$, $p < .008$;
- acolhimento (EXTACOL): $r = .234$, $p < .008$;
- procura de excitação (EXTEXCIT): $r = .203$, $p < .021$.

Quanto ao Factor 2 - "Procurar influenciar o equilíbrio de poder", apresenta correlações positivas com as variáveis:

- competência (CONSCOMP): $r = .257$, $p < .003$;
- acolhimento (EXTACOL): $r = .219$, $p < .013$;
- esforço de realização (CONSEFOR): $r = .216$, $p < .014$;
- sensibilidade (AMABSENS): $r = .215$, $p < .015$;
- assertividade (EXTASSER): $r = .186$, $p < .035$;
- actividade (EXTACT): $r = .179$, $p < .043$.

Por seu turno, o Factor 3 - "Desenvolvimento de um clima construtivo" correlaciona positivamente com as seguintes facetas:

- esforço de realização (CONSEFOR): $r = .355$, $p < .000$;

- competência (CONSCOMP): $r = .311$, $p < .000$;

- acolhimento (EXTACOL): $r = .294$, $p < .001$;

- emoções positivas (EXTEMO): $r = .296$, $p < .001$;

- actividade (EXTACT): $r = .290$, $p < .001$;

- procura de excitação (EXTEXCIT): $r = .232$, $p < .008$;

- confiança (AMABCONF): r = .180, p <.042.

Em relação ao Factor 4 - "Firme-flexibilidade procedimental", distinguem-se as seguintes correlações positivas:

- esforço de realização (CONSEFOR): $r = .380$, $p < .000$;

- emoções positivas (EXTEMO): $r = .356$, $p < .000$;

- competência (CONSCOMP): $r = .351$, $p < .000$;

- actividade (EXTACT): $r = .264$, $p < .003$;

- acolhimento (EXTACOL): $r = .249$, $p < .005$;

- confiança (AMABCONF): $r = .180$, $p < .026$.

Por último, correlacionam com o Factor 5 - "Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação" as variáveis subsequentes:

- assertividade (EXTASSER): $r = .259$, $p < .003$;

- sensibilidade (AMABSENS): $r = -.185$, $p < .037$.

Como podemos constatar, é de relevar a forte associação existente entre o esforço de realização, a competência, a actividade, o acolhimento, a assertividade e as emoções positivas para a obtenção de resultados substanciais e para a influência sobre o equilíbrio de poder entre as partes (nesta última, realce ainda para a correlação positiva com a sensibilidade, faceta da Amabilidade). No Factor 3, relacionado com o incremento de um clima favorável às negociações, encontramos com um certo destaque, para além dos omnipresentes esforço de realização e competência, o acolhimento, as emoções positivas, a actividade e a procura de excitação (note-se que, também aqui, uma faceta da Amabilidade, neste caso a confiança, surge positivamente associada com o desenvolvimento de um ambiente construtivo). No Factor 4, alusivo à firme-flexibilidade de procedimentos, ao lado das emoções positivas, do esforço de realização e da competência, sobressai ainda, curiosamente, a confiança. Finalmente, no Factor 5, relativo à abordagem racional da negociação, parece-nos interessante verificar que se destacam a assertividade e, com sentido negativo, a sensibilidade, o que indicia que o possuir-se uma perspectiva racional em negociação não estará, peculiarmente, em consonância com o ser-se guiado por sentimentos de simpatia ou de preocupação pelos outros no julgamento e tomada de atitudes.

Consideramos de toda a pertinência sublinhar, aqui, que, tratando-se de um modelo integrativo, a eficácia é um resultante da articulação das várias dimensões do modelo, tal como referido pelo próprio Mastenbroek (1989), pelo que aquilo que constituiu o nosso maior interesse foi, precisamente, a pontuação total derivada das dimensões que conseguimos identificar no CEN II (e não tanto a pontuação isolada numa das dimensões do modelo).

Em suma, podemos concluir, nessa linha de pensamento, que os resultados desta análise de cariz exploratório são visivelmente congruentes com as

observações que tinhamos realizado sobre a relação entre as mesmas variáveis e a variável eficácia negocial (CEN), sendo ainda propiciadores de um exame interessante e mais pormenorizado sobre as correlações que entre elas se estabeleceram.

6.2.3. Análise dos dados relativos à eficácia negocial

6.2.3.1. Variáveis sócio-demográficas

No caso das variáveis sócio-demográficas, o nosso objectivo consisitiu em averiguar se se poderiam estabelecer diferenças relevantes com base nas pontuações que os elementos da amostra total (Portugal e Espanha) obtiveram no CEN II. Desse modo, realizamos análises de variância (ANOVA ONEWAY) para cada uma das variáveis sócio-demográficas, usando como variável dependente a eficácia negocial (que nos é dada pelas pontuações do total de participantes na investigação no CEN II).

Gostaríamos, uma vez mais, de referir que as hipóteses levantadas quanto à relação entre as variáveis sócio-demográficas e a eficácia negocial são, todas elas, de carácter fundamentalmente exploratório.

6.2.3.1.1. Sexo

Relativamente a esta variável, levantamos a hipótese exploratória de que se poderiam observar diferenças entre homens e mulheres quanto às pontuações

obtidas no CEN II. As análises empreendidas mostram claramente a infirmação desta hipótese, pois não se constataram propriamente diferenças significativas baseadas no género quanto às pontuações obtidas na escala em análise (F = 2.552, p <.111).

O quadro 6.17 permite visualizar que, mesmo tendo as mulheres obtido médias mais elevadas no CEN II, não se constatam diferenças assinaláveis nas médias entre os elementos masculinos e femininos da amostra (apresentam pontuações médias muito próximas).

Estes resultados, que não nos permitem encontrar, no nosso estudo, uma diferença substancial em função do género, são congruentes com a inexistência de evidência suficiente sobre a relação entre o sexo dos negociadores e a sua eficácia. Assim, ainda que os homens pareçam ter uma percepção distinta (mais orientada para a maximização de resultados) da das mulheres (mais direccionada para a manutenção da relação) sobre a situação de conflito (Gilkey & Greenhalgh, 1984; Pinkley, 1990; Zechmeister & Druckman, 1973), tal não significa que, de facto, tenham maior eficácia que as mulheres nos encontros negociais.

Quadro 6.17. Médias e desvios-padrões das pontuações no CEN II, segundo o sexo

	N	Médias	Desvios Padrões
Masculino	245	168.34	18.52
Feminino	434	170.44	15.07
Total	679	169.68	16.41

6.2.3.1.2. Idade

Lançámos a hipótese de que a idade poderia diferenciar os resultados alcançados pelos indivíduos no CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação.

As análises de variância (ANOVA ONEWAY) empreendidas comprovam que a variável idade pode encontrar-se na base de diferenças significativas no que concerne às pontuações no CEN II ($F = 9.125$, $p < .000$).

Assim sendo, permitimo-nos concluir que a hipótese que havíamos colocado sobre a variável sócio-demográfica em exame não deverá ser refutada, já que os sujeitos das distintas faixas etárias apresentaram pontuações médias não muito próximas no instrumento em estudo (ver quadro 6.18), sendo de destacar, nesse sentido, a tendência para as médias aumentarem com a idade dos inquiridos. Segundo os dados do Teste de Scheffé, as diferenças principais constataram-se, essencialmente, entre os detentores de menos de 25 anos e os restantes 3 intervalos de idade.

Quadro 6.18. Médias e desvios-padrões das pontuações no CEN II, segundo os intervalos de idade

	N	Média	Desvios-padrões
Menos de 25 anos	439	167.38	16.52
De 25 a 34 anos	127	173.00	15.17
De 35 a 49 anos	81	173.80	16.09
Mais de 50 anos	32	177.63	14.16
Total	679	169.68	16.41

6.2.3.1.3. Habilitações escolares

Partindo da hipótese, também de cariz exploratório, de que quanto mais elevado fosse o grau de habilitações escolares, mais elevadas seriam as pontuações alcançadas pelos sujeitos no CEN II, realizámos o mesmo tipo de prova estatística que para as variáveis sócio-demográficas anteriormente analisadas.

Desse modo, os resultados apontam para que as diferentes habilitações detidas pelos sujeitos possam, de facto, ter algum efeito nas pontuações que os mesmos atingem no CEN II (F = 4.403, p<.002). De acordo com os resultados provenientes de uma análise das diferenças (Teste de Scheffé), tal situação verificou-se, fundamentalmente, entre os detentores do Ensino Secundário (os que tiveram, concretamente, a pontuação média mais baixa) e os que possuíam Ensino Superior - Licenciatura. Parece-nos, ainda, interessante constatar que foram os detentores do Ensino Básico aqueles que obtiveram, precisamente, a média mais elevada (ainda que com uma diferença ínfima dos detentores do grau de Licenciatura). Assim sendo, temos que concluir que a hipótese levantada em relação a esta variável, ainda que se verifiquem diferenças significativas de acordo com as habilitações escolares dos sujeitos, não pode obter confirmação.

Quadro 6.19. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações no CEN II, segundo as habilitações escolares

	N	Médias	Desvios-padrões
Ensino Básico	14	177.93	15.71
Ensino Secundário	587	168.72	16.41
Ensino Superior - Bacharelato	23	171.35	14.33
Ensino Superior - Licenciatura	49	177.39	15.42
Ensino Superior - Pós-graduação	6	175.17	14.22
Total	679	169.68	16.41

	Soma de Quadrados	Grau de liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Inter-grupos	4650.417	4	1162.604	4.403	.002
Intragrupos	177983.232	674	264.070		
Total	182633.649	678			

6.2.3.1.4. Profissão

No que concerne à variável profissão, a mesma parece encontrar-se na origem da existência de diferenciação quanto às pontuações obtidas pelos sujeitos no CEN II - Questionário de Eficácia Negocial. Se atentarmos no quadro 6.20, poder-se-á dizer que as pontuações médias mais elevadas no CEN II se observam, sobretudo, nas profissões dos negociadores sócio-laborais e vendedores (com particular destaque, de um modo geral, para os mediadores oficiais, delegados de informação médica, técnicos de vendas, directores gerais, directores de recursos humanos e empregados de mesa).

Sendo assim, os dados provenientes da análise da variância (ANOVA ONEWAY) indicam a existência de diferenças expressivas nas pontuações alcançadas no CEN II segundo as profissões exercidas pelos sujeitos (F = 3.87, p<.000), apesar de não se poderem vislumbrar com total nitidez essas mesmas diferenças - nesse sentido, refira-se que devido a algumas profissões incluírem apenas um sujeito (nenhuma das quais com pontuações médias relevantes), não foi possível a concretização do Teste de Scheffé.

A predicção de carácter exploratório de que os detentores de uma ocupação profissional de estatuto social mais elevado obtivessem pontuações mais elevadas

no CEN II encontra, por conseguinte, algum apoio nos resultados decorrentes das análises estatísticas realizadas.

Quadro 6.20. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações no CEN II, segundo a profissão

	N	Médias	Desvios-padrões
Director Geral	9	180.44	13.43
Director de Recursos Humanos	19	177.95	14.46
Director de empresas de mediação e prestação de serviços	7	174.29	17.14
Professor	11	173.91	13.53
Secretário	37	168.32	13.23
Angariador de Seguros	7	173.14	10.65
Técnico de vendas	15	183.20	9.14
Gestor de conta bancária	2	168.50	23.33
Escriturário	37	165.95	11.63
Mediador Oficial	48	183.73	18.62
Delegado de informação médica	6	183.33	18.69
Chefe de secção	3	175.00	5.00
Gestor de conta bancária	2	168.50	23.33
Secretário de administração	2	157.00	9.90
Empregado de mesa	2	184.50	19.09
Total	210	174.95	14.78

	Soma de quadrados	Grau de liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Inter-grupos	12209.847	18	678.325	3.870	,000
Intragrupos	33474.577	191	175.260		
Total	45684.424	209			

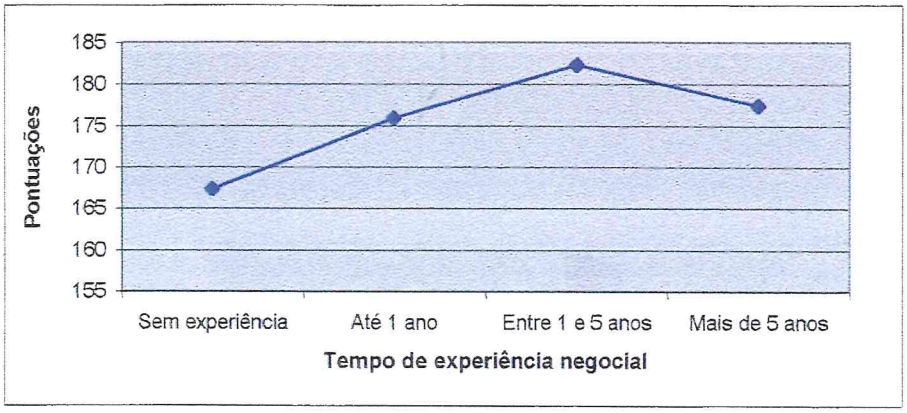
6.2.3.1.5. Tempo de experiência

Em primeiro lugar, apurámos se poderiam constatar-se diferenças, em termos de eficácia negocial, entre os detentores de experiência em negociação e os não detentores. Uma análise de variância (ANOVA ONEWAY) foi realizada tomando como variável de agrupamento a variável "Com/sem experiência negociadora", tendo-se verificado diferenças significativas nas pontuações médias obtidas pelos dois grupos de sujeitos em exame (F = 58.817, p<.000).

Em segundo lugar, poder-se-á referir que, analisando o cruzamento entre as variáveis tempo de experiência e eficácia negocial (CEN), a hipótese que tinhamos colocado relativamente a esta questão parece encontrar algum apoio nos resultados obtidos (F = 20.698, p<.000), sendo de assinalar médias bastante diferentes de acordo com os distintos tempos de experiência dos sujeitos (ver quadro 6.21). A esse respeito, note-se que são os detentores de 1 a 5 anos de experiência aqueles que apresentam um média mais elevada (logo secundados pelos possuídores de mais de 5 anos).

Quadro 6.21. Médias, desvios-padrões e análise da variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações no CEN II, segundo o tempo de experiência negocial

	N	Médias	Desvios-padrões
Sem experiência	539	167.32	16.13
Até 1 ano	14	175.93	11.83
Entre 1 e 5 anos	42	182.33	14.07
Mais de 5 anos	84	177.48	14.47
Total	679	169.68	16.41

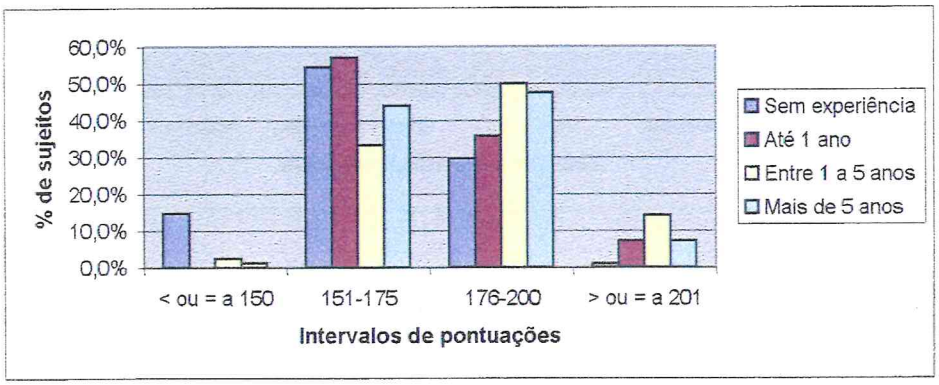


	Soma de Quadrados	Grau de liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Inter-grupos	15385.686	3	5128.562	20.698	.000
Intragrupos	167247.964	675	247.775		
Total	182633.649	678			

Os resultados provenientes de uma análise das diferenças (Teste de Scheffé), segundo as distintas classes de tempo de experiência negocial, permitiram-nos aferir, essencialmente, diferenças fortemente significativas entre aqueles indivíduos "sem experiência" e os pertencentes às classes de "entre 1 e 5 anos" e "mais de 5 anos", exceptuando-se, assim, todas as outras possíveis comparações entre os vários intervalos.

Finalmente, relembrando que as pontuações no CEN II oscilam entre 42 e 210 pontos, refira-se que do total de sujeitos sem experiência somente uma percentagem muito reduzida (1.1%) pontuou no intervalo de pontuações mais elevado (igual ou acima de 201) e apenas 3.6% dos sujeitos detentores de alguma experiência negocial tiveram uma pontuação que encaixou no intervalo de pontuações mais baixo (abaixo ou igual a 150) - ver quadro 6.22.

Quadro 6.22. Grau de eficácia negocial e tempo de experiência de negociação dos sujeitos



Na nossa perspectiva, pensamos que, mais uma vez, os resultados obtidos neste cruzamento particular de variáveis permitem aferir a pertinência do instrumento elaborado para o fim a que se destina, isto é, a medição da eficácia negocial.

6.2.3.2. Variáveis de personalidade

Para analisar a importância da relação entre variáveis de personalidade e eficácia negocial, decidimos proceder, inicialmente, por um raciocínio de extrapolação da variância identificando, então, os sujeitos com as pontuações mais baixas, isto é, os que consideramos como menos eficazes (1º quartil) e os detentores de pontuações mais elevadas, ou seja, os que supomos como mais eficazes (4º quartil).

Desse modo, utilizamos a variável CENGRP (onde se incluíam somente os sujeitos pertencentes ao 1º e ao 4º quartil) como variável de agrupamento na realização das análises de variância (ANOVA ONEWAY) para cada uma das variáveis individuais, de modo a tentar avaliar quais as variáveis de personalidade que poderiam reflectir diferenças significativas entre os sujeitos mais eficazes e menos eficazes em negociação. Também se realizaram testes T de Student de comparação entre as médias dos sujeitos pertencentes ao 1º e ao 4º quartis, em relação às variáveis em jogo.

Pelos dados do quadro 6.23, verificamos que, de um modo global, nos factores de personalidade Extroversão e Conscienciosidade as pontuações médias dos sujeitos com pontuações mais altas no CEN II são, de modo significativo, as mais elevadas, não se constatando tal situação no factor Amabilidade (onde há uma homogeneidade maior nas médias dos dois grupos em análise).

Quadro 6.23. Médias e desvios-padrões dos negociadores mais e menos eficazes nos factores Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade

	CENGRP	N	Médias	Desvios-padrões
AMABIL	1º quartil	32	69,53	9,89
	4º quartil	37	70,68	9,50
EXTROV	1º quartil	32	89,19	13,38
	4º quartil	37	102,49	11,84
CONSCIEN	1º quartil	32	35,94	6,15
	4º quartil	37	43,81	9,42

6.2.3.2.1. Amabilidade

Pelos resultados da análise de variância (ANOVA ONEWAY), poder-se-á afirmar que nenhuma das facetas seleccionadas do factor Amabilidade apresentou valores que estabelecessem diferenças significativas entre os grupos de sujeitos em análise, isto é, não se constatam diferenças consideráveis entre as médias dos sujeitos mais eficazes e menos eficazes (segundo as pontuações no CEN II) nas variáveis de personalidade em estudo (ver quadro 6.24).

QUADRO 6.24. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY), segundo as facetas do factor Amabilidade

	CENGRP	N	Médias	Desvios-padrões
AMABCONF	1º quartil	32	17,44	3,61
	4º quartil	37	18,65	3,82
	Total	69	18,09	3,74
AMABRECT	1º quartil	32	16,69	3,57
	4º quartil	37	16,30	3,48
	Total	69	16,48	3,50
AMABCOMP	1º quartil	32	16,34	3,74
	4º quartil	37	15,95	3,94
	Total	69	16,13	3,82
AMABSENS	1º quartil	32	19,06	4,26
	4º quartil	37	19,78	4,43
	Total	69	19,45	4,33

Por conseguinte, somos levados a infirmar a hipótese anteriormente formulada em que esperávamos que a Amabilidade pudesse constituir um importante factor para a obtenção de eficácia negocial.

Nessa ordem de ideias, poder-se-á avançar que aspectos da personalidade relacionados com o conceito de si mesmo e a "filosofia de vida", como a complacência, a sensibilidade, a confiança ou a rectidão, não demonstraram constituir elementos de grande relevo, no âmbito dos experimentos por nós utilizados, a ponderar na problemática da eficácia negocial (sendo esta mensurada, aqui, pelas pontuações no CEN II).

6.2.3.2.2. Extroversão

No tocante às facetas do factor Extroversão, os valores da mesma análise estatística (ver quadro 6.25) são, na sua esmagadora maioria, bastante interessantes em termos das diferenças que permitem estabelecer entre aqueles que pontuam mais alto e aqueles que pontuam mais baixo no CEN II.

Desse modo, constate-se que a faceta actividade (EXTACT) é, precisamente, aquela que mais destaca pelos seus valores estatísticos (F = 11.51, p<.001). No entanto, será de ter em linha de conta igualmente as outras facetas do Factor Extroversão, relativamente às quais se encontraram também diferenças bastante significativas entre os sujeitos mais e menos eficazes (de acordo com as suas pontuações no CEN II).

Assim sendo, destacamos a assertividade (F = 8.38, p<.005), as emoções positivas (F = 8.02, p<.006), a procura de excitação (F = 7.47, p<.008) e o acolhimento (F = 6.60, p<.012).

Quadro 6.25. Médias, desvios-padrões e análise da variância (ANOVA ONEWAY), segundo as facetas do factor Extroversão

	CENGRP	N	Médias	Desvios-padrões
EXTACOL	1º quartil	32	19,94	3,83
	4º quartil	37	22,38	4,03
EXTASSER	1º quartil	32	16,69	3,57
	4º quartil	37	19,38	4,08
EXTACT	1º quartil	32	16,59	3,89
	4º quartil	37	19,81	3,96
EXTEXCIT	1º quartil	32	15,97	4,40
	4º quartil	37	18,30	2,55
EXTEMO	1º quartil	32	20,00	4,03
	4º quartil	37	22,62	3,65

		Soma de quadrados	Grau de liberdade	F Ratio	F Prob.
EXTACOL	Inter-grupos	102,234	1	6,595	,012
	Intragrupos	1038,578	67		
	Total	1140,812	68		
EXTACT	Inter-grupos	177,591	1	11,514	,001
	Intragrupos	1033,394	67		
	Total	1210,986	68		
EXTASSER	Inter-grupos	124,248	1	8,378	,005
	Intragrupos	993,578	67		
	Total	1117,826	68		
EXTEMO	Inter-grupos	117,935	1	8,024	,006
	Intragrupos	984,703	67		
	Total	1102,638	68		
EXTEXCIT	Inter-grupos	93,041	1	7,468	,008
	Intragrupos	834,698	67		
	Total	927,739	68		

	t	Graus de liberdade	Sig. (bilateral)
EXTACOL	-2,568	67	,012
EXTASSER	-2,895	67	,005
EXTACT	-3,393	67	,001
EXTEXCIT	-2,733	67	,008
EXTEMO	-2,833	67	,006

Nesse sentido, poderemos afirmar que, com base na análise dos destes resultados, os negociadores com médias mais elevadas em Extroversão foram aqueles que melhores resultados alcançaram no CEN II. Tal foi consentâneo com a hipótese que formulámos sobre este tema, ou seja, que os sujeitos altos em Extroversão seriam negociadores mais eficazes.

Nessa linha de raciocínio, analisando as diferenças entre os sujeitos dos grupos em análise constatámos algumas variações relevantes, já que os sujeitos mais eficazes aparecem, de acordo com as médias por eles obtidas, como mais inclinados a experenciarem emoções positivas (22.6), mais acolhedores (22.4), mais assertivos (19.4), mais activos (19.8) e procurando mais a excitação (18.3) que os sujeitos de menor eficácia negocial.

Note-se, ainda, que, segundo os dados do Teste T de Student, os negociadores considerados mais eficazes (com pontuações mais elevadas no CEN II) tiveram em todas as 5 facetas do factor em exame médias mais elevadas que os considerados menos eficazes (com pontuações mais baixas no CEN II).

Assim, poderemos pensar que aspectos da personalidade relacionados com a sociabilidade, a tendência para o relacionamento interpessoal, a necessidade de estimulação e a aptidão para exprimir alegria e optimismo, entre outros incluídos nesta dimensão da Extroversão, adquirem, na realidade das simulações negociais por nós levadas a cabo, destaque na questão da eficácia dos negociadores.

Poderemos mencionar, ainda, que a tendência para experimentar emoções ligadas aos aspectos mais divertidos e espirituosos, o ser-se entusiasta e um determinado grau de satisfação com a vida a par de uma capacidade para o estabelecimento de vínculos com outros actores sociais, exprimindo a intensidade da inter-relação e o estabelecer menos distâncias com os outros parecem constituir,

assim, traços de interesse nitído para o alcançar de eficácia nos encontros negociais.

6.2.3.2.3. Conscienciosidade

Neste factor de personalidade, tal como já foi oportunamente referido, optámos por integrar no presente estudo as facetas esforço de realização (CONSEFOR) e competência (CONSCOMP).

Observando os dados descritivos do quadro 6.26, constatamos que as médias dos indivíduos pertencentes ao 4º quartil (ou seja, com pontuações mais altas no CEN II) são, comparativamente com as dos sujeitos que integram o 1º quartil (com pontuações mais baixas na mencionada escala), as mais elevadas, de forma notória, em ambas as facetas em análise.

QUADRO 6.26. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY), segundo as facetas do factor Conscienciosidade

	CENGRP	N	Médias	Desvios-padrões
CONSCOMP	1º quartil	32	18,03	3,49
	4º quartil	37	21,70	5,22
CONSEFOR	1º quartil	32	17,91	3,55
	4º quartil	37	22,11	4,74

		Soma de quadrados	Grau de liberdade	F Ratio	F Prob.
CONSCOMP	Inter-grupos	231,302	1	11,406	,001
	Intragrupos	1358,698	67		
	Total	1590,000	68		
CONSEFOR	Inter-grupos	302,960	1	16,911	,000
	Intragrupos	1200,286	67		
	Total	1503,246	68		

	t	Graus de liberdade	Sig. (bilateral)
CONSCOMP	-3,377	67	,001
CONSEFOR	-4,112	67	,000

Desse modo e tendo em conta os resultados da análise de variância (ANOVA ONEWAY), poder-se-á supor que o possuir metas, ter orientação na vida e trabalhar bastante para atingir os próprios objectivos parecem ser aspectos proeminentes na obtenção de eficácia nos encontros negociais (F = 16.91, p<.000) e, de modo similar, características como o sentir-se preparado e capaz de lidar com a vida ligam-se também positivamente com o ser eficaz em negociação (F = 11.41, p<.001).

Assim sendo, poder-se-á inferir que, no círculo das experimentações levadas a cabo no Estudo 2, os sujeitos com condutas de persistência, organização, controle e motivação orientadas para o alcance de objectivos foram os que, muito provavelmente, evidenciaram um maior grau de eficácia nas negociações. Aliás, será conveniente afirmar que foram precisamente estas duas facetas as que mais se destacaram na discussão da eficácia negocial de entre todas as facetas de personalidade por nós seleccionadas dos 3 factores em análise.

Os dados do Teste T de Student atestam igualmente diferenças significativas para as duas facetas em análise, corroborando, assim, o valor da competência e do esforço de realização na obtenção de resultados eficazes em negociação.

Resta-nos, portanto, concluir que a hipótese que colocámos a este respeito teve a sua confirmação (os sujeitos com pontuações mais elevadas nas duas facetas do factor em questão obtiveram, nitidamente, as melhores pontuações no CEN II), daí que na explicação da eficácia negocial se deverá, muito possivelmente,

equacionar, não sem alguma relevância, aqueles aspectos relacionados com a Conscienciosidade.

6.2.3.3. Variáveis de negociação

Em relação às variáveis de negociação, o nosso objectivo fundamental consistiu em procurar analisar a relação entre as mesmas e a eficácia negocial (encontrando-se esta mensurada, tal como anteriormente, pelas pontuações que os sujeitos haviam alcançado no CEN II).

Nesse sentido, analisamos as condutas que os sujeitos dos dois grupos em análise (os negociadores mais e menos eficazes) desenvolveram em termos de primeira proposta, distância entre a primeira e a última proposta, nível de aspiração, benefícios individuais e benefícios conjuntos. A variável de agrupamento utilizada foi, tal como no caso das variáveis de personalidade, CENGRP (que, como já referimos, é composta exclusivamente pelos sujeitos com pontuações mais baixas [1º quartil] e com pontuações mais elevadas [4º quartil] no CEN II).

Se observarmos os dados do quadro 6.27, verificamos que as médias dos sujeitos que integram o 4º quartil (isto é, aqueles que tomamos por mais eficazes) são significativamente mais elevadas que as dos avaliados por menos eficazes em quase todas as variáveis em estudo, o que permitiu, como veremos posteriormente, que algumas das hipóteses colocadas relativamente às variáveis em estudo pudessem ver-se confirmadas.

Quadro 6.27. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) para os sujeitos mais e menos eficazes, segundo as variáveis de negociação

	CENGRP	N	Médias	Desvios-Padrões
E1	1º quartil	32	156,72	30,94
	4º quartil	37	185,68	38,59
DE1EN	1º quartil	32	42,17	34,08
	4º quartil	37	61,32	45,28
GC	1º quartil	32	233,13	32,17
	4º quartil	37	242,97	19,70
GI	1º quartil	32	117,19	23,17
	4º quartil	37	128,78	34,49
NA	1º quartil	32	141,04	23,68
	4º quartil	37	167,50	33,40

		Soma de quadrados	Grau de liberdade	F Ratio	F Prob.
GI	Inter-grupos	2307,492	1	2,600	,112
	Intragrupos	59467,145	67		
	Total	61774,638	68		
GC	Inter-grupos	1664,165	1	2,421	,124
	Intragrupos	46060,473	67		
	Total	47724,638	68		
DE1EN	Inter-grupos	5848,830	1	3,578	,063
	Intragrupos	101349,608	67		
	Total	107198,438	68		
NA	Inter-grupos	12012,339	1	13,989	,000
	Intragrupos	57531,944	67		
	Total	69544,283	68		
E1	Inter-grupos	14388,235	1	11,574	,001
	Intragrupos	83288,577	67		
	Total	97676,812	68		

6.2.3.3.1. Primeira proposta

A hipótese exploratória que levantámos foi a de que os sujeitos com pontuações mais elevadas no CEN II seriam os que apresentariam propostas iniciais mais elevadas, a qual obteve confirmação pelos resultados obtidos.

Nessa linha de pensamento, constate-se que existem diferenças significativas entre os sujeitos em análise quanto à primeira proposta por eles apresentada (F = 11.574, p<.001). Assim sendo, poderemos pensar que os negociadores mais eficazes (ou seja, com pontuações mais elevadas no CEN II) foram também aqueles cujas primeiras propostas foram mais elevadas (t = - 3.402, p<.001, segundo os dados do Teste bi-caudal de Student de comparação entre mais e menos eficazes).

Na decorrência do previamente exposto na matriz de correlações, podemos afirmar que a eficácia negocial passa, consequentemente, pelos negociadores apresentarem propostas que sejam um pouco ambiciosas, demonstrativas, provavelmente, de uma determinada firmeza negocial.

Essa abordagem parece-nos ser congruente com a própria perspectiva de Mastenbroek (1989), que preconiza que os negociadores devem apresentar as suas posições de modo a que influam nas expectativas da outra parte (minimizando os seus custos e maximizando os seus benefícios); aliás, o negociador deverá, aquando da escolha da sua posição, situar-se num ponto não muito distante de uma certa dureza e tenacidade (o que, desde logo, como já tivémos oportunidade de afirmar, não significa a total ausência de flexibilidade e de abertura a concessões).

6.2.3.3.2. Distância entre a primeira e a última proposta

Apesar de se constatarem diferenças relativamente expressivas nas médias dos indivíduos mais e menos eficazes quanto à distância entre a proposta inicial e a última proposta, a predição da hipótese que enunciámos não se vê fundamentada de forma inequívoca (F = .3.58, p<.063).

Podemos, pois, concluir que a hipótese exploratória que enunciámos não se vê plenamente confirmada (t = - 1.892, p<.063, de acordo com o Teste bi-caudal de Student de comparação entre sujeitos de maior e menor eficácia), o que nos conduz a reflectir na importância que uma certa flexibilidade e uma abertura às atitudes concessivas possuem para o alcance da eficácia dos negociadores.

De facto, se é de assinalar que os negociadores mais eficazes começaram com propostas mais elevadas, de igual modo se deve registar que nos parece sintomático o facto de que, ainda que as suas médias nesta variável sejam superiores às dos menos eficazes, não se divisam níveis de diferenciação totalmente significativos.

Nessa linha de raciocínio, poderíamos entender que tal perspectiva de negociação seria, muito provavelmente, consentânea com o conceito de "firme-flexibilidade" desenvolvido por Pruitt (1983b) e com a dinâmica flexível postulada por Mastenbroek (1989), ambas vectores relevantes para o alcance de eficácia em situações negociais.

6.2.3.3.3. Nível de aspiração

Partimos aqui da hipótese, de carácter nitidamente exploratório, de que os indivíduos com pontuações mais elevadas no CEN II seriam aqueles que expressariam níveis de aspiração mais elevados.

Assim, será de registar que, em relação ao nível de aspiração, as médias dos sujeitos com pontuações mais elevadas no CEN II se apresentam significativamente superiores às dos sujeitos com pontuações mais baixas na referida escala. A hipótese atrás referida encontrou, na presente pesquisa, fundamentação, tendo sido encontradas diferenças muito expressivas entre os níveis de aspiração dos mais eficazes e os menos eficazes (F = 13.99, p <.000). Nessa direcção vão também os resultados provenientes do Teste bi-caudal de Student, onde se compararam os indivíduos de maior eficácia com os de menor eficácia (t = - 3.740, p<.000).

Pensamos ser importante referir, aqui, que esta situação se encontra em concordância com a análise que realizamos para a variável primeira proposta, pois já aí se vislumbrava um grau significativo de diferenciação entre os sujeitos dos grupos em estudo (lembremos que os mais eficazes eram, justamente, os que revelavam possuir propostas iniciais mais elevadas).

6.2.3.3.4. Benefícios individuais

Colocámos a hipótese, em termos exploratórios, que os sujeitos com melhores pontuações no CEN II obteriam melhores resultados individuais. A predição realizada não encontrou confirmação, apesar de se verificar uma ligeira diferença

entre as médias dos dois grupos de sujeitos em exame, que não sendo significativa indica, contudo, serem os sujeitos com melhores pontuações na escala os que obtiveram melhores resultados individuais (estes últimos alcançaram uma média de 128.78 para um desvio-padrão de 34.49, enquanto que os menos eficazes apresentam uma média de 117.19 para um desvio-padrão de 23.17).

Desse modo, ao contrário do esperado no que diz respeito à relação entre as pontuações em eficácia e aos benefícios individuais obtidos pelos negociadores nas simulações por nós empreendidas, concluímos pela infirmação da hipótese que tinhamos levantado (note-se que, na análise correlacional, os dados indicavam a existência de correlações positivas e significativas entre a eficácia e os ganhos individuais).

6.2.3.3.5. Benefícios conjuntos

Os indivíduos com melhores pontuações no CEN II serão aqueles que conseguem melhores resultados conjuntos - tal constituiu a hipótese exploratória quanto à questão relativa aos benefícios conjuntos.

No que concerne a esta variável, verificou-se que, em função dos resultados obtidos, os sujeitos com pontuações mais elevadas no CEN II obtiveram igualmente pontuações médias mais elevadas nos benefícios conjuntos, não sendo, todavia, a diferença observada deveras significativa (ver quadro 6.25).

Desse modo, embora em termos correlacionais se tenha verificado, tal como no caso anterior dos benefícios individuais, uma associação bastante positiva entre as variáveis eficácia (CEN) e benefícios conjuntos (GC), tal não veio a reflectir-se de

forma expressiva quando se analisaram os resultados conjuntos obtidos pelos negociadores tidos por mais e menos eficazes (os primeiros obtiveram uma média de 233.13 para um desvio-padrão de 32.17 e os segundos 242.97 para um desvio-padrão de 19.70). Finalmente, refira-se, como é óbvio, que os resultados provenientes tanto da análise de variância (ANOVA ONEWAY) como do Teste T de Student infirmaram a hipótese anteriormente colocada.

Cabe, aqui, tecermos algumas considerações pertinentes.

Em primeiro lugar, julgamos que os resultados obtidos relativamente à ligação entre eficácia e benefícios individuais e conjuntos podem interpretar-se pelo facto de tratar-se de uma simulação negocial onde se acentuou, sobretudo, a procura da conclusão da mesma, pelo que os sujeitos poderão ter estado especialmente preocupados pelo processo (tentar terminar a tarefa, resolvendo o conflito) em vez de se terem vocacionado para os resultados (procurar obter a melhor pontuação possível).

Assim sendo, somos levados a considerar que os sujeitos, nos experimentos que concebemos, tenderam mais a realizar o que lhes era pedido nas instruções (não cair num impasse, procurando chegar a um acordo) do que a dirigirem-se para a obtenção de ganhos. No fundo, a interpretação para esta situação poderá passar, talvez, pela existência de uma espécie de acomodação por parte dos sujeitos que terão procurado, acima de tudo, solucionar o problema, não se detendo tanto em alcançar benefícios na negociação.

Em segundo lugar, decorrente do que acabámos de afirmar, parece-nos ser este o momento adequado para, desde já, concluir que o tema em análise fica em aberto, pelo que, em futuras investigações que pensamos empreender, teremos como exigência própria o delineamento de uma nova simulação negocial em que

procuraremos sublinhar mais a questão da obtenção de resultados individuais e conjuntos, tentando, desse modo, clarificar a possível relação existente entre eficácia negocial e benefícios individuais e conjuntos.

6.2.3.4. Análise discriminante da variável Eficácia negocial

O objectivo da análise discriminante que decidimos levar a cabo consistiu, essencialmente, em procurar encontrar a função discriminante que melhor diferenciasse os indivíduos mais eficazes dos menos eficazes, quanto à sua conduta em situações negociais.

Nesse sentido, utilizamos como variável de agrupamento a variável CENGRP que, como já sabemos, pode assumir dois valores, que correspondem ao seguinte:

- Grupo 1: composto pelos sujeitos detentores das pontuações mais baixas no CEN II, ou seja, aqueles que se inseriam no 1º quartil;
- Grupo 2: composto pelos sujeitos detentores das pontuações mais elevadas no CEN II, ou seja, aqueles que se inseriam no 4º quartil.

Nesse sentido, verificada a significância estatística em termos das diferenças de pontuações médias entre os dois grupos considerados (t = -26.56, p <.000), passamos à efectivação da análise discriminante, empreendida, obviamente, com o objectivo de estabelecer um conjunto de variáveis que permitissem descortinar uma função (isto é, a combinação linear das variáveis independentes ou preditoras

introduzidas) que discriminasse os negociadores de maior eficácia dos de menor eficácia (ver anexo L).

Assim sendo, empregamos o método *Enter* e utilizaram-se como variáveis discriminantes as variáveis de personalidade que seleccionamos para a presente investigação (ou seja, as onze facetas previamente escolhidas dos factores Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade) e as variáveis de negociação que foram anteriormente analisadas (isto é, proposta inicial, distância entre a primeira e a última proposta, nível de aspiração, benefícios individuais e benefícios conjuntos).

No quadro 6.28, expõem-se os resultados que, na nossa perspectiva, são de maior relevância para a interpretação que, seguidamente, realizaremos.

Antes de mais, cremos ser de salientar que, em termos de classificação, a função discriminante apresenta resultados muito potentes, pois o seu poder de classificar os sujeitos com maior ou menor eficácia é de 84.4% de classificações correctas.

Quadro 6.28. Matriz de classificação, médias e desvios-padrões das variáveis inseridas na análise discriminante da Eficácia Negocial (*Enter*)

Grupo	% de classificações correctas	Nº de casos classificados em cada grupo	
		Grupo 1	Grupo 2
1	83,3	25	5
2	85,3	5	29
Total	84,4	30	34

Variável	Grupo 1		Grupo 2	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
EXTACOL	19,97	3,93	22,50	4,09
EXTASSER	16,60	3,66	19,71	4,03
EXTACT	16,67	3,96	19,59	3,53
EXTEXCIT	16,20	4,44	18,21	2,63
EXTEMO	19,93	4,16	22,71	3,72
AMABCONF	17,67	3,60	18,74	3,43
AMABRECT	16,80	3,65	16,41	3,50
AMABCOMP	16,27	3,74	15,74	3,92
AMABSENS	19,27	4,32	19,82	4,52
CONSCOMP	17,73	3,37	22,21	5,04
CONSEFOR	18,00	3,63	22,68	4,28
GI	118,00	23,69	127,06	35,03
GC	233,33	33,15	241,18	19,35
DE1EN	42,17	34,08	61,32	45,28
NA	143,44	22,41	169,19	33,88
E1	160,17	28,72	188,97	38,13

Coeficientes da função discriminante canónica		Valor dos centróides para as variáveis canónicas	
Variável	Coeficiente	Grupo	Valor
CONSEFOR	,697	1	-,894
CONSCOMP	,613		
NA	,526	2	,788
E1	,503		

Autovalor = ,727
Correlação canónica = ,649

Como se pode constatar, os resultados apontam para que as variáveis esforço de realização e competência sejam as que mais discriminam entre sujeitos com pontuações elevadas e baixas no CEN II, sendo de destacar, de igual modo, as variáveis nível de aspiração e da proposta inicial (estas 4 variáveis possuem todas valores acima de .5).

Pensamos ser também interessante observar que as variáveis assertividade, actividade e emoções positivas (todas pertencentes ao factor Extroversão) são as que se apresentam, a seguir, com valores significativos na função discriminante.

Nesse sentido, considerando os centróides dos grupos 1 e 2, note-se que todas essas variáveis com significância "pontuam" positivamente no grupo dos mais eficazes (grupo 2) e negativamente no grupo dos menos eficazes (grupo 1). Nessa linha de raciocínio, poderemos pensar que os sujeitos com pontuações mais altas no CEN II se caracterizam por terem um grau significativamente mais elevado de esforço de realização e de competência que aqueles que obtiveram pontuações mais baixas na referida escala; similarmente, os seus níveis de aspiração e as suas propostas de abertura da negociação serão também mais elevadas que as dos sujeitos pertencentes ao grupo dos menos eficazes. Por outro lado, poderemos afirmar que, globalmente, os sujeitos menos eficazes serão menos assertivos, activos e acolhedores que aqueles possuidores de pontuações mais elevadas em eficácia negocial.

Por outro lado ainda, constatamos mais uma vez que, no âmbito da nossa investigação, as facetas do Factor Amabilidade não parecem deter qualquer lugar de destaque na explicação da eficácia negocial (o seu poder discriminante, por assim dizer, é assaz reduzido).

Tendo em linha de conta as médias dos dois grupos nas distintas variáveis em estudo, parece-nos pertinente tecer ainda algumas considerações sobre as diferenças que, embora não sendo propriamente discriminativas entre os sujeitos, podem evidenciar certas tendências de resposta interessantes. Por um lado, repare-se, assim, que os sujeitos mais eficazes tendem a ser, provavelmente, mais ambiciosos nas suas reivindicações iniciais, já que a distância entre as propostas

inicial e última é neles bastante superior àquela dos menos eficazes. Tal vai de encontro, nitidamente, ao facto dos sujeitos mais eficazes serem, tendencialmente, aqueles cujas propostas de abertura são mais exigentes e os níveis de aspiração mais fortes.

Finalmente, relevamos o facto de se terem destacado um conjunto de variáveis que nos permitem discriminar entre sujeitos de maior e menor eficácia em termos de comportamento negocial, acrescentando-se ainda o elevado poder de classificação dos sujeitos em análise que a função discriminante possui (cerca de 84.4% de casos originais correctamente classificados).

Levámos também a cabo uma análise discriminante (*Enter*) dirigida ao grupo formado exclusivamente pelos negociadores sócio-laborais e vendedores. O nosso objectivo situou-se, essencialmente, em procurar encontrar uma função discriminante (ou seja, combinação linear das variáveis discriminantes previamente referidas) que pudesse distrinçar entre os negociadores sócio-laborais e comerciais considerados mais eficazes e os menos eficazes em negociação.

A variável de agrupamento utilizada (CENNEG) podia assumir dois valores correspondentes a dois grupos, que eram: o grupo 1 (composto pelos negociadores sócio-laborais e vendedores com pontuações mais baixas no CEN II, logo inscritos no primeiro quartil desse mesmo grupo) e o grupo 2 (formado pelos negociadores sócio-laborais e vendedores com pontuações mais elevadas no CEN II, ou seja, os que se inseriam no quarto quartil desse mesmo grupo). A este respeito, refira-se que foi apurada previamente a significância estatística em termos das diferenças de pontuações médias entre os dois grupos considerados (t = -27,13, p <.000).

Os resultados apontam para que a função discriminante seja seriamente potente em termos de classificação, já que o seu poder de classificar indivíduos mais ou menos eficazes se situa em 96% de classificações correctas (ver Anexo L).

Se considerarmos os centróides dos grupos 1 e 2, verificamos que a grande maioria das variáveis da função discriminante canónica "pontuam" de modo negativo no grupo dos menos eficazes e de modo positivo no dos mais eficazes (as excepções são apenas três variáveis da Amabilidade - a complacência, a rectidão e a confiança).

Entre as variáveis que mais discriminam os sujeitos mais eficazes dos menos eficazes, destacam-se o nível de aspiração e a proposta inicial, seguidos pelos benefícios conjuntos, actividade e esforço de realização.

Note-se, desde logo, a congruência que estes resultados apresentam com os provenientes da análise discriminante anterior (para a amostra total do estudo 2), onde surgiam igualmente com grande relevo para o esclarecimento da distinção entre sujeitos mais e menos eficazes em negociação aspectos como aspirações elevadas, propostas iniciais também elevadas e variáveis de personalidade como o esforço de realização e a actividade. Uma última referência aqui para assinalar a pertinência do facto dos ganhos conjuntos surgirem na função discriminante como uma variável importante na diferenciação entre os indivíduos de maior e menor eficácia no grupo em análise.

6.2.4. Análise dos dados relativos à interacção negocial

Neste ponto do presente sub-capítulo, vamos analisar em profundidade a relevância da interacção estabelecida entre os sujeitos envolvidos nas diversas simulações experimentais que desenvolvemos. Nesse sentido, entre os nossos objectivos contam-se o estudo do impacto que as diferentes interacções, criadas com base nas pontuações que os sujeitos obtiveram previamente no CEN II, poderão ter na própria eficácia negocial dos mesmos. Trata-se, por outras palavras, de analisar o impacto que tais interacções podem deter (ou não) sobre os resultados da negociação.

Assim, de um modo mais conciso, é nossa intenção examinar qual o impacto diferencial das situações de maior ou menor eficácia (mensurada esta, como temos vindo a referir, pelas pontuações obtidas no CEN II) nos próprios resultados negociais.

Para tal, relembramos que concebemos três tipos de díadas:

- Díadas Alto/Alto: aquelas em que ambos os negociadores tinham obtido pontuações elevadas no CEN II, portanto, aquelas que se consideram como sendo as mais eficazes;
- Díadas Alto/Baixo: aquelas formadas por um sujeito com pontuação elevada no CEN II e outro com pontuação baixa na referida escala;
- Díadas Baixo/Baixo: aquelas em que ambos os negociadores tinham obtido pontuações baixas no CEN II, portanto, aquelas que se consideram como sendo as menos eficazes.

6.2.4.1. Variáveis de negociação

Partindo da análise dos resultados, verificamos que as díadas Alto/Alto (que, seguindo o nosso raciocínio, consideramos como as de maior eficácia) são as que apresentam pontuações médias mais elevadas em todas as variáveis de negociação consideradas na análise (ver quadro 6.29).

Nesse sentido, as análises de variância (ANOVA ONEWAY) realizadas evidenciam a existência de diferenças significativas entre as distintos tipos de díada, no que respeita aos benefícios conjuntos (F = 12.226, p < .000), nível de aspiração (F = 6.808, p < .002) e à proposta inicial (F = 5.328, p < .006). Assim, assinale-se que não se encontraram diferenças quanto aos benefícios individuais (F = 2.044, p < .134) e à distância entre a primeira e a última proposta (F = 2.613, p < .078).

Quadro 6.29. Médias e desvios-padrões das variáveis de negociação, segundo o tipo de díada

	Tipo de díada	N	Média	Desvios-padrões
GI	Alto/Alto	48	122,92	33,64
	Alto/Baixo	38	114,47	26,25
	Baixo/Baixo	42	110,48	28,37
GC	Alto/Alto	48	245,83	16,99
	Alto/Baixo	38	228,95	18,28
	Baixo/Baixo	42	220,95	34,49
DE1EN	Alto/Alto	42	58,93	38,56
	Alto/Baixo	36	55,42	43,46
	Baixo/Baixo	40	38,88	44,11
NA	Alto/Alto	48	155,47	36,06
	Alto/Baixo	38	148,73	30,20
	Baixo/Baixo	42	130,99	28,68
E1	Alto/Alto	48	174,58	43,27
	Alto/Baixo	38	167,63	37,07
	Baixo/Baixo	42	147,50	39,53

Desse modo, constatamos que, de acordo com os resultados do Teste de Scheffé (quadro 6.30), somente entre as díadas Alto/Baixo e Baixo/Baixo é que não se verificam diferenças significativas em relação aos ganhos conjuntos, enquanto que as díadas Alto/Alto se distinguem, de modo bastante significativo, das restantes duas. No tocante à primeira proposta e ao nível de aspiração, encontram-se, fundamentalmente, diferenças expressivas entre as díadas Alto/Alto e Baixo/Baixo.

Aliás, outros resultados estatísticos vão também nesse sentido, permitindo realçar as diferenças significativas entre os diversos tipos de díadas quanto aos ganhos conjuntos (t = 4.427, p < .000 e t = 4.425, p < .000, comparando, respectivamente, as díadas Alto/Alto com Alto/Baixo e Alto/Alto com Baixo/Baixo), ganhos individuais (t = 1.881, p < .063, comparando as díadas Alto/Alto com Baixo/Baixo), nível de aspiração (t = 3.529, p < .001 e t = 2.694, p <. 009, comparando, respectivamente, as díadas Alto/Alto com Baixo/Baixo e Alto/Baixo com Baixo/Baixo) e proposta inicial (t = 3.084, p <.003, comparando as díadas Alto/Alto com Baixo/Baixo).

Note-se, por um lado, que não se observaram diferenças significativas entre quaisquer dos três tipos de díada para a distância entre a proposta inicial e a última proposta. Por outro lado, constatamos que se verificam diferenças fortemente significativas entre as díadas consideradas de maior eficácia (Alto/Alto) e as consideradas de menor eficácia (Baixo/Baixo), para as restantes variáveis de negociação em análise.

Quadro 6.30. Análise de diferenças das variáveis benefícios conjuntos, nível de aspiração e proposta inicial (Teste de Scheffé), segundo o tipo de díada

Variáveis dependentes	(I) díada	(J) díada	Diferença de médias (I-J)	Erro padrão	p.	Intervalo de confiança a 95%	
						Limite inferior	Limite superior
GC	Alto/Alto	Alto/Baixo	16.89*	5.308	.008	3.74	30.04
		Baixo/Baixo	24.88*	5.165	.000	12.09	37.78
	Alto/Baixo	Alto/Alto	-16.89*	5.308	.008	-30.04	-3.74
		Baixo/Baixo	7.99	5.473	.347	-5.56	21.55
	Baixo/Baixo	Alto/Alto	-24.88*	5.165	.000	-37.68	-12.09
		Alto/Baixo	-7.99	5.473	.347	-21.55	5.56
NA	Alto/Alto	Alto/Baixo	6.74	6.964	.627	-10.51	23.99
		Baixo/Baixo	24.48*	6.776	.002	7.69	41.26
	Alto/Baixo	Alto/Alto	-6.74	6.964	.627	-23.99	10.51
		Baixo/Baixo	17.74	7.180	.051	-5.26E-02	35.52
	Baixo/Baixo	Alto/Alto	-24.48*	6.776	.002	-41.26	-7.69
		Alto/Baixo	-17.74	7.180	.051	-35.52	5.26E-02
E1	Alto/Alto	Alto/Baixo	6.95	8.748	.730	-14.72	28.62
		Baixo/Baixo	27.08*	8.512	.008	5.99	48.17
	Alto/Baixo	Alto/Alto	-6.95	8.748	.730	-28.62	14.72
		Baixo/Baixo	20.13	9.020	.087	-2.21	42.48
	Baixo/Baixo	Alto/Alto	-27.08*	8.512	.008	-48.17	-5.9
		Alto/Baixo	-20.13	9.020	.087	-42.48	2.21

* A diferença das médias é significativa ao nível .05.

Podemos, por conseguinte, pensar que as interacções em que ambos os negociadores eram eficazes (de acordo como a mensuração realizada no CEN II) constituem, pois, aquelas que alcançaram melhores resultados conjuntos. Tal foi também visível para a primeira proposta e o nível de aspiração, o que nos leva a concluir que as díadas de maior eficácia (Alto/Alto) foram aquelas em que tendencialmente os seus participantes apresentaram propostas iniciais mais elevadas e detinham maiores aspirações.

Como se pode constatar, a hipótese formulada sobre o facto das díadas de maior eficácia poderem ser as que obteriam melhores resultados conjuntos recebeu

apoio por parte dos resultados obtidos. De igual modo, as hipóteses em que previamos que as díadas Alto/Alto seriam aquelas cujos participantes apresentariam propostas iniciais mais elevadas e teriam aspirações mais ambiciosas tiveram a sua confirmação.

Todavia, é interessante constatar que, ainda que o tipo de interacção de eficácia negocial que obtém melhores resultados individuais seja a díada Alto/Alto, não existe evidência suficiente (segundo os dados do Teste de Scheffé, não se observaram diferenças significativas entre os distintos tipos de díada) para, com total segurança, concluirmos que assim é (aliás, as pontuações médias das diversas díadas são, nos ganhos individuais, de uma marcada homogeneidade, se comparadas com as alcançadas nas outras variáveis de negociação).

Sendo assim, a hipótese na qual previamos que as díadas de maior eficácia fossem as que alcançariam melhores resultados individuais não encontra, consequentemente, fundamentação substancial, pelo que concluímos pela sua infirmação.

Quanto à distância entre a primeira e a última proposta, havíamos lançado a hipótese de que as díadas mais eficazes seriam, precisamente, aquelas onde se verificaria uma maior distância entre as propostas de abertura e final formuladas pelos respectivos participantes. Pelos resultados anteriormente expostos, constatamos que a hipótese não encontrou fundamentação suficiente, não se vendo, por isso, confirmada.

Com o intuito de clarificarmos um pouco mais a relevância da interacção no processo de negociação, nomeadamente no que concerne à relação entre eficácia negocial e resultados conjuntos, procuramos ainda analisar se existiriam diferenças

importantes entre aqueles sujeitos com pontuações elevadas em eficácia e pertencentes às díadas Alto/Alto e aqueles sujeitos com pontuações elevadas no CEN II, mas fazendo parte das díadas Alto/Baixo (ou seja, que negociavam com negociadores menos eficazes).

No quadro 6.31, encontramos as médias e desvios-padrões de cada tipo de sujeito eficaz para as variáveis de negociação analisadas.

Quadro 6.31. Médias e desvios-padrões nas variáveis de negociação dos sujeitos mais eficazes, segundo o tipo de díada em que participaram

Variáveis	Tipo de sujeitos eficazes	N	Média	Desvio-padrão
GI	Eficaz de A/A	48	122,92	33,64
	Eficaz de A/B	19	129,21	20,43
GC	Eficaz de A/A	48	245,83	16,99
	Eficaz de A/B	19	228,95	18,53
DE1EN	Eficaz de A/A	42	58,93	38,56
	Eficaz de A/B	18	42,22	41,02
NA	Eficaz de A/A	48	155,47	36,06
	Eficaz de A/B	19	157,72	33,37
E1	Eficaz de A/A	48	174,58	43,27
	Eficaz de A/B	19	170,00	40,03

Desse modo, os resultados apontam para que as médias dos sujeitos eficazes das díadas de maior eficácia sejam superiores às dos sujeitos eficazes das díadas compostas por um negociador eficaz e um pouco eficaz. Dos resultados obtidos, verificamos que tal acontece para quase todas as variáveis de negociação em análise, excepto para os benefícios individuais (em que as melhores médias são obtidas pelas díadas Alto/Baixo). Provavelmente, para a explicação deste fenómeno

poderemos pensar que, dado o facto de existir entre os participantes desse tipo de díada à partida um diferencial em termos de eficácia, tal terá levado a uma relação de maior competitividade e, consequentemente, os resultados conjuntos foram mais negligenciados pelos negociadores em prol da tentativa de obtenção de ganhos individuais. Assim sendo, a hipótese em que havíamos previsto que as díadas Alto/Alto fossem as que conseguissem melhores benefícios individuais não se vê confirmada.

Nesse sentido, parece-nos particularmente importante destacar que é, precisamente, nos benefícios conjuntos que se verificam diferenças fortemente significativas ($t = 3.574$, $p < .001$) entre díadas compostas por Alto/Alto e Alto/Baixo (a hipótese levantada a este respeito fica, pois, confirmada), enquanto que para as restantes variáveis, embora tenham sido observadas diferenças entre as médias dos dois tipos de sujeitos considerados, não se constataram quaisquer diferenças expressivas entre eles. Por conseguinte, as hipóteses levantadas sobre o facto de que os sujeitos pertencentes às díadas Alto/Alto apresentariam propostas iniciais e níveis de aspiração mais elevados que os sujeitos com pontuações elevadas das díadas Alto/Baixo não se vêem confirmadas, tal como a hipótese formulada, com base no mesmo raciocínio, em relação à distância entre a primeira e a última proposta.

Finalmente, refira-se que, segundo as respostas ao questionário pós-experimental, 77.3% dos inquiridos considerou-se bastante satisfeito com os resultados que obteve (só 4.7% demonstraram estar pouco ou muito pouco satisfeitos), avaliando-se a si mesmos, essencialmente, como cooperativos (38.3%) e competitivos (27.3%) e aos oponentes como cooperativos (32%) e competitivos (27.3%). Em relação ao motivo pelo qual haviam realizado a última proposta, 75% respondeu para satisfazer o interesse de ambos os negociadores e 17.2% para

satisfazer os sus objectivos e interesses. A grande maioria dos sujeitos (75%) não detinha qualquer conhecimento prévio sobre o experimento em que participou.

Face a estes resultados, não poderemos deixar de afirmar que dos mesmos transparece um certo efeito de aquiescência nas respostas fornecidas, pelo que se tratam, fundamentalmente, de dados descritivos sobre o impacto da simulação empreendida.

Por outro lado, a explicação para este carácter, em certa medida, difuso das respostas ao questionário pós-experimental pode, igualmente, ir de encontro ao facto, já aqui explanado, de que as simulações experimentais apelavam, acima de tudo, a que o sujeitos solucionassem o problema e concluíssem a negociação e não tanto a que procurassem obter benefícios. No fundo, queremos referir que, na nossa opinião, os resultados obtidos poderão ser melhor entendidos se forem também enquadrados por uma certa "acomodação" dos sujeitos, que procuraram, principalmente, resolver o problema apresentado nas simulações.

6.2.4.2. Análise discriminante das variáveis Benefícios individuais e Benefícios conjuntos

Tendo o objectivo de tentar encontrar as funções discriminantes que melhor permitissem discriminar, respectivamente, entre os negociadores com melhores e piores resultados individuais e com melhores e piores resultados conjuntos, decidimos efectuar, assim, análises discriminantes para as variáveis benefícios individuais e conjuntos (ver Anexo M).

Nessa linha de pensamento, utilizámos, no caso do ganhos individuais, a variável GIGRP como variável de agrupamento e, no caso dos ganhos conjuntos, a variável GCGRP.

A primeira podia assumir dois valores que tinham a seguinte correspondência:

- grupo 1: formado pelos sujeitos que tinham alcançado os piores resultados individuais (1º quartil);

- grupo 2: formado pelos sujeitos que tinham alcançado os melhores resultados individuais (4º quartil).

Por sua vez, a segunda podia assumir os seguintes dois valores:

- grupo 1: formado pelos sujeitos que tinham alcançado os piores resultados conjuntos (1º quartil);

- grupo 2: formado pelos sujeitos que tinham alcançado os melhores resultados conjuntos (4º quartil).

Assim sendo, verificámos a significância estatística em termos das diferenças de médias entre os dois grupos referidos anteriormente (t = -16.193, p < .000 e t = - 15.751, p < .000, respectivamente para GI e GC) e passamos, posteriormente, à realização da análise discriminante, tendo como variáveis discriminantes as de personalidade (isto é, as onze facetas de personalidade por nós escolhidas para o Estudo 2) e as cinco variáveis de negociação que têm vindo a ser investigadas (como é óbvio, excluiram-se as variáveis GI e GC das suas próprias análises discriminantes).

Em relação aos benefícios individuais, a função discriminante alcançada (mediante o método *Enter*) apresenta um poder de discriminação de um nível que

poderemos considerar notável, já que classifica os sujeitos dos dois grupos em estudo em 100% (ver quadro 6.32).

Assim sendo, se considerarmos os centróides dos grupos 1 (piores resultados individuais) e 2 (melhores resultados individuais) reparamos que as variáveis da função canónica "pontuam" negativamente no primeiro e positivamente no segundo.

Nesse sentido, de um modo global, os sujeitos que atingiram melhores resultados individuais parecem ter sido aqueles que aqueles indivíduos com níveis de aspiração mais elevados, que obtiveram benefícios conjuntos também mais elevados e, aspecto não menos importante, aqueles em que a proposta inicial que realizaram se distanciou pouco da sua última proposta. No caso dos sujeitos possuidores dos piores resultados individuais, poderemos pensar que se encontravam entre os que detiveram níveis de aspiração mais reduzidos e obtiveram piores resultados conjuntos, bem como as suas primeiras propostas distaram substancialmente das últimas.

Quadro 6.32. Matriz de classificação, médias e desvios-padrões das variáveis inseridas na análise discriminante dos benefícios individuais (*Enter*)

Grupo	% de classificações correctas	Nº de casos classificados em cada grupo	
		Grupo 1	Grupo 2
1	100.0	40	0
2	100.0	0	37
Total	100.0	40	37

Variável	Grupo 1		Grupo 2	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
EXTACOL	22.25	4.28	20.78	3.43
EXTASSER	18.18	3.92	18.11	3.15
EXTACT	18.20	3.17	18.38	4.27
EXTEXCIT	17.23	3.83	17.92	3.47
EXTEMO	21.38	4.57	20.81	3.34
AMABCONF	17.75	4.50	18.32	4.03
AMABRECT	16.55	3.48	16.41	3.98
AMABCOMP	15.55	2.62	16.46	3.29
AMABSENS	20.08	4.46	19.14	3.68
CONSCOMP	20.08	4.38	19.27	4.40
CONSEFOR	20.27	4.56	20.41	4.23
GC	223.25	24.43	248.11	25.80
DE1EN	67.63	46.38	28.65	34.55
NA	124.12	27.67	168.63	28.59
E1	152.00	41.74	180.68	36.71

Coeficientes da função discriminante canónica		Valor dos centróides para as variáveis canónicas	
Variável	Coeficiente	Grupo	Valor
NA	.407	1	-1.869
GC	.255		
DE1EN	-.244	2	2.021
E1	.187		

Autovalor = 3.878
Correlação canónica = .892

Considerando as médias do grupos 1 e 2 em relação às variáveis em estudo, poderemos destacar, como elemento de interesse relativo, que os sujeitos com benefícios individuais mais elevados tendem a apresentar-se como menos acolhedores, evidenciando menos emoções positivas, menos sensíveis e mais complacentes, sendo ainda menos competentes e apresentando primeiras propostas mais elevadas. Queremos, obviamente, frisar que se tratam tão sómente de tendências e não de diferenças verdadeiramente discriminantes entre os detentores de melhores e piores benefícios individuais.

Quanto aos benefícios conjuntos, podemos afirmar que a função discriminante aponta resultados (obtidos através do método *Enter*) relativamente interessantes, no sentido em que o seu poder de classificação dos sujeitos detentores de melhores ou piores resultados conjuntos se situa em aproximadamente 70% de classificações correctas (ver quadro 6.33).

Quadro 6.33. Matriz de classificação, médias e desvios-padrões das variáveis inseridas na análise discriminante dos benefícios conjuntos (*Enter*)

Grupo	% de classificações correctas	Nº de casos classificados em cada grupo	
		Grupo 1	Grupo 2
1	71.2	37	11
2	67.6	15	23
Total	69.8	52	34

Variável	Grupo 1		Grupo 2	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
EXTACOL	22.23	4.35	21.44	4.26
EXTASSER	17.04	3.06	18.50	4.68
EXTACT	17.77	3.62	18.88	4.46
EXTEXCIT	17.25	4.48	17.12	3.51
EXTEMO	21.33	4.87	20.47	3.09
AMABCONF	18.19	4.48	18.29	3.89
AMABRECT	16.29	3.14	16.09	3.45
AMABCOMP	16.04	4.11	16.41	3.47
AMABSENS	20.75	4.58	18.94	4.26
CONSCOMP	20.23	3.93	19.44	4.66
CONSEFOR	20.08	4.15	20.09	4.55
GI	104.42	26.36	132.65	37.38
DE1EN	48.75	44.36	41.62	47.30
NA	133.43	29.92	156.59	34.47
E1	153.17	38.10	174.26	43.90

Coeficientes da função discriminante canónica		Valor dos centróides para as variáveis canónicas	
Variável	Coeficiente	Grupo	Valor
GI	.727	1	-.493
NA	.585		
AMABSENS	-.325	2	.754
EXTASSER	.310		
EXTACT	.225		

Autovalor = .380
Correlação canónica = .525

Assim, se considerarmos os centróides dos grupos 1 e 2 reparamos que as variáveis da função canónica "pontuam" negativamente no grupo 1 (piores resultados conjuntos) e positivamente no grupo 2 (melhores resultados conjuntos).

Seguindo esse raciocínio, poder-se-á referir que, de um modo geral, os sujeitos que obtiveram melhores resultados conjuntos foram aqueles que tiveram melhores resultados individuais e níveis de aspiração mais elevados, sendo também menos sensíveis e detentores de maior assertividade.

Pelo contrário, os sujeitos possuidores dos piores resultados conjuntos caracterizam-se, globalmente falando, por terem obtido piores resultados individuais, por possuirem níveis de aspiração reduzidos e por serem mais sensíveis e menos extrovertidos que os anteriores.

Antes de mais, cremos ser curioso destacar que a sensibilidade, uma faceta da Amabilidade, tenha aqui algum poder de discriminação (no caso, de sentido negativo), pois em todas as análises estatísticas anteriormente realizadas as facetas do factor em questão não tinham revelado qualquer relevância para o estudo que nos encontramos a realizar sobre a eficácia negocial.

Por fim, se prestarmos atenção às médias dos dois grupos em análise nas diversas variáveis em exame, podemos, na nossa perspectiva, fazer algum

comentário alusivo às diferenças que aí se podem constatar (tendo em mente, como já frisamos anteriormente, que não se tratam de diferenças realmente discriminativas entre eles, mas antes de tendências que detêm um interesse relativo para a presente análise). Sendo assim, há que ressaltar que os sujeitos com melhores resultados conjuntos tendem a ser mais activos, menos demonstradores de emoções positivas e também menos habilitados e menos acolhedores que aqueles que alcançaram piores resultados conjuntos.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

Tendo presentes a problemática teórica que desenvolvemos e que se centrou, fundamentalmente, no tema da eficácia negocial e os resultados obtidos nos dois estudos empíricos elaborados, consideramos ser agora o momento de, simultaneamente, tecermos uma série de considerações e realizarmos uma síntese das conclusões de maior importância sobre a investigação efectuada.

Nesse sentido, as conclusões que iremos apresentar dizem respeito a vários aspectos da pesquisa, tais como os resultados da parte empírica, as implicações que pensamos poder derivar dos resultados encontrados e algumas limitações inerentes à própria investigação.

Em termos globais, será pertinente recordar que, na nossa perspectiva sobre a eficácia negocial, tomámos em consideração que tal fenómeno poderia ser compreendido à luz de três tipos de questões essenciais: as variáveis condutuais (isto é, as estratégias, tácticas e manobras de negociação), as variáveis cognitivas (com particular relevo para a problemática relevante dos enviesamentos cognitivos que se podem encontrar presentes nos encontros negociais) e, finalmente, as variáveis de personalidade (procurando, nesse sentido, discernir a importância das mesmas na obtenção de resultados eficazes).

Nessa linha de pensamento, não poderemos deixar de referir que nos parece que o conceito de eficácia negocial é, tal como pudemos apreciar ao longo de todo este trabalho, provido de uma determinada complexidade, sendo susceptível de ser estudado aos mais diversos níveis de análise. Por um lado, a abordagem que

seguimos aponta, essencialmente, para a existência de diferentes dimensões que, entendidas de forma integrada, permitirão aos negociadores a obtenção da eficácia desejada. Não queremos, contudo, que se fique com a ideia de que tal conceptualização de negociação eficaz não possui as limitações inerentes a praticamente todos os modelos. Por outro lado, entendemos que se trata de uma perspectiva ampla e estruturada sobre as actividades complexas que o negociador enfrenta (bem como dos dilemas que as mesmas lhe colocam), perspectiva essa que vai, nitidamente, de encontro ao nosso próprio ponto de vista, ou seja, à estratégia da solução de problemas como posicionamento estratégico basilar, com base essencial na "firme-flexibilidade", para a resolução construtiva do conflito.

Por outro lado ainda, não poderemos deixar de reafirmar que, corroborando Serrano (1996a), compreendemos a eficácia como não envolvendo a ausência integral de concessões, a derrota aberta do oponente, a negação do conflito ou a manipulação da negociação.

Seguidamente, vamos apresentar uma síntese dos resultados principais provenientes dos estudos levados a cabo na presente investigação. Assim, gostaríamos de destacar os seguintes aspectos:

1. No Estudo 1, poder-se-á sublinhar, desde logo, a existência de uma certa consonância entre os resultados empíricos da nossa investigação e o modelo conceptual proposto por Mastenbroek (1989), facto esse já patenteado em investigações prévias como Rodríguez (1990), Caramés & Rodríguez (1995) e Cunha (1996).

Por um lado, de acordo com as análises de fiabilidade "split-half" e alpha de Cronbach, o CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação apresenta níveis de

fiabilidade muito interessantes, tanto na amostra de Portugal como na amostra de Espanha (respectivamente, Coeficientes Alpha de .91 e .89 e de Spearman-Brown corrigidos de .72 e .69).

2. Por outro lado, tendo em linha de conta todas as análises que efectuámos (nomeadamente, teste da mediana e análise factorial das componentes principais), julgamos poder referir que o CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, ao possuir um conjunto expressivo de itens adequado à finalidade para a qual foi construído, proporciona suficientes condições de garantia de validez de conteúdo enquanto instrumento de avaliação da eficácia da conduta negocial.

A versão final é composta por 42 itens, em que 9 deles se encontram redigidos em sentido inverso ao das premissas da eficácia negocial e os outros 33 foram equacionados em sentido positivo relativamente às mesmas, podendo as pontuações dos sujeitos variar entre 42 (mínimo) e 210 (máximo).

Na nossa opinião, julgamos importante afirmar que a análise factorial revelou, em termos globais, a importância de um conjunto de acções tácticas ligadas à estratégia da solução de problemas, destacando-se igualmente a flexibilidade comportamental, quer num posicionamento concessivo quer numa dinamização instrumental.

Considerando, obviamente, a amostra de sujeitos portugueses, constatámos que, segundo os dados da matriz factorial rodada (ortogonal), o Factor 1 (explica 23.4% da variância total), formado pelos itens 30, 31, 32, 33, 34, 52, 53 e 67, define uma dimensão orientada para a aquisição de resultados positivos através do estabelecimento de prioridades entre os temas em debate, da análise de interesses subjacentes entre as partes, da averiguação dos interesses da contra-parte (de

modo a descobrir quais são as suas prioridades), enfim, do trabalhar, gradualmente, para um compromisso com concessões mútuas. O poder de iniciativa (apresentar propostas, criar alternativas ao acordo, entre outras), bem como o testar os interesses e prioridades do oponente constituem acções que, de igual modo, contribuem para reforçar a posição negocial.

Assim, os itens do Factor 1 parecem ir no sentido da procura de alternativas e soluções, na busca e troca de informação e na tentativa de conciliação de interesses entre negociadores. Relembramos que a postura da "firme-flexibilidade", enunciada por Pruitt (1983b), caracterizada pela tenacidade na defesa dos próprios interesses e, simultaneamente, por uma busca de alternativas aceitáveis para ambos os lados, adquire aqui toda a sua plenitude. Cabe ao negociador, no âmbito do contínuo concessão/dureza, ser firme e perseverante no que diz respeito aos interesses basilares, sem se fechar totalmente às atitudes concessivas (assinale-se que, neste Factor 1, estas últimas são entendidas como uma via essencial para a obtenção de resultados positivos). Concluímos que este factor seria consentâneo com a primeira dimensão do modelo de negociação eficaz de Mastenbroek (1989), a qual se define pela obtenção de resultados substanciais.

O Factor 2, composto pelos itens 12, 22, 28, 46, 47, 66, 72 e 31, explica 8.9% da variância e configura uma dimensão de tentativa de influência sobre o equilíbrio de poder entre as partes (note-se que todos estes itens pontuavam em sentido inverso ao da escala), o que passa por fortalecer as relações mútuas através da ampliação do espaço comum de interesses e objectivos, procurando-se, assim, uma relação de poder mais simétrica e equilibrada. Os itens deste factor demonstram que os negociadores da amostra em análise parecem sustentar as tácticas de menor dureza como elementos capitais no equilíbrio da sua relação com o oponente. Na influência sobre a balança de poderes parecem, pois, surgir como preferíveis as

acções mais relacionadas com a solução de problemas para se atingir uma certa margem de manobra na negociação. Na nossa perspectiva, tal poderia incorporar-se na segunda dimensão do paradigma de Mastenbroek (1989), que define ser necessário, justamente, um certo equilíbrio de poder entre as partes, com uma determinada margem de manejo superior para que o atingir de um acordo negocial eficaz.

Os itens 68, 103 e 104 são os de maior peso no Factor 3 e, explicando 4.8% da variância total, associam-se com uma preocupação em desenvolver um clima positivo, onde se evitam atitudes hostis, tensões desnecessárias ou comportamentos inconsistentes e confusos para o adversário. A promoção de um clima construtivo é concebida como o accionar de um conjunto de atitudes destinadas a fazer progredir a negociação (ou seja, o desenvolvimento desse tipo de clima não constituiria, propriamente, um objecto em si mesmo, mas, mais um meio para o atingimento das próprias metas).

Nesse sentido, este factor constituiria uma legitimação da dimensão da promoção de um clima construtivo do paradigma de Mastenbroek (1989), na qual se evita um ambiente de luta, procurando não engrenar em jogos de poder ou deteriorar as relações interpessoais (sublinhe-se que a credibilidade e aceitação da interdependência se efectivam, igualmente, através do estabelecimento de um ambiente construtivo).

No que diz respeito ao Factor 4, explicando 4% da variância, os itens que o constituem (64, 65, 83 e 87) delimitam, fundamentalmente, uma dimensão de flexibilidade procedimental, que procura instituir uma dinâmica flexível entre os negociadores.

Tal estaria em consonância com o conseguir uma dinâmica flexível, a quarta dimensão do modelo de Mastenbroek (1989), onde a eficácia passará por um grau elevado de acções de flexibilidade táctica. Neste Factor, verificamos que as tácticas de exploração procuram, mediante uma via mais conciliatória que dura, contemplar a ausência de rigidez no processo negocial.

O Factor 5 explica de 3.3% da variância total e todos os seus itens (19, 23 e 69) pontuam em sentido inverso ao da escala, inscrevendo-se, na nossa opinião, no contexto da abordagem de Bazerman & Neale (1993), na qual se prescreve uma perspectiva de maior racionalidade por parte do negociador, procurando obviar-se, desse modo, uma determinada irracionalidade decisional com base em tendências distorcidas face à contra-parte e que interceptaria a consecução de acordos eficazes.

Em síntese, o primeiro objectivo delineado no Estudo 1 foi, de um modo geral, atingido, pois consideramos que, tendo presentes as análises efectuadas sobre a fiabilidade, validez e estrutura interna do instrumento em estudo, o CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação pode constituir um instrumento útil e com garantia de validade suficiente na avaliação do grau de eficácia negocial dos sujeitos, à luz dos pressupostos das abordagens sobre eficácia negocial em que se fundamenta.

O segundo objectivo, visivelmente exploratório, dizia respeito à comprovação da existência de um possível cariz trans-situacional e cultural da escala em estudo. Os resultados da análise factorial das componentes principais identificam em ambas as amostras os dois primeiros factores, que são os fundamentais. Não obstante, existem algumas diferenças, já anteriormente avaliadas, que poderão ser, possivelmente, consequência do facto de se tratar de amostras heterogéneas.

3. Como já assinalámos aquando das reflexões finais do Estudo 1, é de toda a pertinência atestarmos que o CEN II possui todo um conjunto de limitações, pois, mesmo considerando os resultados prometedores alcançados com ambas as versões do instrumento, não queremos que transpareça que sustentamos, evidentemente, ser necessária a totalidade desses componentes para terminar eficazmente a negociação.

Há, assim, que explicitar que pelo facto do negociador possuir tais características não se pode afirmar imperiosamente que a sua actuação venha a ser irrepreensível, porque ele é interrogado na escala sobre porque faz ou o que deve fazer e, por conseguinte, não se observam *in loco* as suas condutas na negociação. Teremos, portanto, que concluir que se poderão constatar, como é óbvio, disparidades entre as pontuações obtidas no CEN II e a *praxis* dos sujeitos no processo de negociação. De igual modo, há ainda a considerar que os negociadores podem ver-se impossibilitados de levar a cabo os critérios presentes na escala, devido a dificuldades temporárias, interrogações referentes à actuação mais favorável, apoio dos constituintes, entre outros motivos.

Logo, comprovamos o raciocínio de Serrano (1996a) quando este sublinha que a adopção dos critérios de desempenho prescritos pelo modelo de suporte ao instrumento em estudo não traduz, infalivelmente, o sucesso final na negociação, pois, como adequadamente especifica Bercovitch (1984), para a explicação desta concorrem, além das actuações do negociador, toda uma série de variáveis que condicionam o tipo de conflito e a dinâmica do próprio processo negocial.

4. No Estudo 2, salientam-se, em primeiro lugar, os resultados que atestam a existência de uma relação positiva entre eficácia negocial e as seguintes variáveis sócio-demográficas: idade, habilitações escolares, profissão, tempo de experiência e tipo de negociador.

Assim, a favor das nossas hipóteses, podemos mencionar o facto dos resultados da análise das diferenças das médias dos distintos grupos de sujeitos indicarem, visivelmente, a existência de diferenças significativas, segundo a idade (F = 9.125, p < .000, destacando-se o facto das médias aumentarem, tendencialmente, com a idade dos inquiridos), profissão (F = 3.870, p < .000, sendo de referir que, ainda que sem toda a clareza necessária, a hipótese exploratória que levantámos encontra alguma fundamentação nos dados, pois as médias mais elevadas foram, na sua grande maioria, observadas entre os detentores de profissões de estatuto social mais elevado, isto é, as incluídas nos negociadores sócio-laborais e vendedores), tempo de experiência (F = 20.698, p < .000, distinguindo-se, pelas médias mais elevadas, os detentores de 1 a 5 anos de experiência e os de mais de 5 anos, ao contrário daqueles que não possuíam qualquer experiência profissional em negociação) e tipo de negociador (F = 27.954, p < .000, tendo os vendedores, seguidos pelos negociadores sócio-laborais, obtido a pontuação média mais elevada e, de acordo com o Teste de Scheffé, a excepção à constatação de diferenças marcadamente significativas foi entre negociadores sócio-laborais e administrativos - o que poderá justificar-se, provavelmente, pelo facto de muitos destes exercerem as suas actividades profissionais em empresas privadas e possuírem bastantes anos de experiência nos seus postos de trabalho - e entre estes últimos e os estudantes universitários).

Por um lado, os resultados demonstraram não existir propriamente diferenças significativas nas pontuações obtidas no CEN II com base no género (ainda que as

mulheres apresentem uma pontuação média ligeiramente mais elevada), resultados estes que vão de encontro à não existência de evidência satisfatória acerca da relação entre sexo e eficácia negocial, pelo que apesar dos homens possuirem uma percepção diferente da das mulheres sobre a situação conflitual (os primeiros mais dirigidos para a maximização dos seus resultados e as segundas mais encaminhadas para a conservação da relação), tal não significa que negoceiem mais eficazmente que as mesmas (Gilkey & Greenhalgh, 1984; Pinkley, 1990; Zechmeister, 1973).

Por outro lado, no caso das habilitações escolares, a hipótese exploratória em que previamos que os detentores de estudos de grau mais elevado obtivessem melhores resultados em eficácia não se poderá dar por fundamentada.

5. No que diz respeito à relação entre a eficácia negocial e os factores de personalidade por nós seleccionados para o presente estudo, há que sublinhar a relação positiva entre a variável Eficácia e os factores Extroversão e Conscienciosidade. Note-se que as hipóteses aqui levantadas surgiam na decorrência do trabalho de Barry & Friedman (1998), dedicado à importância da Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade nos resultados da negociação.

Nesse sentido, a favor da nossa hipótese, encontrámos evidência quanto ao facto das facetas da Extroversão serem relevantes na eficácia negocial. Partindo dos resultados obtidos, há que assinalar que os sujeitos com médias mais elevadas nas facetas deste factor foram também aqueles que obtiveram melhores pontuações na escala em exame, tendo-se encontrado as seguintes diferenças significativas entre os sujeitos mais e menos eficazes: actividade ($F = 11.51$, $p < .001$), assertividade ($F = 8.38$, $p < .005$), emoções positivas ($F = 8.02$, $p < .006$), procura de excitação ($F = 7.47$, $p < .008$) e acolhimento ($F = 6.60$, $p < .012$). Desse modo, há que mencionar

que, na ponderação da eficácia negocial, traços de personalidade ligados à Extroversão como a sociabilidade, a tendênca para o relacionamento social ou a inclinação para a expressão de alegria e optimismo, entre outros, adquiriram, de facto, saliência no cenário das experimentações negociais que concebemos.

Aliás, tomando em linha de conta as médias obtidas pelos sujeitos do 4º quartil nas facetas em consideração, poder-se-á verificar que os sujeitos mais eficazes (precisamente os inseridos nesse quartil) surgem como tendencialmente mais propensos a experimentar emoções positivas, apresentando-se como mais acolhedores, assertivos e activos e, ainda, procurando mais a excitação que os indivíduos menos eficazes.

Ainda a favor das nossas hipóteses, os resultados atestam que as facetas do factor Conscienciosidade são de toda a importância na questão da eficácia negocial. Tal foi consentâneo com a hipótese por nós colocada sobre o referido factor, em que prognosticávamos que os indivíduos com médias mais elevadas em esforço de realização e em competência fossem igualmente aqueles que tinham alcançado pontuações mais elevadas em eficácia (isto é, no CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação).

Desse modo, tendo por referência o campo das simulações experimentais empreendidas no Estudo 2, poderemos afirmar que características de personalidade como a posse de metas e orientação para a vida, a persistência no atingimento dos objectivos e o sentir-se preparado e capaz de lidar com a vida mostraram ser de as de maior proeminência, de entre todas as facetas dos três factores considerados, na discussão sobre eficácia negocial (respectivamente, $F = 16.91$, $p < .001$, $F = 11.41$, $p < .001$). Face aos resultados obtidos, concluimos, portanto, pela importância da

competência e do esforço de realização na compreensão do fenómeno de obtenção de eficácia em encontros negociais.

Os resultados demonstraram não existir qualquer associação positiva entre a variável Eficácia e as facetas seleccionadas do factor Amabilidade (isto é, a confiança, a rectidão, a complacência e a sensibilidade). Assim sendo, não se tendo constatado diferenças significativas entre os sujeitos mais e menos eficazes quanto a essas mesmas facetas, poderemos referir que, no âmbito da nossa investigação, tais aspectos de personalidade não se apresentam como eixos de grande relevância na explicação do conceito de eficácia negocial.

6. No que diz respeito à conexão entre a variável Eficácia negocial e as variáveis de negociação propriamente ditas, poderemos referir que a primeira proposta e o nível de aspiração elevados se ligaram positivamente à eficácia dos participantes nos experimentos negociais por nós desenvolvidos.

Assim, poder-se-á referir que, de um modo nitído, os sujeitos mais eficazes apresentaram propostas de abertura mais elevadas (F = 11.574, p < .001) e possuíram níveis de aspiração mais elevados (F = 13.99, p < .000) que os sujeitos menos eficazes. Provavelmente, foram também aqueles cuja primeira proposta mais distava da última (F = 3.58, p < .063). Os resultados permitem-nos, por conseguinte, concluir pela confirmação das hipóteses de cariz exploratório que levantámos sobre a relação entre eficácia e primeira proposta e nível de aspiração elevados, não se podendo, todavia, assegurar uma confirmação totalmente inequívoca da hipótese relativa à relação entre eficácia e distância entre primeira e última proposta.

Estes resultados obtidos no círculo das simulações experimentais que empreendemos possibilitam algumas reflexões interessantes sobre o tema em

análise. Em primeiro lugar, depreendemos que a eficácia negocial passe pelo facto de se apresentarem propostas iniciais portadoras de um certo grau de ambição e, em consequência, enunciadoras de uma posição firme por parte daquele que propõe, o que vai de encontro à opinião de Mastenbroek (1989) que estabelece que o negociador eficaz, quando se defrontar com a escolha da sua posição de abertura, deve optar por uma determinada tenacidade e firmeza. Em segundo lugar, o que acabámos de afirmar não significa, como é evidente, que se exclua totalmente um posicionamento instrumental flexível e aberto a cedências. Aliás, não será de todo irrelevante salientar que, dos dados obtidos na variável distância entre a primeira e a última proposta, se pode identificar a primazia que as atitudes flexíveis detêm para o alcance da eficácia nos encontros negociais, pois apesar das médias dos negociadores mais eficazes serem superiores às dos menos eficazes nessa variável e de eles terem iniciado com propostas que lhes eram mais lucrativas, também não podemos deixar de referir que não se vislumbram diferenças totalmente significativas. Sendo assim, parece-nos de todo o sentido reportar que esse tipo de abordagem negocial estaria, muito provavelmente, em consonância com a perspectiva da "firme-flexibilidade" (Pruitt, 1983b) e com a dimensão do primado da flexibilidade procedimental (Mastenbroek, 1989), que, como já oportunamente aludimos, são concebidas pelos autores que acabámos de referir como vectores essenciais para a negociação eficaz.

Não obstante os resultados da análise correlacional terem evidenciado uma associação positiva entre eficácia negocial e benefícios individuais e conjuntos e de se constatado que os indivíduos que tiveram pontuações mais elevadas no CEN II foram, de igual modo, os que obtiveram melhores benefícios individuais e conjuntos, ao contrário das nossas previsões, não existe evidência suficiente para confirmar,

com total consistência, as hipóteses exploratórias que havíamos colocado sobre estas questões.

Assim, pensamos que os resultados obtidos se podem interpretar pelo facto de tratar-se de uma simulação negocial onde se acentuou, sobretudo, a procura da conclusão da mesma, pelo que os sujeitos poderão ter estado especialmente preocupados pelo processo (resolver o conflito) em vez de se terem vocacionado para os resultados (obter a melhor pontuação possível). No fundo, poderá ter existido uma espécie de acomodação por parte dos sujeitos, que terão procurado, acima de tudo, terminar a tarefa apresentada, não se detendo tanto em alcançar benefícios na negociação.

Nesse sentido, temos que concluir que o tema em análise fica em aberto, pelo que, em futuras investigações que pretendemos realizar, teremos a preocupação de delinear novas simulações onde sublinharemos mais a questão da obtenção de resultados individuais e conjuntos, com o intuíto de clarificar, com outra consistência, a possível relação existente entre eficácia negocial e benefícios individuais e conjuntos.

Um último comentário relativo às análises discriminantes (*Enter*) efectuadas. Na variável Eficácia negocial, a função obtida apresentou resultados, em termos de classificação, bastante potentes (84.4% de casos originais correctamente classificados), sendo as variáveis esforço de realização e competência (ambas do factor Conscienciosidade), bem como nível de aspiração e proposta inicial aquelas que mais discriminam entre sujeitos eficazes (pontuações elevadas no CEN II) e menos eficazes (pontuações baixas na referida escala). Uma análise discriminante dirigida somente ao grupo 1 (com um poder de classificação de 96% de classificações correctas) demonstrou ser consentânea com a anterior, tendo-se

evidenciado na distinção entre negociadores sócio-laborais e vendedores mais e menos eficazes aspectos como as aspirações elevadas, propostas iniciais igualmente elevadas, a faceta esforço de realização e a faceta actividade (estas duas últimas dos Factores Conscienciosidade e Extroversão, respectivamente).

Na variável benefícios individuais, a análise discriminante (*Enter*) indicou uma função com um poder de discriminação de um grau que se pode considerar notável (100% de classificações correctas), destacando-se, de um modo global, que aqueles que obtiveram melhores resultados individuais parecem ser os que apresentaram aspirações mais ambiciosas, os que obtiveram benefícios conjuntos mais elevados e, ainda, aqueles cuja primeira proposta distou pouco da sua proposta final.

Na variável benefícios conjuntos, a função discriminante (*Enter*) encontrada apresentou um poder de classificação dos sujeitos detentores de piores ou melhores benefícios conjuntos situado em cerca de 70%. Assim, de acordo com os resultados obtidos, os sujeitos que alcançaram melhores benefícios conjuntos foram os que obtiveram benefícios individuais mais elevados, apresentando-se provavelmente com uma menor sensibilidade e detendo uma maior assertividade que aqueles que atingiram os mais baixos benefícios conjuntos.

Tal como veremos de seguida, temos que referir que, no que respeita à variável benefícios conjuntos, os resultados provenientes das análises realizadas tendo por base os diferentes tipos de interacção negocial permitiram atestar que as díadas compostas em exclusivo por elementos com pontuações elevadas em eficácia foram, precisamente, as que alcançaram melhores ganhos conjuntos.

7. Assim sendo, em relação à interacção negocial, levantámos todo um conjunto de hipóteses de investigação, que procuravam averiguar o impacto que

diferentes tipos de interacção, com base nas pontuações obtidas pelos sujeitos em eficácia, poderiam ter no processo de negociação. Concebemos, portanto, três tipos de díada: Alto/Alto (ambos os sujeitos tinham obtido pontuações elevadas no CEN II), Alto/Baixo (um dos sujeitos tinha alcançado uma pontuação elevada e outro uma pontuação baixa) e Baixo/Baixo (ambos tinham pontuado baixo na escala em questão).

A favor das nossas hipóteses, os resultados demonstraram que as díadas Alto/Alto foram as que, em comparação com as Alto/Baixo e Baixo/Baixo, alcançaram melhores benefícios conjuntos (F = 12.226, p < .000) e cujos participantes formularam propostas iniciais mais elevadas (F = 5.328, p < .006), apresentando, ainda, níveis de aspiração mais elevados (F = 6.808, p < .002).

Será de toda a pertinência referir ainda que, segundo os dados do Teste de Scheffé, somente entre as díadas Alto/Baixo e Baixo/Baixo não foi possível aferir diferenças significativas quanto aos benefícios conjuntos, sendo de destacar o facto das díadas que tomamos por mais eficazes (Alto/Alto) se distinguirem, claramente, das restantes. Já no que respeita à primeira proposta e ao nível de aspiração, as diferenças mais acentuadamente significativas registaram-se entre as díadas Alto/Alto e Baixo/Baixo.

Não se constataram diferenças significativas entre os distintos tipos de díada quanto às variáveis benefícios individuais e distância entre a primeira e a última oferta, concluindo-se, portanto, pela sua infirmação.

Face aos resultados obtidos, acreditamos ser possível a confirmação de grande parte das nossas hipóteses sobre o tema da eficácia de distintas interacções negociais, excepto quanto às previsões das díadas de maior eficácia serem aquelas cujos participantes obteriam benefícios individuais mais elevados e em que se

constataria ainda uma maior distância entre a proposta inicial e final efectuadas pelos negociadores (ainda que em ambas as variáveis as médias mais elevadas fossem, justamente, as das díadas Alto/Alto).

Procurando elucidar um pouco mais qual a importância do tipo de interacção mais eficaz no processo negocial, pudemos ainda verificar a existência de diferenças relevantes, designadamente em termos de ganhos conjuntos, entre os sujeitos com pontuações elevadas no CEN II integrados em díadas Alto/Alto e os sujeitos com pontuações elevadas no CEN II, mas pertencentes às díadas Alto/Baixo.

Nessa linha de pensamento, constatámos que as diferenças mais acentuadas entre os dois tipos de sujeitos eficazes se verificam no caso dos benefícios conjuntos (t = 3.574, p < .001), sendo visível que os sujeitos que integraram as díadas Alto/Alto obtiveram, de forma notória, melhores médias que aqueles sujeitos eficazes que negociaram com indivíduos menos eficazes (a hipótese formulada sobre o assunto em causa vê-se, assim, confirmada).

Ainda que as médias dos sujeitos eficazes das díadas de maior eficácia (Alto/Alto) tenham sido superiores nas restantes variáveis de negociação (exceptuando os benefícios individuais, onde os sujeitos eficazes integrados nas díadas Alto/Baixo alcançaram melhores resultados), os dados não nos permitem, no entanto, concluir pela total confirmação das hipóteses que colocámos sobre essas mesmas variáveis. Há que referir, aqui, que na compreensão do facto dos participantes das díadas Alto/Baixo terem alcançado melhores ganhos individuais que os das díadas Alto/Alto podem, provavelmente, concorrer aspectos como o diferencial de eficácia entre dois negociadores do primeiro tipo de interacção proporcionar uma relação de maior competitividade entre eles, o que levaria a que se detivessem mais na obtenção de resultados individuais e menos nos conjuntos .

Em suma, poderemos afirmar que os objectivos que havíamos delineado no Estudo 2 podem considerar-se, de um modo geral, como atingidos, uma vez que a presente investigação nos proporcionou resultados bastante interessantes, sob o ponto de vista científico, acerca da importância que os três agrupamentos de variáveis que decidimos ponderar possuem na elaboração dos distintos modelos que procuram a explicação e/ou previsão da eficácia em negociação.

8. Esta investigação científica tem algumas limitações que consideramos ser apropriado comentar. Uma primeira limitação poderá derivar-se de um aspecto já aqui aludido e que diz respeito ao facto das amostras seleccionadas, portuguesa e espanhola, não terem o mesmo equilíbrio e homogeneidade, o que constituiu um impedimento a uma verdadeira comparação entre ambas (ainda que se tendo verificado alguma homologia entre as mesmas, teremos sempre que pensar em tal apenas como um mero indício e não como um facto realmente comprovado).

No entanto, acreditamos que com novos e mais aprofundados trabalhos de investigação, em que as amostras trans-nacionais sejam igualmente diferenciadas nos mesmos sub-grupos, se poderão vir a obter resultados que permitam confirmar, num sentido mais positivo, os dados que aqui foram atingidos.

Uma outra limitação prende-se com a dificuldade em conseguir que os sujeitos que tinham sido seleccionados para as experimentações participassem nas simulações negociais (os estudantes foram o grupo que mais participou, sendo, como se pudemos constatar, os negociadores sócio-laborais e os vendedores os mais renitentes à colaboração nos experimentos).

Aqui, cremos ser também de destacar outro obstáculo respeitante ao facto das respostas ao questionário pós-experimental pecarem, justamente, por uma certa

aquiescência por parte dos sujeitos, o que parece revelar alguma displicência em termos das suas respostas. Este facto poderá não ser totalmente alheio ao que se passou com as simulações, nas quais parece-nos ter existido, tal como já previamente analisado, como que uma espécie de acomodação dos participantes às mesmas, que se terão prendido mais ao cumprimento das tarefas que à procura de obtenção de benefícios.

9. As descobertas comentadas até agora poderão ter algumas implicações na compreensão da gestão resolutiva de conflitos e da negociação, nomeadamente do ponto de vista da prática profissional e científica. Nesse sentido, o CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação poderá constituir uma escala bastante válida no processo de recrutamento e selecção de sujeitos que venham a ocupar cargos que incluam funções de vertente negocial. Do mesmo modo, não poderemos negligenciar o facto do CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação poder ser de grande utilidade na área da formação profissional de negociadores, permitindo, nomeadamente, diagnosticar, à luz do modelo que o fundamenta, que tipo de competências se poderão desenvolver nos sujeitos participantes de uma dada acção de formação. Por outro lado, poderá constituir uma mais-valia na área da investigação científica, podendo relacionar-se as pontuações que os sujeitos obtêm na escala com outras alusivas a diferentes temas da negociação (aliás, tal como se procedeu na presente tese).

10. Considerando que o estudo sobre a eficácia das estratégias e tácticas de negociação é de toda a pertinência no momento de equacionar um qualquer modelo de explicação e/ou previsão da conduta negocial, pensamos, pois, continuar a

trabalhar nesta linha de investigação. Desse modo, em termos de pistas para futuros estudos, parece-nos importante que se analise com maior profundidade os aspectos relacionados com a problemática da negociação racional, nomeadamente prosseguir com a aferição do alcance dos diversos enviesamentos cognitivos na tomada de decisão e no processamento de informação por parte dos negociadores. Outro aspecto de interesse a analisar poderia passar pela estudo das qualidades psicométricas do CEN II em outras populações que não as examinadas, procurando constatar possíveis analogias com os dados aqui obtidos. De igual modo, poderia ser interessante analisar a relação entre a eficácia negocial (mensurada no CEN II) e as facetas dos dois restantes factores de personalidade, ou seja, o Neuroticismo e a Abertura à experiência.

Por último, considerando que a presente investigação poderá constituir uma interessante contribuição para a temática da eficácia das estratégias e tácticas de negociação, parafraseamos Popper (1992, p. 219), quando refere que,

> "Para concluir, penso que só há um caminho para a ciência ou para a filosofia, neste caso: encontrar um problema, ver a sua beleza e apaixonar-se por ele; casar e viver feliz com ele até que a morte vos separe – a não ser que encontrem um outro problema ainda mais fascinante, ou, evidentemente, a não ser que obtenham uma solução. Mas mesmo que obtenham uma solução, poderão então descobrir, para vosso deleite, a existência de toda uma família de problemas-filhos, encantadores ainda que difíceis, para cujo bem-estar poderão trabalhar, com um sentido, até ao fim dos vossos dias."

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELSON, R. P. (1981). The psychological status of the script concept. *American Psychologist, 36,* 715-729.

ALBERTI, R. E., EMMONS, M. L., FODOR, I. G., GALASSI, J. P., GALASSI, M. D., GARNETT, L., JAKUBOWSKI, P., & WOLPE, J. L. (1977). A statement of "Principles for ethical practice of assertive behavior training". In R. E. Alberti (Ed.), *Assertiveness: Innovations, applications, and issues*. San Luis Obispo, Ca: Impact.

ALCAIDE, M. (1987). *Conflicto y poder en las organizaciones.* Madrid: Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ANDERSON, J. (1985). *Cognitive Psychology and its implications*. New York: W. H. Freeman.

ANDES, R. (1992). Message dimensions of negotiation. *Negotiation Journal, 8 (2),* 125-130.

APFELBAUM, E. (1974). On conflicts and bargaining. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology* (t. VII). New York: Academic Press.

BACHARACH, S. B., & LAWLER, E. J. (1981). *Bargaining - Power, Tactics, and Outcomes.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

BARON, R. A. (1985). Reducing organizational conflict: The role of attributions. *Journal of Applied Psychology, 70,* 434-441.

BARON, R. A. (1988). Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41,* 111-127.

BARRY, B., & FRIEDMAN, R. A. (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 74, 2,* 345-359.

BARRY, B., & STEWART, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Apllied Psychology, 82,* 62-78.

BARTOS, O. J. (1967). How predictable are negotiations?. *Journal of Conflict Resolution, 11,* 481-496.

BARTOS, O. J. (1974). *Process and outcome in negotiation.* New York: Columbia University Press.

BAXTER, G. W., Jr. (1972). Personality and attitudinal characteristics in two-person games. In L. S. Wrightsman Jr., J. O'Connor & N. J. Baker (Eds.), *Cooperation and Competition: Readings in Mixed-Motive Games.* Belmont, CA: Brooks/Cole.

BAXTER, G. W., Jr. (1973). Prejudiced liberals? Race and information effects in a two-person game. *Journal of Conflict Resolution, 17,* 131-161.

BAZERMAN, M. H. (1983). Negotiator judgement: A critical look at the rationality assumption. *American Behavioral Scientist, 27 (2),* 211-228.

BAZERMAN, M. H. (1986). *Judgement in Managerial Decision Making.* New York: Wiley.

BAZERMAN, M. H., & CARROLL, J. S. (1987). Negotiator cognition. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organization Behavior. vol. 9,* 247-288. Greenwich, CT: JAI Press.

BAZERMAN, M. H., & LEWICKI, R. J. (Eds.) (1983). *Negotiating in Organizations.* Beverly Hills, CA: Sage.

BAZERMAN, M. H., MAGLIOZZI, T., & NEALE, M. A. (1985). The acquisition of an integrative response in a competitive market simulation. *Organizational Behavior and Human Performance, 34,* 294-313.

BAZERMAN, M. H., & NEALE, M. A. (1982). Improving effectiveness under final offer arbitration: The role of selection and training. *Journal of Applied Psychology, 67,* 543-548.

BAZERMAN, M. H., & NEALE, M. A. (1983). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in Organizations,* Berverly Hills, CA: Sage.

BAZERMAN, M. H., & NEALE, M. A. (1993). *La negociación racional - En un mundo irracional.* Barcelona: Paidós.

BAZERMAN, M. H., & SCHOORMAN, F. D. (1983). A limited rationality model of interlocking directorates: An individual, organizational and societal decision. *Academy of Management Review, 8,* 206-217.

BELLANGER, L. (1990). *Stratégies et tactiques de négociation.* Paris: Entreprise Moderne d'Édition.

BENTON, A. A., & DRUCKMAN, D. (1973). Salient solutions and the bargaining behavior of representatives and nonrepresentatives. *Int. J. of Group Tensions, 3,* 28-29.

BENTON, A. A., & DRUCKMAN, D. (1974). Constituent's bargaining orientation and intergroup negotiations. *Journal of Applied Social Psychology, 4,* 141-150.

BENTON, A. A., KELLEY, H. H., & LIEBLING, B. (1972). Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology, 24,* 73-83.

BEN-YOAV, O., & PRUITT, D. G. (1984a). Accountability to constituents: A two-edged sword. *Organizational Behavior and Human Performance, 34,* 283-95.

BEN-YOAV, O., & PRUITT, D. G. (1984b). Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 34,* 323-35.

BERCOVITCH, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science, 36 (2),* 125-145.

BERNSTEIN, W., & DAVIS, M. (1982). Perspective taking, self-consciousness, and accuracy in person perception. *Basic and Applied Social Psychology, 3,* 1-19.

BLAKE, R. R., & MOUTON, J. S. (1964). *The managerial grid.* Houston, TX: Gulf.

BLAKE, R. R., SHEPARD, H. A., & MOUTON, J. S. (1964). *Managing Intergoup Conflict in Industry.* Houston, TX: Gulf.

BLAU, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

BOBBITT, R. A. (1967). Internal-external control and bargaining behavior in a prisioner's dilemma game. *Dissertation Abstracts*, *27,* 3266-3267-B.

BONHAM, G. M. (1993). Cognitive mapping as a tecnique for supporting international negotiation. *Theory and Decision*, *34,* 255-273.

BOULDING, K. (1962). *Conflict and Defense.* New York: Harper and Row.

BRANDSTATTER, H., KETTE, G., & SAGEDER, J. (1982). Expectations, attributions, and behavior in bargaining with liked and disliked partners. In R. Tietz (Ed.), *Aspiration levels in bargaining and economic decision making* (p. 136-152),. Berlin: Springer-Verlag.

BREHM, J. W. (1966). *The theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.

BREHMER, B., & HAMMOND, K. (1977). Cognitive factors in interpersonal conflict. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations - Social-psychological perspectives* (p. 79-103). Beverly Hills: Sage.

BRETT, J. (1984). Managing organizational conflict. *Professional Psychology: Research and Practice, 15(5),* 664-678.

BRODT, S. E. (1991). Negotiating with friends in a competitive context: Affect and outcomes. Comunicação apresentada na *4th Annual Conference of the*

International Association for Conflict Management. Ernst Sillem Hoeve, Den Dolder, The Netherlands.

BROWN, B. R. (1977). Face-saving and face restoration in negotiation. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations - Social-psychological perspectives* (p.275-299). Beverly Hills: Sage.

BROWN, L. D. (1983). *Managing Conflict and Organizational Interfaces*. Reading: Addison-Wesley.

BRYMAN, A., & CRAMER, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS.* Oeiras: Celta.

CARAMÉS, R. (1989). *Variables cognitivas y conductas de negociación.* Texto não publicado. Universidade de Santiago de Compostela.

CARAMÉS, R., & RODRÍGUEZ, M. D. (1990). Relación entre variables cognitivas y conducta de negociación. Comunicação apresentada no *II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos,* Valência, p. 191-198.

CARAMÉS, R., & RODRÍGUEZ, M. D. (1995). Contrastación de las propriedades psicométricas del CEN (Cuestionario de Eficacia Negociadora). Comunicação apresentada no *V Congreso Nacional de Psicologia Social*, Salamanca.

CARLISLE, J., & LEARY, M. (1981). Negotiating groups. In R. Payne & C. L. Cooper (Ed.), *Groups at work* (p.165-188). New York: John Wiley & Sons.

CARNEVALE, P. J. (1991). Cognition and affect in cooperation and conflict. Comunicação apresentada na *4th Annual Conference of the International Association for Conflict Management.* Ernst Sillem Hoeve, Den Dolder, The Netherlands.

CARNEVALE, P. J., & ISEN, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 37,* 1-13.

CARNEVALE, P. J., & KEENAN, P. A. (1990). Frame and motive in integrative bargaining: The likelihood and the quality of agreement. Comunicação apresentada na *3th Annual Conference of the International Association for Conflict Management.* Vancouver, British Columbia, Canada.

CARNEVALE, P. J., & PRUITT, D. G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology, 43,* 531-582.

CARNEVALE, P. J., PRUITT, D. J., & BRITTON, S. D. (1979). Looking tough: The negotiator under constituent surveillance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 5,* 118-121.

CARROLL, J., BAZERMAN, M. H., & MAURY, R. (1988). Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators understanding of their opponents. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41,* 352-370.

CARTWRIGHT, D. (1965). Influence, leadership, control. In J G. March (Ed.), *Handbook of Organizations.* Chicago: Rand McNally.

CLARK, M. S., & MILLS, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 12-24.

Classificação Nacional das Profissões, *IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional,* Lisboa, 1994.

CODDINGTON, A. (1968). *Theories of the bargaining process.* London: Allen.

COSER, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict.* New York: Free Press.

COSER, L. A. (1970). *Nuevos aportes a la teoria del conflicto social.* Buenos Aires: Amorrortu.

COSTA, P. T., & McCRAE, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual.* Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

COSTA, P.T., McCRAE, R. R., & HOLLAND, J. L. (1984). Personality and vocational interests in an adult sample. *Journal of Apllied Psychology, 69,* 390-400.

CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16,* 297-334.

CROSS, J. (1965). A theory of bargaining process. *American Economic Review, 40,* 67-94.

CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). *L' Acteur et le Système.* Paris: Seuil.

CUNHA, P. (1996). *Análise empírica sobre eficácia negociadora.* Trabalho de investigação prévio à tese doutoral - não publicado. Universidade de Santiago de Compostela.

CUNHA, P. (1999). Evaluation of a negotiator's efficacy. Comunicação apresentada na *20th Annual Conference of the International Association for Conflict Management.* San Sebastian, Espanha.

CUNHA, P. (No prelo). Conflitos e negociação nas organizações: a importância de um modelo estratégico de eficácia negocial. Comunicação apresentada nas *I Jornadas de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade Fernando Pessoa*, Porto.

DAHL, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science, 2,* 201-218.

DAHRENDORF, R. (1959). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford: Stanford University Press.

DAVIS, M. (1981). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalogue of Selected Documents in Psychology, 10,* 85.

DAWES, R. M. (1989). Statistical criteria for estabilishing a truly false consensus effect. *Journal of Experimental Social Psychology, 25,* 1-17.

DE DREU, C. K. W., & VAN LANGE, P. A. M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21,* 1178-1188.

DEUTSCH, M. (1969). Conflicts: productive and destructive. *Journal of Social Issues, 25,* 7-42.

DEUTSCH, M. (1973). *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

DEUTSCH, M. (1980). Fifty years of conflict. In L. Festinger (Ed.), *Retrospections on Social Psychology.* New York: Oxford University Press.

DEUTSCH, M. (1990). A framework for teaching conflict resolution in the schools. In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on Negotiation in organizations* (p.189-203), *2*. Greenwich, CT: JAI Press.

DIGMAN, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, *41,* 417-440.

DONOHUE, W. A. (1981a). Analysing negotiation tactics: Development of a negotiation interact system. *Human Communication Research, 7,* 273-287.

DONOHUE, W. A. (1981b). Development of a model of rule use in negotiation interaction. *Communication Monographs, 48,* 106-120.

DOUGLAS, A. (1962). *Industrial peacemaking.* New York: Col. University Press.

DRIVER, M. J. (1965). A structural analysis of aggression, stress, and personality in a inter-nation simulation. *Paper No. 97, Institute for Research in Behavioral, Economic, and Management Sciences.* Purdue University, Lafayette, Indiana.

DRUCKMAN, D. (1967). Dogmatism, prenegotiation experience, and simulated group representation as determinants of dyadic behavior in bargaining situation. *Journal of Personality and Social Psychology, 6,* 279-290.

DRUCKMAN, D. (Ed.) (1977). *Negotiations - Social-psychological perspectives.* Beverly Hills, CA: Sage.

DRUCKMAN, D. (1986). Stages, turning points, and crisis: Negotiating military base rights, Spain and the United States. *Journal of Conflict Resolution, 30,* 327-360.

DUPONT, C. (1994). *La Négociation - Conduite, théorie, applications.* Paris: Dalloz.

EDWARDS, (1957). *Techniques of attitude scale construction.* New York: Appleton - Century - Crofts.

EMERSON, M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27,* 31-41.

ENDLER, N. S., & MAGNUSSON, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin, 83,* 956-974.

EYSENCK, , & EYSENCK, (1964). *Manual of the Eysenck Personality Inventory.* London: University Press.

FALEY, T. E., & TEDESCHI, J. T. (1971). Status and reactions to threats. *Journal of Personality and Social Psychology, 17,* 192-199.

FAUCHEUX, C., & MOSCOVICI, S. (1968). Self-esteem and exploitative behavior in a game against chance and nature. *Journal of Personality and Social Psychology, 8,* 83-88.

FELLNER, W. (1949). *Competition Among the Few.* New York: Alfred A. Knopf.

FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1985). Génesis y Dinámica del Conflicto Laboral: Aportaciones a un modelo multidimensional y sistémico (I). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2 (3),* 10-26.

FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1990). La Dinámica del Conflicto Manifiesto. Comunicação apresentada no *III Congreso Nacional de Psicologia Social*, Santiago de Compostela.

FILLEY, A. C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution.* Chicago: Scott, Foresman.

FISHER, R. (1983). Negotiating power: Getting and using influence. *American Behavioral Scientist, 27 (2),* 149-166.

FISHER, R., URY, W., & PATTON, B. (1993). *Como conduzir uma negociação? Como negociar um acordo sem desistir.* Porto: Edições Asa.

FISHER, R. J. (1990). *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution.* New York: Springer-Verlag.

FISKE, S. T., & TAYLOR, S. E. (1991). *Social cognition.* New York: McGraw-Hill.

FOBIAN, C. S., & CHRISTENSEN-SZALANSKI, J. J. J. (1992). Ambiguity and liability negotiations: The effects of the negotiators' role and the sensitivity zone. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (in the press).

FOLLETT, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf e L. Urwick (Ed.), *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (p.30-49). New York: Harper and Row.

FORCEY, B., VAN SLYCK, M. R., CARNEVALE, P. J., & PRUITT, D. G. (1983). Looking strong: gender differences in negotiation behavior under constituent surveillance. Comunicação apresentada em *American Psychological Association Annual Meeting,* Los Angeles.

FRENCH, J., & RAVEN, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright. *Studies in social power.* Ann Arbor: Univ. of Michigan.

FREY, R. L. & ADAMS, J. S. (1972). The negotiator's dilemma: Simultaneous in-group and out-group conflict. *Journal of Experimental Social Psychology, 8,* 331-346.

FRIEDBERG, E. (1995). *O Poder e a Regra – Dinâmicas da Acção Organizada.* Lisboa: Instituto Piaget.

FRIEDMAN, R. A. (1989). Interaction norms as carriers of organizational culture: A study of labor negotiations at International Harvester. *Journal of Contemporary Etnography, 18,* 3-29.

FRY, W. R. (1985). The effect of dyad Machiavellianism and visual access on integrative bargaining outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin, 11,* 51-62.

GAHAGAN, J. P., HORAI, J., BERGER, S., & TEDESHI, J. (1967). Status and authoritarianism in the prisioner's dilemma game. Comunicação apresentada no *Meeting of the Southeastern Psychological Association,* Atlanta.

GAHAGAN, J. P., & TEDESCHI, J. T. (1968). Strategy and the credibility of promises in the prisoner's dilemma game. *Journal of Conflict Resolution, 12,* 224-234.

GARRIDO, E., HERRERO, C., & TABERNERO, C. (1997). Reactive overvaluation in negotiation. *Revista de Psicología Social, (12) 2,* 167-177.

GAUVIN, S., LILIEN, G. L., & CHATTERJEE, K. (1990). The impact of information and computer based training on negotiatiors' performance. *Theory and Decision, 28,* 331-354.

GILKEY, R.W., & GREENHALGH, L. (1984). Developing effective negotiation approaches among professional women in organizations. Comunicação

apresentada na *Third Annual Conference on Women and Organizations,* Simmons College, Boston.

GRAZIANO, W. G., JENSEN-CAMPBELL, L.A., & HAIR, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreebleness. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 820-835.

GREENHALGH, L. (1985). A diagnostic model for conflict management. Comunicação apresentada na *Academy of Management Annual Meeting,* San Diego.

GREENHALGH, L. (1986). Managing conflict. *Sloan Management Review, 27,* 45-51.

GREENHALGH, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* 229-271.

GREENHALGH, L., & GILKEY, R. W. (1993). The effect of relationship orientation on negotiators' cognition and tactics. *Group Decision and Negotiation, 2,* 167-186.

GREENHALGH, L., & NESLIN, S. A. (1983). Determinig outcomes of negotiation: An empirical assessment. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (p.114-134). Beverly Hills, CA: Sage.

GREENHALGH, L., GILKEY, R. W., & PUFAHL, S. M. (1984). Effects of sex-role differences on approach to business negotiations. Comunicação apresentada em *Academy of Management Annual Meeting,* Boston.

GREENHALGH, L., NESLIN, S. A., & GILKEY, R. W. (1985). The effects of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiation. *Academy of Management Journal, 28,* 9-33.

GEER, S. (1969). *The Logic of Social Inquiry.* Chicago: Aldine.

GEIS, F. L. (1965). Machiavellianism in a three person-game. *Dissertation Abstracts, 25,* 7407-7408.

GULLIVER, P. H. (1979). *Disputes and negotiations: A cross-cultural perspective.* New York: Academic Press.

HAMMOND, K. R., & GRASSIA, J. (1985). The cognitive side of conflict: From theory to resolution of policy disputes. In S. Oskamp (Ed.), *Applied social psychology annual, 6,* 233-254. Beverly Hills, CA: Sage.

HAMMOND, K. R., STEWART, T. R., BREHMER, B., & STEINMAN , D.O. (1975). Social judgement theory. In M. F. Kaplan & S. Schwartz (Eds.), *Human judgement and decision processes.* New York: Academic Press.

HAMNER, W. C. (1974). Effects of bargaining strategy and pressure to reach agreement in a stalemated negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 30,* 458-67.

HAMNER, W. C., & YUKL, G. (1977). The effectiveness of different offer strategies in bargaining. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations - Social-psychological perspectives* (p.137-160). Beverly Hills, CA: Sage.

HARNETT, D. L., & CUMMINGS, L. L. (1980). *Bargaining Behavior: An International Study.* Houston, TX: Dame.

HARNETT, D. L., CUMMINGS, L. L., & HUGHES, G. D. (1968). The influence of risk-taking propensity on bargaining behavior. *Behavioral Science, 13,* 91-101.

HARSANYI, J. (1956). Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games: A critical discussion of Zeuthen's, Hick's, and Nash's theories. *Econometrica, 24,* 144-157.

HARVEY, O. J., HUNT, D. E., & SCHRODER, H. M. (1961). *Conceptual systems and personality organization.* New York: John Wiley.

HASTIE, R. (1981). Schematic principles in human memory. In E. T. Higgins, C. P. Heiman & M. P. Zanna (Eds.), *Social cognition: The Ontario Symposium* (p. 39-88). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

HASTIE, R. (1991). A review from a high place: The field of judgement and decision making as revealed in its current textbooks. *Psychological Science, 2,* 135-138.

HATTON, J. M. (1967). Reactions of negroes in a biracial bargaining situation. *Journal of Personality and Social Psychology; 7,* 301-306.

HERMANN, M. G., & KOGAN, N. (1977). Effects of negotiators' personalities on negotiating behavior. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations - Social-psychological perspectives* (p. 247-274). Beverly Hills, CA: Sage.

HOCKER, J. C., & WILMOT, W. W. (1985). *Interpersonal Conflict,* New York: Wm. C. Brown.

HOLLINGSHEAD, A. B., & CARNEVALE, P. J. (1990). Positive affect and decision frame in integrative bargaining: A reversal of the frame effect. Best Papers Proceedings of the *50th Annual Conference of the Academy of Management,* 385-389.

HORAI, J., & TEDESCHI, J. T. (1969). Effects of credibility and magnitude of punishment on compliance to threats. *Journal of Personality and Social Psychology, 12,* 164-169.

HORAI, J., LINDSKOLD, S., GAHAGAN, J., & TEDESCHI, J. (1969). The effects of conflict intensity and promissor credibility on a target's behavior. *Psychonomic Science, 14,* 73-74.

HUBER, V., & NEALE, M. (1986). Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38,* 342-365.

IBAÑEZ, T. (1988). El conflicto social. Perspectivas clásicas y enfoque renovador. *Boletín de Psicología, 18,* 7-20.

ISEN, A. M., & LEVIN, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology, 21,* 384-388.

JANIS, I. L. (1982). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: Theory and research perspectives. In H. Brandstatter, J. H. Davis & G. Stocker (Ed.), *Group decision making.* New York: Academic Press.

JERVIS, R. (1970). *The Logic of Images in International Relations.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

JERVIS, R. (1976). *Perception and misperception in international politics.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

JESUÍNO, J. C. (1992). *A negociação - estratégias e tácticas.* Lisboa: Texto Editora.

JONES, E. E. (1954). Authoritarianism as a determinant of first-impressions formation. *Journal of Personality, 23,* 107-127.

KAHNEMAN, D. (1992). Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 51,* 296-312.

KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47,* 263-291.

KAISER, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39,* 31-36.

KELLY, H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In K. Archibald, *Strategic Interaction and Conflict.* Berkeley: Univ. of California.

KELLEY, H. H., & SCHENITZKI, D. P. (1972). Bargaining. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental Social Psychology.* New York: Holt, Rinehart and Winston.

KELLEY, H. H., & STAHELSKI, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology, 16,* 66-91.

KELLEY, H. H., & THIBAUT, J. W. (1980). *Interpersonal relations: A theory of interdependence.* New York: Cambridge University Press.

KENNEDY, G., BENSON, J., & McMILLAN, J. (1986). *Cómo negociar con éxito.* Bilbao: Deusto.

KILGOUR, D. M., HIPEL, K. W., & FANG, L. (1994). Negotiation support using the graph model for conflict resolution. *Group Decision and Negotiation, 3,* 29-46.

KIM, J. O., & MUELLER, C. W. (1994). Introduction to Factor Analysis: What It Is and How to Do It. In M. S. Lewis-Beck (Ed.), *Factor Analysis and Related Techniques.* Londres: Sage.

KIMMEL, M., PRUITT, D. G., MAGENAU, J., KONAR-GOLDBAND, E., & CARNEVALE, P. J. (1980). The effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology, 38,* 9-22.

KISSINGER, H. (1979). *White House Years.* Boston: Little, Brown.

KLAR, Y., BAR-TAL, D., & KRUGLANSKI, A. (1988). On the epistemology of conflicts: Toward a social cognitive analysis of conflict and conflict resolution. In W. Stroebe, A. Kruglanski, D. Bar-tal, & M. Hewstone (Eds.), *Social psychology of intergroup and international conflicts.* New York: Springer-Verlag.

KLIMOSKI, R. J. (1972). The effects of intragroup forces on intergroup conflict resolution. *Organizational Behavior and Human Performance, 8,* 363-383.

KLIMOSKI, R. J., & ASCH, R.A. (1974). Accountability and negotiation behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, 11,* 409-425.

KNIPPIS, D., & SCHMIDT, S. M. (1983). An influence perspective on bargaining within organizations. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in Organizations.* Beverly Hills, CA: Sage.

KOCHAN, T.A. (1980). *Collective bargaining and industrial relations.* Homewood, IL: Irwin.

KOGAN, N., LAMM, H., & TROMMSDORFF, G. (1972). Negotiation constraints in the risk-taking domain: effects of being observed by partners of higher or lower status. *Journal of Personality and Social Psychology, 23,* 143-156.

KOMORITA, S. S. (1972). Tacit communication and cooperation in a two-person game. In V. H. Sauermann (Ed.), *Contributions to Experimental Economics, 3.* Frankfurt: J. C. B. Mohr Tubingen.

KRAMER, R. M. (1991b). The more the merrier? Social psychological aspects of multiparty negotiations in organizations. *Research on Negotiation in Organizations, 3,* 307-332.

KRAMER, R. M., NEWTON, E., & POMMERENKE, P. (1990). Self-enhancement biases in negotiations: Antecedents and consequences. Texto não publicado, Department of Organizational Behavior, Stanford University, Stanford, California.

LAX, D.A., & SEBENIUS, J.K. (1986). *The manager as negotiator.* New York: Free Press.

LARSON, K. S., MOFFITT, J. W., & PRESTON, R. (1968). The relationship of some personality variables to non-zero sum game behavior. Comunicação apresentada no *Meeting of the Western Psychological Association*, San Diego.

LEARY, M. R. (1983). *Understanding social anxiety: Social, personality, and clinical perspectives.* Beverly Hills, CA: Sage.

LEWICKI, R. J., & LITTERER, J. A. (1985). *Negotiation.* Homewood: Irwin.

LEWICKI, R. J., & RUBIN, J. Z. (1973). Effects of variations in the informational clarity of promises and threats upon interpersonal bargaining. *Procedings of the 81st Annual Convention of the American Psychological Association, 8,* 137-138.

LEWICKI, R. J., WEISS, S. E., & LEWIN, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 13,* 209-252.

LEWICKI, R. J., LITTERER, J. A., MINTON, J. W., & SAUNDERS, D. M. (1994). *Negotiation* (2nd ed.). Burr Ridge, IL: Irwin.

LIEBERT, R. M., SMITH, W. P., HILL, J. H., & KEIFER, M. (1968). The effects of information and magnitude of initial offer on interpersonal negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 4,* 431-441.

LIMA, M. P. (1997). *NEO-PI-R – Contextos teóricos e psicométricos: "OCEAN" ou "iceberg"?,* Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

LIMA, M. P., & SIMÕES, A. (1995). Inventário de Personalidade NEO-PI-R. In L. S. Almeida, M. R. Simões e M. M. Gonçalves (Eds.). *Provas Psicológicas em Portugal,* (p.133-149). Braga: APPORT.

LINDSKOLD, S. (1971). Threatening and conciliatory influence attempts as a function of source's perception of own competence in a conflict situation. *Dissertation Abstracts, 31,* 4887-4888-A.

LINDSKOLD, S., & HAN, G. (1988). GRIT as a Foundation for Integrative Bargaining. *Personality and Social Psychology Bulletin, 14,* 335-345.

LINDSKOLD, S., & TEDESCHI, J. T. (1971). Reward power and attraction in interpersonal conflict. *Psychonomic Science, 22,* 211-213.

LINDSKOLD, S., BONOMA, T. V., SCHLENKER, B. R., & TEDESCHI, J. T. (1972). Some factors affecting the effectiveness of reward power. *Psychonomic Science, 26,* 68-70.

LOEWENSTEIN, G., THOMPSON, L., & BAZERMAN, M. (1989). Decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 57,* 426-441.

LUQUE, P. J., MEDINA, F.J., DORADO, M. A., & MUNDUATE, L. (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. *Revista de Psicología Social, (13) 2,* 217-224.

MACK, R. W., & SNYDER, R. C. (1957). The analysis of social conflict: Toward an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution, 1(4),* 212-248.

MARCH, J. G. (1955). An introduction to the theory and measurement of influence. *American Political Science Review, 49,* 431-451.

MARCH, J. G., & SIMON, H. G. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

MARX, K. (1974). *O Capital*. Lisboa: Delfos.

MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row.

MASTENBROEK, W. (1987). *Conflict management and organization development.* New York: Wiley.

MASTENBROEK, W. (1989). *Negotiate.* Oxford, England: Basil Blackwell.

McCLINTOCK, C. G. (1977). Social motivation in settings of outcome interdependence. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-Psychological perspectives*. Beverly Hills, Ca: Sage.

McCRAE, R. R., & JOHN, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality, 60,* 175-215.

McKERSIE, R. E., & WALTON, R. B. (1992). A retrospective on the behavioral theory of labor negotiations. *Journal of Organizational Behavior, 13,* 277-285.

MESSICK, D. M., & McCLINTOCK, C. G. (1968). Motivational basis of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology, 4,* 1-25.

MEYERS, D. G. (1991). *Psicología Social.* Madrid: Panamericana.

MISCHEL, W. (1968). *Personality and Assessment.* New York: Wiley.

MONTEIRO, M. B. (1996). Conflito e cooperação nas relações intergrupais. In J. Vala e M. B. Monteiro. *Psicologia Social* (p. 343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

MORALES, P. (1988). *Medición de Actitudes en Psicología y Educación – Construcción de Escalas y Problemas Metodologicos*. San Sebastian: Ttartalo.

MORALES DOMÍNGUEZ, J. F., GONZALEZ FERNANDEZ, R., SANDIN CARRASCO, B., GRZIB SCHLOSKY, G., & GONZALEZ GIL, T. (1987). *Metodología de la Psicología,* Unidad Didactica IV, Madrid: UNED.

MORLEY, I. E. (1982). Preparation for negotiation: Conflict, commitment, and choice. In H. Brandstatter, J. H. Davis & G. Stocker-Kreichgauer (Eds.), *Group decision making.* New York: Academic Press.

MORLEY, I. E., & STEPHENSON, J. M. (1977). *The social psychology of bargaining.* London: Allen & Unwin.

MOSCOVICI, S., & ZAVALLONI, M. (1969). The group as a polizer of attitudes, *Journal of Personality and Social Psychology, 12,* 125-35.

MUNDUATE JACA, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales.* Barcelona: PPU.

MUNDUATE, L., GANAZA, J., & ALCAIDE, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social, 8 (1),* 47-68.

MURNIGHAN, J. K. (1992). *Bargaining games.* New York: William Morrow.

NASH, J. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, *28,* 155-162.

NEALE, M. A. (1984). The effect of negotiation and arbitration cost silence on bargainer behavior: The role of arbitrator and constituency in negotiator judgement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34,* 97-111.

NEALE, M. A., & BAZERMAN, M. H. (1983). The role of perspective-taking ability in negotiating under different forms of arbitration. *Industrial and Labor Relations Review*, *36,* 378-388.

NEALE, M. A., & BAZERMAN, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, *28,* 34-39.

NEALE, M. A., & BAZERMAN, M. H. (1991). *Negotiator cognition and rationality.* New York: Free Press.

NEALE, M. A., & BAZERMAN, M. H. (1992). Negotiator cognitions and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 51,* 157-175.

NEALE, M. A., & NORTHCRAFT, G. B. (1986). Experts, amateurs, and refrigerators: Comparing expert and amateur decision making on a novel task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38,* 305-317.

NEALE, M. A., HUBER, V. L., & NORTHCRAFT, G. B. (1987). The framing of negotiations: Context versus task frames. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39,* 228-241.

NIERENBERG, G. I. (1988). *O negociador completo.* Lisboa: Livros do Brasil.

NORTHCRAFT, G. B. & NEALE, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: An anchoring and adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Performance, 39,* 84-97.

NORUSIS, M. (1988). *SPSS/PC+ V2.0 Base Manual.* Chicago: SPSS Inc.

NORUSIS, M. (1993). *SPSS for Windows: Professional Statistics – Release 6.0.* Chicago: SPSS Inc.

NUNNALY, J. (1978). *Psychometric theory.* New York: McGraw-Hill.

NYDEGGER, R. V. (1974). Information processing complexity and gaming behavior: The Prisioner's Dilemma. *Behavioral Science, 19,* 204-210.

O' CONNOR, K. M., & CARNEVALE, P. J. (1992). Strategic misrepresentation in bilateral negotiation. Comunicação apresentada na *5th Annual Conference of the International Association of Conflict Management,* Minneapolis.

O' QUIN, K., & ARONOFF, J. (1981). Humor as a technique of social influence. *Social Psychology Quarterly, 44,* 349-357.

OSGOOD, C. E. (1962). *An alternative to war or surrender.* Urbana: University of Illinois Press.

OSKAMP, S. (1965). Attitudes towards U.S. and Russian actions: A double standard. *Psychological Reports, 16,* 43-46.

PEIRCE, R. S., PRUITT, D. G., & CZAJA, S. J. (1991). Complainant-respondent differences in procedural choice. Texto não publicado, Departamento de Psicologia, State University of New York at Buffalo.

PENNINGTON, N., & HASTIE, R. (1985). *Causal reasoning in decision making*. Working Paper, University of Chicago.

PEPITONE, A., FAUCHEUX, C., MOSCOVICI, S., CESA-BIANCHI, M., MAGISTRETTI, G., IACONO, G., ASPREA, A. M., & VILLONE, G. (1967). The role of self-esteem in competitive choice behavior. *International Journal of Psychology, 2,* 147-159.

PETERS, T., & WATERMAN, R. (1987). *In search of excellence (Na senda da excelência)*. Lisboa: Dom Quixote.

PHELAN, J. G., & RICHARDSON, E. (1969). Cognitive complexity, strategy of the other player, and two-person game behavior. *Journal of Psychology, 71,* 205-215.

PILISUK, M., POTTER, P., RAPOPORT, A., & WINTER, J. A. (1965). War Hawks and peace doves: Alternate resolutions of experimental conflicts. *Journal of Conflict Resolution, 9,* 491-508.

PINKLEY, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology, 75,* 117-126.

PONDY, L. R. (1967). Organizational conflict. *Administrative Science Quarterly, 12(2),* 296-320.

POPPER, K. (1992). *Em Busca de um Mundo Melhor.* Lisboa: Editorial Fragmentos.

PRUITT, D. G. (1981). *Negotiation Behavior.* New York: Academic Press.

PRUITT, D. G. (1983a). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (p.35-50). Beverly Hills, CA: Sage.

PRUITT, D. G. (1983b). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist, 27 (2),* 167-194.

PRUITT, D. G. (1990). Problem solving and cognitive bias in negotiation: a commentary. In Blair Sheppard, Max Bazerman e Roy Lewicki (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (p.117-122). Greenwich, CT: Jai Press, 2.

PRUITT, D. G. (1992). Social psychological perspectives on the behavioral model. *Journal of Organizational Behavior, 13,* 297-301.

PRUITT, D. G., & CARNEVALE, P. J. (1982). The development of integrative agreements. In V. J. Derlega & J. Grzelak (Eds.), *Cooperation and helping behavior.* New York: Academic.

PRUITT, D. G., & CARNEVALE, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict.* Buckingham: Open University Press.

PRUITT, D. G., & GAHAGAN, J. P. (1974). Campus crisis: The search for power. In J. T. Tedeshi (Ed.), *Perspectives on social power* (p.349-92). Chicago: Aldine.

PRUITT, D. G., & RUBIN, J. Z. (1986). *Social conflict, Escalation, Stalemate, and Settlement.* New York. Random House.

PRUITT, D. G., CARNEVALE, P. J., BEN-YOAV, O., NOCHAJSKI, T.H., & VAN SLYCK, M. (1983). Incentives for cooperation in integrative bargaining. In R. Tietz (Ed.), *Aspiration levels in bargaining and economic decision making.* Berlin: Springer.

PUTNAM, L. L. (1990). Reframing integrative and distributive negotiation: a process perspective. In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (p.3-30), *2,* Greenwich, CT: JAI Press.

PUTNAM, L. L., & ROLOFF, M. (Ed.) (1992). *Comunication and Negotiation.* Newbury Park: Sage.

PUTNAM, L. L., & WILSON, S. R. (1989). Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative outcomes. In M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach.* New York: Praeger.

RAIFFA, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation.* Cambridge: Harvard University Press.

REIS, E. (1993). *Análise factorial das componentes principais: um método de reduzir sem perder informação.* Lisboa: GIESTA/I.S.C.T.E.

RING, K., & KELLEY, H. H. (1963). A comparison of augmentation and reduction as modes of influence. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 66,* 95-102.

RODRÍGUEZ, M. D. (1989). *Características individuales y conductas de negociación.* Tese doutoral não publicada. Universidade de Santiago de Compostela.

RODRÍGUEZ, M. D. (1990). Analisis de las caracteristicas psicométricas y estructura factorial del Cuestionario de Eficacia en la Negociación, CEN (Serrano & Rodríguez, 1989). *Libro de Simposios del III Congreso Nacional de Psicología Social.* Santiago de Compostela.

ROBBINS, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Prentice-Hall.

ROLOFF, M. E., & CAMPION, D. E. (1987). On alleviating the debilitating effects of accountability on bargaining: Authority and self-monitoring. *Communication Monographs, 54,* 1455-1464.

ROSS, L., & NISBETT, R. E. (1991). *The person and the situation: Perspectives of social psychology*. New York: McGraw-Hill.

ROTHBART, M., & HALLMARK, W. (1988). Ingroup-outgroup differences in the perceived efficacy of coercion and conciliation in resolving social conflict. *Journal of Personality and Social Psychology, 55,* 248-257.

RUBIN, J. Z. (1983). Negotiation: an introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist, 27 (2),* 135-147.

RUBIN, J. Z. (1989). Some wise and mistaken assumptions about conflict and negotiation. *Journal of social issues, 45 (2),* 195-209.

RUBIN, J. Z., & BROWN, B. (1975). *The Social Psychology of Bargainig and Negotiation.* New York: Academic Press.

RUBIN, J. Z., KIM, S. H., & PERETZ, N. M. (1990). Expectancy effects and negotiation. *Journal of Social Issues*, *46,* 125-139.

RUBIN, J. Z., & LEWICKI, R. J. (1973). A three-factor experimental analysis of promises and threats. *Journal of Applied Social Psychology, 3,* 240-257.

SÁNCHEZ BERNARDOS, M. L. (1995). Las cinco dimensiones básicas de la personalidad. In M. D. AVIA *et al.*, *Personalidad: Aspectos Cognitivos y Sociales.* Madrid: Pirámide.

SAUNDERS, D. M., & LEWICKI, R. J. (1995). Teaching negotiation with computer simulations: pedagogical and pratical considerations. *Negotiation Journal, 11, 2,* 157-167.

SAWYER, J., & GUETZKOW, H. (1965). Bargaining and Negotiation in International Relations. In H. C. Kelman (Ed.), *International Behaviour: A Social-Psychological Analysis* (p. 466-520). New York: Holt.

SCHANK, R.C., & ABELSON, R.P. (1977). *Scripts, plans, goals, and understanding: An inquiry into human knowledge structures*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

SCHELLING, T. C. (1960). *The Strategy of conflict.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

SCHLENKER, B. R., BONOMA, T. V., TEDESCHI, J. T., & PIVNICK, W. P. (1970). Compliance to threats as a function of the wording of the threat andthe exploitativeness of the threatener. *Sociometry, 33,* 394-408.

SCHLENKER, B. R., HELM, B., & TEDESCHI, J. T. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology, 25,* 419-427.

SCHMIDT, S. M., & KOCHAN, T. A. (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administration Science Quarterly, 17(3),* 359-370.

SCHOORMAN, F. D., BAZERMAN, M. H., & ATKIN, R.S. (1981). Interlocking directorates: A strategy for the management of environmental uncertainty. *Academy of Management Review, 6,* 243-251.

SEILER, L. H., & HOUGH, R. (1978). Comparaciones empíricas entre las técnicas de Thurstone y Likert. In G. F. Summers (Ed.), *Medición de actitudes.* México: Trillas.

SEOANE, J., & RECHEA, C. (1976). *Manual de Psicometría.* Madrid: UNED.

SERRANO, G. (1985). Procesos de negociación e Interacción Social. Comunicação apresentada no *I Congreso Nacional de Psicología Social,* Granada.

SERRANO, G. (1987). La Negociación Colectiva: Dimensiones Psicosociales. *Rev. Psicología del Trabajo y Organizaciones, 3 (6).*

SERRANO, G. (1988). La eficacia de los procesos de negociación. Comunicação apresentada no *1º Congreso Iberoamericano* e no *3º Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,* Madrid.

SERRANO, G. (1990). Procesos cognitivos y negociación. Comunicação apresentada no *III Congreso Nacional de Psicología Social.* Santiago de Compostela: Tórculo, 168-182.

SERRANO, G. (1996a). Avances hacia un modelo de eficacia negociadora. Texto não publicado, Universidade de Santiago de Compostela.

SERRANO, G. (1996b). *Elogio de la negociación.* Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

SERRANO, G. (1996c). Conflictos organizacionales y negociación. Comunicação apresentada no *XXIX Encontro Nacional da APG,* Porto.

SERRANO, G., & REMESEIRO, C. (1987). Actitudes ante la negociación colectiva. *Boletín de Psicología, 14,* 79-108.

SERRANO, G., & RODRÍGUEZ, M. D. (1993a). *Negociación en las Organizaciones.* Madrid: Eudema.

SERRANO, G., & RODRÍGUEZ, M. D. (1993b). Caracteristicas individuales y eficacia negociadora. *Boletín de Psicología, 40,* 53-65.

SHAVELL, S. (1982). Suit, settlement and trial: A theoretical analysis under alternative methods for allocation of legal costs. *Journal of Legal Studies, 11.*

SHERMAN, R. (1967). Individual attitude toward risk and choice between prisioner´s dilemma games. *Journal of Psychology, 66,* 291-298.

SHERMAN, R. (1968). Personality and strategic choice. *Journal of Psychology, 70,* 191-197.

SHRAUGER, S., & ALTROCCHI, J. (1964). The personality of the perceiver as a factor in person perception. *Psychological Bulletin, 62,* p. 299-308.

SHUBIK, M. (1971). The dollar auction game: a paradox in noncooperative behavior and escalation, *Journal of Conflict Resolution, 15,* 109-111.

SHURE, G. H., & MEEKER, R. J. (1967). A personality attitude schedule for use in experimental bargaining studies. *The Journal of Psychology, 65,* 233-252.

SIEGEL, S., & FOURAKER, L. E. (1960). *Bargaining and group decision making.* New York: McGraw-Hill.

SILLARS, A. L. (1980). The sequential and distributional structure of conflict interactions of attributions concerning the locus of responsability and stability of conflicts. In D. Nimmo (Ed.), *Communication Yearbook* (vol. 4, p. 217-235). New Brunswick, NJ: Transaction Books.

SIMON, H. A. (1947). *Models of Man.* New York: Wiley.

SLOVIC, P., FISCHHOFF, B., & LICHTENSTEIN, S. (1982). Facts versus fears: Understanding perceived risk. In D. Kahneman, P. Slovic & A. Tversky (Eds.), *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*, New York: Cambridge University Press.

STEELE, P., MURPHY, J., & RUSSIL, R. (1991). *Negócio fechado! A arte da negociação.* São Paulo: Makron Books do Brasil.

STEPHENSON, G., & ALLEN, P.A. (1987). Bargaining and industrial relations. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*. England: Penguin Books.

STEVENS, C. M. (1963). *Strategy and collective bargaining negotiation.* New York: McGraw-Hill.

STILLINGER, C., EPELBAUM, M., KELTNER, D., & ROSS, L. (1991). The reactive devaluation barrier to conflict resolution. Texto não publicado.

STREUFERT, S., STREUFERT, S. C., & CASTORE, C.H. (1968). Leadership in negotiations and the complexity of conceptual structure. *Journal of Applied Psychology, 52,* 218-223.

TAYLOR, S.E., & BROWN, J.D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective. *Psychological Bulletin, 103,* 193-210.

TEDESHI, J. T., & BONOMA, T. V. (1977). Measures of last resort: Coercion and aggression in bargaining. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations - Social-psychological perspectives* (p. 213-241). Beverly Hills, CA: Sage.

TEDESHI, J. T., BURRILL, D., & GAHAGAN, J. P. (1969). Social desirability, manifest anxiety, and social power. *Journal of Social Psychology, 77,* 231-239.

TEGER, A. I. (1970). The effect of early cooperation on the escalation of conflict. *Journal of Experimental Social Psychology, 6,* 187-204.

TEGER, A. I. (1980). *Too Much Invested to Quit: the Psychology of the Escalation of Conflict.* New York: Pergamon Press.

TERHUNE, K. W. (1968). Motives, situations, and interpersonal conflict within prisioner's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology (Suplemento monográfico), 8,* 1-24.

TERHUNE, K. W., & FIRESTONE, J. M. (1967). Psychological studies in social interaction and motives. (SIAM), Phase 2: Group motives in an international relations game. *CAL Report VX-2018-G-2.* Cornell Aeronautical Laboratory, Buffalo, New York.

THIBAULT, J. W., & KELLEY, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups.* New York: Wiley.

THOMAS, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 889-935). Chicago: Rand McNally.

THOMPSON, L. (1990a). The influence of experience on negotiation performance. *Journal of Experimental Psychology, 26,* 528-544.

THOMPSON, L. (1990b). Negotiation behavior and outcomes: empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin, 108 (3),* 515-532.

THOMPSON, L. (1990c). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology, 59 (1),* 82-90.

THOMPSON, L. (1991a). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 27,* 161-179.

THOMPSON, L., & HASTIE, R. (1988). Judgement tasks and biases in negotiation. In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman, & R. J. Lewicki (Eds.), *Research in negotiation in organizations, 2,* Greenwich, CT: JAI Press.

THOMPSON, L., & HASTIE, R. (1990a). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 48,* 98-123.

THOMPSON, L., & HASTIE, R. (1990b). Judgement tasks and biases in negotiation. In Blair Sheppard, Max Bazerman & Roy Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (p. 31-54), *2,* Greenwich, CT: JAI Press.

THOMPSON, L., & LOEWENSTEIN, G. (1992). Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 51,* 176-197.

TOUZARD, H. (1981). *La mediación y la solución de conflictos.* Barcelona: Herder.

TURNBULL, A., STRICKLAND, L., & SHAVER, K. (1976). Medium of communication, differential power, and phasing of concessions: Negotiating success and attributions to the opponent. *Human Communications Research, 2,* 262-270.

TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology, 5,* 207-232.

TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185,* 1124-1131.

TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1992). Loss aversion in riskless choice: a reference dependent model. *Quarterly Journal of Economics.*

TYSOE, M. (1982). Bargaining and negotiation. In A. Colman (Ed.), *Cooperation and competition in human and animals.* England: Van Nostrand Reinhold.

URY, W. L., BRETT, J. M., & GOLDBERG, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict.* San Francisco: Jossey-Bass.

VALA, J., & MONTEIRO, M.B. (1996). *Psicologia Social.* Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

VAN VLIERT, E. (1985). Conflict - Prevention and escalation. In J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willens & C. J. de Wolf (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology. Vol. 1,* New York: Wiley, 521-551.

VAN VLIERT, E., & DE DREU, C. (1994). Optimizing Performance by Conflict Stimulation. *The International Journal of Conflict Management, 5 (3),* 211-222.

VISAUTA, B. (1989). *Técnicas de Investigación Social, I: Recogida de datos.* Barcelona: PPU.

VISAUTA, B. (1997). *Análisis estadístico con SPSS para WINDOWS, Estadística básica.* Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

VON NEUMANN, J., & MORGENSTERN, O. (1947). *Theory of games and economic behavior.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

WALL, J. A., Jr. (1975). Effects of constituent trust and representative bargaining orientation on intergroup bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology, 31,* 1004-1012.

WALL, J. A., Jr. (1985). *Negotiation: Theory and Practice.* Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

WALSH, J.P, GREENHALGH, L., & FAIRFIELD, M. (1986). Effects of age-based group membership on bargaining behavior. Comunicação apresentada na *American Psychological Association Annual Convention,* Washington, DC.

WALTON, R. E., & McKERSIE, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations.* New York: McGraw-Hill.

WEINGART, L. R., THOMPSON, L. L., BAZERMAN, M. H., & CARROLL, J. S. (1990). Tactical behaviour and negotiation outcomes. *The International Journal of Conflict Management, 1 (1),* 7-31.

WERNER, E. E. (1979). *Cross-cultural child development.* Monterrey, CA: Brooks/Cole.

WHITE, R. K. (1984). *Fearful warriors: A psychological profile of U.S.-Soviet relations.* New York: Free Press.

WILLIAMS, R. M. (1975). Successful intergroup relations: Methods of resolving or efficiently using conflicts. Keynote address delivered at the *Fifth Annual Alpha Kappa Delta Sociological Research Symposium,* Richmond, VA.

WILLIAMS, C. D., STEELE, M. W., & TEDESHI, J. T. (1969). Motivational correlates of strategy choices in the prisioner's dilemma game. *Journal of Social Psychology, 79,* 211-217.

WRONG, D. H. (1968). Some problems in defining social power. *American Journal of Sociology, 73,* 673-681.

WRONG, D. H. (1979). *Power: Its Forms, Bases, and Uses.* New York: Harper and Row.

YERKES, R. M., & DODSON, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18,* 459-482.

YUKL, G. (1974). Effects of situational variables and opponent concessions on a bargainer's perceptions, aspirations, and concessions. *Journal of Personality and Social Psychology, 29,* 227-236.

ZALKIND, S.S., & COSTELLO, T. W. (1964). Perception: Implications for administration. In H. J. Leavitt & L. R. Pondy (Eds.), *Readings in Managerial Psychology.* Chicago: University of Chicago Press.

ZARTMAN, W. I. (1976). *The 50 per cent solution.* New York: Anchor Books.

ZARTMAN, W. I. (1977). *The negotiation process.* London: Sage.

ZARTMAN, W. I., & BERMAN, Maureen R. (1982). *The Practical Negotiator.* New Haven, CT: Yale University Press.

ZECHMEISTER, K., & DRUCKMAN, D. (1973). Determinants of resolving a conflict of interest. *Journal of Conflict Resolution, 17,* 63-88.

ZUBECK, J.M., PRUITT, D. G., PEIRCE, R.S., McGILLICUDDY, N. B., & SYNA, H. (1992). Short term sucess in mediation: Its relationship to disputant and mediator behaviors and prior conditions. *Journal of Conflict Resolution, 36,* 546-572.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Lista de Sindicatos contactados 519

Anexo B - Questionário de eficácia na negociação - exemplar formado por 106 itens (versão inicial em português e espanhol) 521

Anexo C - Questionário de eficácia na negociação - exemplar formado por 42 itens (versão final em português e espanhol) 551

Anexo D - Análise factorial das componentes principais (Portugal) 567

Anexo E - Análise factorial das componentes principais (Espanha) 569

Anexo F - Tarefa e instruções da simulação experimental para os negociadores sócio-laborais e vendedores 571

Anexo G - Tarefa e instruções da simulação experimental para os administrativos 577

Anexo H - Tarefa e instruções da simulação experimental para os estudantes universitários 583

Anexo I - Questionário pós-experimental (versões portuguesa e espanhola) e material utilizado nas simulações do estudo experimental 593

Anexo J - NEO-PI-R (exemplar com factores e facetas utilizadas) 603

Anexo K - Matrizes de correlações 613

Anexo L - Análise discriminante da variável Eficácia Negocial (amostra total e grupo dos negociadores sócio-laborais e vendedores) 617

Anexo M - Análise discriminante das variáveis Benefícios Individuais e Benefícios Conjuntos 629

ANEXO A

Lista de Sindicatos contactados

Nome da organização sindical	Número de elementos contactados	Central sindical em que se encontra integrado
S. Tr. Ind. Hotel., Turismo, Restaur. e Similares Norte	1	CGTP-IN
Sindicato Professores Norte	7	CGTP-IN
STIANOR – Sind. Trab. Indúst. de Alimentação Norte	1	CGTP-IN
SITESE – S. Tr. Escr., Com., Hotl., Serv. e N. Tecnologias	1	UGT
SNPL – Sindicato Nacional dos Professores Licenciados	1	INDEPENDENTE
STRUN – Sind. Trab.Transp. Rodoviários e Urbanos Norte	2	CGTP-IN
Sindicato Bancários do Norte	2	UGT
CESNORTE – Sind. Trab. Comércio, Escrit. Serv. Norte	3	CGTP-IN
FNE – Federação Nacional dos Sindicatos da Educação	2	UGT
SPZN – Sindicato dos Professores da Zona Norte	1	UGT
SINDEQ – Sind. D. Energia Química e Ind. Diversas	1	UGT
Sindicato dos Técnicos de Vendas	1	UGT
SINDETEX – Sindicato Democrático dos Têxteis	1	UGT
Sindicato dos Trabalhadores de Seguros do Norte	4	UGT
STIEN – Sind. Trab. Inds. Eléctricas Norte	2	CGTP-IN
FP - Sind. Trab. da Função Pública Norte	2	CGTP-IN
SISEP – Sindicato Profissionais Seguros	1	INDEPENDENTE
Sindicato Enfermeiros Norte	1	UGT
SINTAP - Sindicato Trab. da Administração Pública	1	UGT

ANEXO B

Questionário de eficácia na negociação - exemplar formado por 106 itens

(versão inicial em português e espanhol)

Questionário sobre Negociação

Questionário nº _____

Caracterização sócio-demográfica do inquirido

Por favor, assinale com uma cruz (x) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1.Sexo
1.1. Masculino ___
1.2. Feminino ___

2. Idade ___ anos

3. Estado civil
3.1. Solteiro ___
3.2. Casado ___
3.3. Viúvo ___
3.4. Separado ___
3.5. Divorciado ___
3.6. Outro ___

4. Habilitações escolares
4.1. Ensino Básico ___
4.2. Ensino secundário ___
4.3. Ensino superior
    4.3.1. Bacharelato ___
    4.3.2. Licenciatura ___
    4.3.3. Pós-graduação (mestrado, doutoramento) ___

5. Profissão _____

6. Possui, profissionalmente, experiência negocial?
6.1. Sim ___
6.2. Não ___

7. Em caso afirmativo, quanto tempo de experiência tem? _____ anos

Questionário sobre negociação

(dirigido aos negociadores sócio-laborais, vendedores e administrativos)

Seguidamente, vamos apresentar-lhe uma série de frases que se relacionam com as distintas formas de como um negociador pode actuar quando se encontra a tomar parte de uma negociação.

Dado que não existem respostas nem boas nem más, correctas ou incorrectas, pedimos-lhe que seja totalmente sincero a responder, marcando com uma cruz **(x)** a opção que, **segundo o código que abaixo lhe apresentamos**, melhor defina o seu **grau de acordo ou desacordo** com cada uma das afirmações.
Para tal, tenha em conta que os números que surgem a seguir às frases se interpretam do seguinte modo:

1 *- Discordo fortemente.*
2 *- Discordo.*
3 *- Indiferente.*
4 *- Concordo.*
5 *- Concordo fortemente.*

Não pense demasiado nas perguntas. Responda o mais rapidamente possível.

Obrigado pela sua colaboração.

Questionário sobre negociação

(dirigido aos estudantes universitários)

Possivelmente, você nunca participou, a nível profissional, numa negociação.
No entanto, é muito provável que já tenha sido confrontado com diversas situações conflituais (no seu trabalho, na sua família, na sua vizinhança, etc) para as quais teve que procurar uma solução. Ou seja, teve que negociar (formal ou informalmente) para resolver um conflito.

Seguidamente, vamos apresentar-lhe uma série de frases que se relacionam com as distintas formas de como uma pessoa pode actuar quando se encontra a resolver um conflito, isto é, quanto se encontra a negociar.

Dado que não existem respostas nem boas nem más, correctas ou incorrectas, pedimos-lhe que seja totalmente sincero a responder, marcando com uma cruz (**x**) a opção que, **segundo o código que abaixo lhe apresentamos**, melhor defina o seu **grau de acordo ou desacordo** com cada uma das afirmações.
Para tal, tenha em conta que os números que surgem a seguir às frases se interpretam do seguinte modo:

1 *- Discordo fortemente.*
2 *- Discordo.*
3 *- Indiferente.*
4 *- Concordo.*
5 *- Concordo fortemente.*

Não pense demasiado nas perguntas. Responda o mais rapidamente possível.

Obrigado pela sua colaboração.

1. Dividir os assuntos em discussão em pequenos temas, dá muito bons resultados.

1 2 3 4 5

2. Procuro lidar primeiro com os assuntos de menor rivalidade entre as partes.

1 2 3 4 5

3. Ceder num conflito sempre leva à derrota.(I)

1 2 3 4 5

4. Concentro-me, preferencialmente, nos assuntos a negociar, não nas personalidades que os apresentam.

1 2 3 4 5

5. Quando negoceio procuro não abusar das ameaças e das obrigações.

1 2 3 4 5

6. Adopto primeiro uma definição mais geral do assunto e só depois passo aos pormenores.

1 2 3 4 5

7. Sempre que é possível, procuro retribuir uma concessão feita pelo meu oponente.

1 2 3 4 5

8. É importante separar as pessoas dos problemas que estão a ser discutidos, de modo a alcançar um melhor acordo final.

1 2 3 4 5

9. De vez em quando, não há outro remédio senão manipular os dados e fazer falsas afirmações.(I)

1 2 3 4 5

10. É útil não revelar toda a informação de que dispomos e não dizer tudo o que pensamos.

1 2 3 4 5

11. Procuro realçar o mais que posso as concessões que faço, de modo que a outra parte seja obrigada a actuar da mesma maneira.

1 2 3 4 5

12. Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.(I)

1 2 3 4 5

13. Persisto na promoção dos meus interesses, mas não sou inflexível relativamente a uma determinada solução.

1 2 3 4 5

14. Planeio as minhas concessões de modo a que pareçam mais importantes do que realmente são.

1 2 3 4 5

15. Demonstro interesse no bem-estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas.

1 2 3 4 5

16. Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.

1 2 3 4 5

17. Tento mostrar ao meu oponente os benefícios que ele obtém se acordar.

1 2 3 4 5

18. Imponho a agenda de assuntos de acordo com as minhas prioridades de interesses.(I)

1 2 3 4 5

19. O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.(I)

1 2 3 4 5

20. Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses entre ambos.

1 2 3 4 5

21. Esforço-me por assegurar a confiança da outra parte, explicando-lhe o meu ponto de vista.

1 2 3 4 5

22. Criar impaciência ou agitação no opositor, leva a que se consigam bons resultados.(I)

1 2 3 4 5

23. A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.(I)

1 2 3 4 5

24. Se se tem uma postura demasiado firme, o acordo será menos provável.

1 2 3 4 5

25. De modo a obter bons resultados, não deverei ser nem demasiado nem pouco exigente.

1 2 3 4 5

26. O importante é conceder pouco a pouco, com o sentido de criar reciprocidade na outra parte.

1 2 3 4 5

27. Às vezes, temos de decidir punir a outra parte se as nossas exigências não estão sendo aceites.(I)

1 2 3 4 5

28. Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.(I)

1 2 3 4 5

29. Pressionar os outros com o tempo leva a que façam maiores concessões.

1 2 3 4 5

30. Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.

1 2 3 4 5

31. É muito importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.

1 2 3 4 5

32. Procuro sempre buscar novas soluções para o problema de maneira a chegar ao acordo.

1 2 3 4 5

33. Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte.

1 2 3 4 5

34. Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes.

1 2 3 4 5

35. Procuro, várias vezes, falar directamente sobre as minhas metas, prioridades e interesses.

1 2 3 4 5

36. Sempre que me fazem uma proposta, faço muitas perguntas sobre a mesma.

1 2 3 4 5

37. Quando quero saber algo sobre a outra parte, começo por dar alguma informação.

1 2 3 4 5

38. Faço promessas para compensar a outra parte, se pretendo que ela faça alguma concessão do meu interesse.

1 2 3 4 5

39. Uso todos os meios para evitar a crispação entre as partes.

1 2 3 4 5

40. Procuro manter boas relações com os oponentes, pois creio que tal é muito importante.

1 2 3 4 5

41. Sempre que possível sou firme nas minhas posições, mas flexível nos meios para as alcançar.

1 2 3 4 5

42. Quando sabemos que temos mais poder que a outra parte, quebrar a negociação pode ser-nos muito favorável.(I)

1 2 3 4 5

43. Solicito, frequentemente, um intervalo a fim de consolidar, recapitular ou reformular eficazmente a negociação.

1 2 3 4 5

44. Em toda a negociação, infelizmente, o que ganha um perde-o o outro e vice-versa.(I)

1 2 3 4 5

45. É conveniente criar segurança na outra parte, se se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.

1 2 3 4 5

46. Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo a obter mais da outra parte.(I)

1 2 3 4 5

47. De vez em quando, convém agir de modo inconsistente e confuso.(I)

1 2 3 4 5

48. Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente.

1 2 3 4 5

49. Procuro elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação, comportamento, etc.

1 2 3 4 5

50. É imprescindível ter claro, até onde for possível, o que pode ocorrer se se rompe a negociação.

1 2 3 4 5

51. Procuro ser afável e negociar de forma consistente e previsível.

1 2 3 4 5

52. Costumo fazer uma procura criativa de soluções para os problemas.

1 2 3 4 5

53. Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades.

1 2 3 4 5

54. Tento, com frequência, apresentar os meus argumentos como inquestionáveis e inatacáveis.(I)

1 2 3 4 5

55. Procuro trocar informação acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes.

1 2 3 4 5

56. Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo.

1 2 3 4 5

57. É útil iniciar a negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.

1 2 3 4 5

58. Por vezes, é útil atingir um certo impasse de modo a tornar claro que não se farão mais concessões.

1 2 3 4 5

59. Procuro ser firme nos meus interesses básicos e flexível nos restantes.

1 2 3 4 5

60. Um bom negociador deve criar confiança e ceder alguma informação à outra parte.

1 2 3 4 5

61. Apresento logo de início, com toda a claridade e contundência, o meu objectivo negocial.(I)

1 2 3 4 5

62. A conduta eficaz de um negociador passa por conceder a pouco e pouco, assegurando-se que vai sempre recebendo algo em troca.

1 2 3 4 5

63. Por vezes, propor um ultimato é importante para se saber qual é o limite da posição do oponente.

1 2 3 4 5

64. Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação.

1 2 3 4 5

65. O meu estilo de negociação predominante baseia-se no bom senso e no argumento.

1 2 3 4 5

66. Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte.(I)

1 2 3 4 5

67. Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes.

1 2 3 4 5

68. Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados.

1 2 3 4 5

69. Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão.(I)

1 2 3 4 5

70. Com frequência, é conveniente ignorar as informações e argumentos da outra parte.(I)

1 2 3 4 5

71. Procuro estar muito bem informado para poder fortalecer a minha posição inicial na negociação.

1 2 3 4 5

72. Por vezes, exagero na minha impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo.(I)

1 2 3 4 5

73. Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e credível.

1 2 3 4 5

74. Quando estou a negociar só me importam os meus próprios interesses.(I)

1 2 3 4 5

75. Evito ter comportamentos que causem tensões desnecessárias entre as partes.

1 2 3 4 5

76. Quando me parece conveniente, procuro falar informalmente acerca de assuntos pessoais ou da actualidade.

1 2 3 4 5

77. Mesmo não estando de acordo, escuto e mostro respeito pelas posições do meu oponente.

1 2 3 4 5

78. Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura.

1 2 3 4 5

79. Mostrar algum sentido de humor pode trazer muito bons resultados.

1 2 3 4 5

80. É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.

1 2 3 4 5

81. Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.

1 2 3 4 5

82. Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcancar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.

1 2 3 4 5

83. É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negoceiam.

1 2 3 4 5

84. Costumo fazer muitas perguntas para descobrir quais os interesses que estão por detrás das propostas dos meus adversários.

1 2 3 4 5

85. Às vezes, esforço-me por pensar em voz alta as alternativas possíveis para alcançar o acordo.

1 2 3 4 5

86. Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesa, de modo a obter bons resultados.

1 2 3 4 5

87. Procuro ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos seus objectivos.

1 2 3 4 5

88. Sondar a outra parte sobre as suas prioridades é um dos critérios fundamentais para obter bons resultados.

1 2 3 4 5

89. Não dedico muito tempo à realização de propostas, preferindo esperar pelas que surjam da outra parte.(I)

1 2 3 4 5

90. É conveniente fazer muitas perguntas para obter toda a informação possível, mesmo se o oponente não as responde.

1 2 3 4 5

91. Sempre que posso sigo a táctica de apresentar as minhas propostas como factos consumados.

1 2 3 4 5

92. É melhor renunciar a uma parte importante das nossas aspirações do que sujeitar-se a perder um acordo.(I)

1 2 3 4 5

93. Estou disposto a fazer concessões nos aspectos secundários das minhas actividades, mas nunca nos nucleares.

1 2 3 4 5

94. Preocupo-me em reunir argumentos e exemplos que reforcem a legitimidade das minhas pretensões e/ou que ponham em dúvida as pretensões dos meus adversários.

1 2 3 4 5

95. Tentar explicar aos meus adversários que assumam "posições mais razoáveis" é perder tempo.(I)

1 2 3 4 5

96. Procuro contrariar as ameaças de um modo pacífico e amigável.(I)

1 2 3 4 5

97. Esforço-me por encontrar e sublinhar os interesses em comum de ambas as partes.

1 2 3 4 5

98. Uma parte importante do meu êxito como negociador depende da minha capacidade de me mostrar agradável e amigável perante os meus adversários.

1 2 3 4 5

99. Quando se atinge o "ponto morto" da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos "formal".

1 2 3 4 5

100. A conduta de um negociador que pretenda ter êxito tem de apoiar-se mais na hostilidade do que na amizade face aos seus opositores.(I)

1 2 3 4 5

101. Mais do que ameaçar de forma directa, procuro que os meus adversários estejam conscientes da situação em que me colocam quando mantêm determinadas atitudes ou exigências.

1 2 3 4 5

102. Sou capaz de reconsiderar a minha própria postura e reconhecer os meus erros.

1 2 3 4 5

103. Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre assuntos pessoais ou notícias da actualidade.

1 2 3 4 5

104. Costumo participar activamente nas sessões de negociação.

1 2 3 4 5

105. Insisto em convencer os meus adversários através da persistência constante das minhas alternativas.(I)

1 2 3 4 5

106. Se me mantenho firme e seguro nas minhas propostas, a outra parte não tem senão que ceder nas suas pretensões.(I)

1 2 3 4 5

NOTA: Os itens assinalados com (I) pontuam em sentido inverso ao da escala.

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El ***Departamento de Psicología Social y Básica de la Universidad de Santiago de Compostela*** cuenta con una área de investigación centrada en el estudio de la negociación como una de las formas de gestión de conflictos.

Para tratar diversos aspectos del tema, necesitamos de la colaboración de estudiantes cuyas titulaciones puedan permitirles en un futuro desarrollar tareas relacionadas con el proceso de negociación. Es interesante conocer su comportamiento, opiniones y actitudes en múltiples situaciones que pueden surgir a lo largo de una negociación.

Por este motivo, le rogamos contesten sinceramente al cuestionario de acuerdo con lo que serían sus conductas en un proceso de este tipo.

¡¡Gracias por su colaboración!!

Cuestionario sobre Negociación

Caracterización socio-demográfica del encuestado

Por favor, señale con una cruz (**x**) la respuesta que considere más adecuada a su situación.

1.Sexo

1.1. Masculino _____

1.2. Femenino _____

2. Edad _____

3. Estado civil

3.1. Soltero _____

3.2. Casado _____

3.3. Viudo _____

3.4. Separado _____

3.5. Divorciado _____

3.6. Otro _____

4. Estudios

4.1. Estudiante de: _____

4.2. Curso: _____

4.3. Especialidad: _____

5. Otros estudios finalizados: _____

6. ¿Posee experiencia negociadora?

6.1. Sí ( ) ¿Qué tipo de experiencia? _____

_____

6.2. No ( )

Cuestionario sobre Negociación

Posiblemente, usted nunca ha participado, a título profesional, en una negociación. Sin embargo, es muy probable que haya tenido que tratar con multitud de situaciones conflictivas (en su trabajo, en su familia, en su vecindario, etcétera) a las que há debido hacer frente y, de uno u otro modo, buscarles una solución. Es decir, tuvo usted que negociar (formal o informalmente) para resolver un conflicto.

A continuación, vamos a presentarle una serie de frases que se relacionan con las distintas maneras en que una persona puede actuar cuando tiene que resolver un conflicto, es decir, cuanto tiene que negociar.

Dado que no existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas, le pedimos que sea totalmente sincero al responder, marcando la opción que, **de acuerdo con el código que más abajo le presentamos,** mejor defina **su grado de acuerdo o desacuerdo** con cada una de las afirmaciones.

Para ello, tenga en cuenta que los números que aparecen debajo de cada una de las frases se interpretan del siguiente modo:

1 *- Totalmente en desacuerdo.*
2 *- Bastante en desacuerdo.*
3 *- Indiferente.*
4 *- Bastante de acuerdo.*
5 *- Totalmente de acuerdo.*

No piense demasiado las respuestas. Conteste lo más rápido y sinceramente que sea posible.

Gracias por su colaboración.

1. Dividir los assuntos a discutir en temas mas pequeños da muy buenos resulatdos.

1 2 3 4 5

2. Procuro tratar primero los asuntos de menor rivalidad entre las partes.

1 2 3 4 5

3. Ceder en un conflicto lleva a la derrota.(I)

1 2 3 4 5

4. Las negociaciones deben centrarse en los asuntos a tratar y no en las características personales de los negociadores.

1 2 3 4 5

5. Cuando negocio procuro no abusar de las amenazas y de las posturas inflexibles.

1 2 3 4 5

6. Adopto primero una definición más general del asunto y, sólo después, paso a los pormenores.

1 2 3 4 5

7. Siempre que es posible, procuro responder del mismo modo a una concesión hecha por mi oponente.

1 2 3 4 5

8. Es importante separar las personas de los problemas que se están discutiendo, de modo que se pueda alcanzar un mejor acuerdo final.

1 2 3 4 5

9. De vez en cuando, no queda otro remedio más que manipular los datos y hacer falsas afirmaciones.(I)

1 2 3 4 5

10. Resulta útil no revelar toda la información de la que disponemos y no decir todo lo que pensamos.

1 2 3 4 5

11. Procuro resaltar al máximo las concesiones que realizo, de modo que la otra parte se vea obligada a actuar de la misma manera.

1 2 3 4 5

12. Hago amenazas inequívocas, demostrando que mis decisiones son irreversibles.(I)

1 2 3 4 5

13. Soy persistente a la hora de defender mis intereses, pero no soy inflexible en lo referente a una determinada solución.

1 2 3 4 5

14. Planifico mis concesiones de modo que parezcan más importantes de lo que realmente son.

1 2 3 4 5

15. Demuestro interés por el bienestar de mi oponente y ganas de encontrar soluciones aceptables para ambos.

1 2 3 4 5

16. Promuevo una comunicación abierta, revelando honestamente las informaciones necesarias para el acuerdo mutuo.

1 2 3 4 5

17. Trato de mostrarle a mi oponente los beneficios que podrá obtener si llegamos a un acuerdo.

1 2 3 4 5

18. Impongo la agenda de asuntos a tratar con mis prioridades de intereses.(I)

1 2 3 4 5

19. El buen negociador debe procurar la derrota de su oponente.(I)

1 2 3 4 5

20. Escucho atentamente a la otra parte, con vistas a asegurarme la posibilidad de articular intereses comunes entre ambos.

1 2 3 4 5

21. Me esfuerzo por conseguir la confianza de la otra parte, explicándole mi punto de vista.

1 2 3 4 5

22. Crear impaciencia o agitación en el oponente, lleva a que se consigan buenos resultados.(I)

1 2 3 4 5

23. La frase "lo que es bueno para la otra parte es malo para mí" casi siempre es cierta.(I)

1 2 3 4 5

24. Si se mantiene una postura demasiado firme, el acuerdo será menos probable.

1 2 3 4 5

25. Con vistas a obtener buenos resultados, no se debe ser ni muy exigente ni muy poco.

1 2 3 4 5

26. Lo importante es conceder poco a poco, con el objeto de crear reciprocidad en la otra parte.

1 2 3 4 5

27. En ocasiones, hemos de castigar a la otra parte si nuestras exigencias no están siendo aceptadas.(I)

1 2 3 4 5

28. Frecuentemente, amenazo con romper la negociación si la otra parte no acepta una de mis propuestas.(I)

1 2 3 4 5

29. Presionar a los demás con el tiempo, lleva a que se realicen mayores concesiones.

1 2 3 4 5

30. Establecer prioridades entre los assuntos a tratar resulta esencial para la realización de buenos acuerdos.

1 2 3 4 5

31. Es muy importante analizar los intereses subyacentes de ambas partes con el objeto de alcanzar un acuerdo.

1 2 3 4 5

32. Trato siempre de buscar nuevas soluciones al problema, de modo que se pueda llegar a un acuerdo.

1 2 3 4 5

33. Me preocupo por saber cuáles son los riesgos y los costos que las propuestas que realizo representan para la otra parte.

1 2 3 4 5

34. Con frecuencia trato de compatibilizar los intereses prioritarios de ambas partes.

1 2 3 4 5

35. En diferentes ocasiones a lo largo de la negociación, procuro hablar directamente sobre mis metas, prioridades e intereses.

1 2 3 4 5

36. Siempre que me hacen uma propuesta, hago muchas perguntas sobre la misma.

1 2 3 4 5

37. Cuando quiero saber algo sobre la otra parte, empiezo por dar alguna información.

1 2 3 4 5

38. Hago promesas de compensar a la otra parte, si pretendo que ella haga alguna concesión de mi interés.

1 2 3 4 5

39. Uso todos los medios para evitar la crispación entre las partes.

1 2 3 4 5

40. Considero de gran importancia mantener unas buenas relaciones con mis oponentes.

1 2 3 4 5

41. Siempre que es posible soy firme en mis posiciones, pero flexible en los medios para alcanzarlas.

1 2 3 4 5

42. Cuando sabemos que tenemos más poder que la otra parte, romper la negociación puede sernos muy favorable.(I)

1 2 3 4 5

43. Solicito, con frecuencia, un receso a fin de consolidar, recapitular o reformular eficazmente la negociación.

1 2 3 4 5

44. En las negociaciones es inevitable que lo que uno gana lo pierda el otro y viceversa.(I)

1 2 3 4 5

45. Es conveniente crear seguridad en la otra parte, si se quiere obtener un acuerdo satisfactorio por un largo período.

1 2 3 4 5

46. A veces, simulo que pierdo la paciencia con el objeto de obtener más de la otra parte.(I)

1 2 3 4 5

47. De vez en cuando resulta conveniente actuar de modo inconsistente y confuso.(I)

1 2 3 4 5

48. Para alcanzar el acuerdo es muy útil expresar gustos comunes y subrayar las semejanzas con el oponente.

1 2 3 4 5

49. Trato de elogiar a mi oponente en los aspectos positivos que percibo en sus ideas, presentación, comportamiento, etcétera.

1 2 3 4 5

50. Resulta imprescindible tener claro, hasta donde sea posible, lo que puede pasar si se rompe la negociación

.

1 2 3 4 5

51. Procuro ser afable y negociar de forma consistente y previsible.

1 2 3 4 5

52. Acostumbro a hacer una búsqueda creativa de soluciones para los problemas.

1 2 3 4 5

53. Me preocupo por poner a prueba los intereses de la otra parte con el objeto de descubrir sus prioridades.

1 2 3 4 5

54. Frecuentemente trato de presentar mis argumentos como incuestionables e inatacables.(I)

1 2 3 4 5

55. Procuro cambiar información acerca de los objetivos y soluciones propuestos por ambas partes.

1 2 3 4 5

56. Escojo selectivamente los ejemplos que doy con el objeto de conseguir lo que quiero.

1 2 3 4 5

57. Resulta útil iniciar la negociación con un cambio de informaciones acerca de intereses y prioridades.

1 2 3 4 5

58. A veces, es útil alcanzar un cierto impasse, de modo que quede claro que no se van a hacer más concesiones.

1 2 3 4 5

59. Trato de ser firme en mis intereses básicos y flexible en los restantes.

1 2 3 4 5

60. Un buen negociador debe crear confianza y ceder alguna información a la otra parte.

1 2 3 4 5

61. Lo primero que hago en una negociación es presentar con claridad y contundencia mis objetivos.(I)

1 2 3 4 5

62. La conducta eficaz de un negociador pasa por conceder poco a poco, asegurándose de que recibe, en todo momento, algo a cambio.

1 2 3 4 5

63. A veces, plantear un ultimátum es importante para conocer cuál es el limite de la posición del oponente.

1 2 3 4 5

64. Me mantengo atento a las alternativas para mejorar mi iniciativa en la negociación.

1 2 3 4 5

65. Mi estilo de negociación predominante se fundamenta en el sentido común y la argumentación.

1 2 3 4 5

66. Frecuentemente, resulta conveniente ser arrogante y amenazar a la otra parte.(I)

1 2 3 4 5

67. Siempre que es posible, subrayo los intereses mutuos de ambas partes.

1 2 3 4 5

68. Participo sempre activamente en la negociación, pues ello da buenos resultados.

1 2 3 4 5

69. Para negociar bien se debe partir del principio de que el oponente no tiene razón.(I)

1 2 3 4 5

70. Con frecuencia, es conveniente ignorar las informaciones y los argumentos de la otra parte.(I)

1 2 3 4 5

71. Procuro estar muy bien informado para poder fortalecer mi posición inicial en la negociación.

1 2 3 4 5

72. A veces, exagero mi impaciencia con el objeto de presionar a mis adversarios para concedan lo que pretendo.(I)

1 2 3 4 5

73. Me preocupo por fomentar la imagen de que soy un negociador fiable y creíble.

1 2 3 4 5

74. Quando negocio sólo me importan mis proprios intereses.(I)

1 2 3 4 5

75. Evito tener comportamientos que provoquen tensiones innecesarias entre las partes.

1 2 3 4 5

76. Cuando me parece conveniente, procuro charlar informalmente acerca de asuntos personales o de actualidad.

1 2 3 4 5

77. Aún estando en desacuerdo, escucho y muestro respeto por las posiciones de mi oponente.

1 2 3 4 5

78. Alabo y hago valoraciones positivas de la otra parte si siento que mantiene una postura correcta.

1 2 3 4 5

79. Mostrarse de buen humor puede traer muy buenos resultados.

1 2 3 4 5

80. Es muy importante establecer una buena relación con el oponente, haciéndole ver que se apuesta por la credibilidad y la mutua dependencia.

1 2 3 4 5

81. Cuando he de advertir a mis oponentes sobre algo, evito hacerlo de modo irascible o sarcástico.

1 2 3 4 5

82. Trato de mantener una cierta flexibilidad en los medios para alcanzar el acuerdo, sin renunciar por ello a mis objetivos.

1 2 3 4 5

83. Es muy importante trabajar conjuntamente en la búsqueda de intereses comunes en las cuestiones que se van a negociar.

1 2 3 4 5

84. Acostumbro a hacer muchas preguntas con el objeto de descubrir cuáles son los intereses que se hallan detrás de las propuestas de mis adversarios.

1 2 3 4 5

85. De vez en cuando, hago un esfuerzo por pensar en voz alta las alternativas posibles para alcanzar el acuerdo.

1 2 3 4 5

86. Trato de poner sobre la mesa el mayor número de alternativas posibles, con vistas a obtener buenos resultados.

1 2 3 4 5

87. Trato de ser una persona accesible pero, al mismo tiempo, firme en sus objetivos.

1 2 3 4 5

88. Sondear a la otra parte sobre sus prioridades es uno de los criterios fundamentales para obtener buenos resultados.

1 2 3 4 5

89. No dedico mucho tiempo a la realización de propuestas, pues prefiero esperar por las que surjan de la otra parte.(I)

1 2 3 4 5

90. Es conveniente hacer muchas preguntas para obtener toda la información posible, incluso si el oponente no las contesta.

1 2 3 4 5

91. Siempre que puedo, sigo la táctica de presentar mis propuestas como hechos consumados.

1 2 3 4 5

92. Es mejor renunciar a una parte importante de nuestras aspiraciones que arriesgarse a no lograr un acuerdo.(I)

1 2 3 4 5

93. Estoy dispuesto a hacer concesiones en los aspectos marginales de mis demandas pero nunca en los centrales.

1 2 3 4 5

94. Trato de elegir argumentos y ejemplos que refuercen la legitimidad de mis pretensiones y/o que pongan en duda la de las pretensiones de mis oponentes.

1 2 3 4 5

95. Tratar de forzar a mis oponentes a que asuman "posiciones más razonables" es perder el tiempo.(I)

1 2 3 4 5

96. Trato de contestar a las amenazas de modo pacífico y amistoso.(I)

1 2 3 4 5

97. Me esfuerzo en buscar y resaltar aquellos intereses y puntos en común entre ambas partes.

1 2 3 4 5

98. Una parte importante de mi éxito como negociador depende de mi capacidad para mostrarme agradable y amistoso ante mis oponentes.

1 2 3 4 5

99. Cuando se produce un "punto muerto" en la negociación, es muy útil solicitar un descanso para discutir las cosas delante de un café y en un ambiente menos "formal".

1 2 3 4 5

100. La conducta de un negociador que pretenda tener éxito, há de mantenerse siempre más cerca de la hostilidad que de la amistad hacia sus oponentes.(I)

1 2 3 4 5

101. Más que amenazar de forma directa, trato de que mis adversarios sean conscientes de la situación que me colocan cuando mantienen determinadas actitudes o exigencias.

1 2 3 4 5

102. Soy capaz de reconsiderar mi propria postura y reconocer mis errores.

1 2 3 4 5

103. Antes de iniciar la reunión, o en los descansos de la misma, trato de crear un ambiente distendido, charlando con mis oponentes respecto a asuntos personales o a noticias de actualidad.

1 2 3 4 5

104. Suelo participar activamente en todas las sesiones de negociación.

1 2 3 4 5

105. Trato de convencer a mis oponentes mediante la insistencia constante en mis alternativas.(I)

1 2 3 4 5

106. Si me mantengo firme e inamovible en mis propuestas, a la otra parte no le queda más remedio que ceder en sus pretensiones.(I)

1 2 3 4 5

NOTA: Os itens señalados con (I) pontuan en sentido inverso al de la escala.

ANEXO C

Questionário de eficácia na negociação - exemplar formado por 42 itens

(versão final em português e espanhol)

Questionário sobre Negociação

Questionário nº _____

Caracterização sócio-demográfica do inquirido

Por favor, assinale com uma cruz (x) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1.Sexo
1.1. Masculino ___
1.2. Feminino ___

2. Idade ___

3. Estado civil
3.1. Solteiro ___
3.2. Casado ___
3.3. Viúvo ___
3.4. Separado ___
3.5. Divorciado ___
3.6. Outro ___

4. Habilitações escolares
4.1. Ensino Básico ___
4.2. Ensino secundário ___
4.3. Ensino superior
    4.3.1. Bacharelato ___
    4.3.2. Licenciatura ___
    4.3.3. Pós-graduação (mestrado, doutoramento) ___

5. Profissão _____

6. Possui, profissionalmente, experiência negocial?
6.1. Sim ___
6.2. Não ___

7. Em caso afirmativo, quanto tempo de experiência tem? _____ anos

Questionário sobre negociação

(dirigido aos negociadores sócio-laborais, vendedores e administrativos)

Seguidamente, vamos apresentar-lhe uma série de frases que se relacionam com as distintas formas de como um negociador pode actuar quando se encontra a tomar parte de uma negociação.

Dado que não existem respostas nem boas nem más, correctas ou incorrectas, pedimos-lhe que seja totalmente sincero a responder, marcando com uma cruz **(x)** a opção que, **segundo o código que abaixo lhe apresentamos**, melhor defina o seu **grau de acordo ou desacordo** com cada uma das afirmações.
Para tal, tenha em conta que os números que surgem a seguir às frases se interpretam do seguinte modo:

1 - Discordo fortemente.
2 - Discordo.
3 - Indiferente.
4 - Concordo.
5 - Concordo fortemente.

Não pense demasiado nas perguntas. Responda o mais rapidamente possível.

Obrigado pela sua colaboração.

Questionário sobre negociação

(dirigido aos estudantes universitários)

Possivelmente, você nunca participou, a nível profissional, numa negociação.
No entanto, é muito provável que já tenha sido confrontado com diversas situações conflituais (no seu trabalho, na sua família, na sua vizinhança, etc) para as quais teve que procurar uma solução. Ou seja, teve que negociar (formal ou informalmente) para resolver um conflito.

Seguidamente, vamos apresentar-lhe uma série de frases que se relacionam com as distintas formas de como uma pessoa pode actuar quando se encontra a resolver um conflito, isto é, quanto se encontra a negociar.

Dado que não existem respostas nem boas nem más, correctas ou incorrectas, pedimos-lhe que seja totalmente sincero a responder, marcando com uma cruz (**x**) a opção que, **segundo o código que abaixo lhe apresentamos**, melhor defina o seu **grau de acordo ou desacordo** com cada uma das afirmações.
Para tal, tenha em conta que os números que surgem a seguir às frases se interpretam do seguinte modo:

1 *- Discordo fortemente.*
2 *- Discordo.*
3 *- Indiferente.*
4 *- Concordo.*
5 *- Concordo fortemente.*

Não pense demasiado nas perguntas. Responda o mais rapidamente possível.

Obrigado pela sua colaboração.

1. Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.(I)

1 2 3 4 5

2. Demonstro interesse no bem-estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas.

1 2 3 4 5

3. Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.

1 2 3 4 5

4. O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.(I)

1 2 3 4 5

5. Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses entre ambos.

1 2 3 4 5

6. Criar impaciência ou agitação no opositor, leva a que se consigam bons resultados.(I)

1 2 3 4 5

7. A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.(I)

1 2 3 4 5

8. O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte.

1 2 3 4 5

9. Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.(I)

1 2 3 4 5

10. Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.

1 2 3 4 5

11. É muito importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.

1 2 3 4 5

12. Procuro sempre buscar novas soluções para o problema de maneira a chegar ao acordo.

1 2 3 4 5

13. Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte.

1 2 3 4 5

14. Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes.

1 2 3 4 5

15. É conveniente criar segurança na outra parte, se se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.

1 2 3 4 5

16. Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo a obter mais da outra parte.(I)

1 2 3 4 5

17. De vez em quando, convém agir de modo inconsistente e confuso.(I)

1 2 3 4 5

18. Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente.

1 2 3 4 5

19. Procuro elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação, comportamento, etc.

1 2 3 4 5

20. Costumo fazer uma procura criativa de soluções para os problemas.

1 2 3 4 5

21. Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades.

1 2 3 4 5

22. Procuro trocar informação acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes.

1 2 3 4 5

23. Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo.

1 2 3 4 5

24. É útil iniciar a negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.

1 2 3 4 5

25. Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação.

1 2 3 4 5

26. O meu estilo de negociação predominante baseia-se no bom senso e no argumento.

1 2 3 4 5

27. Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte.(I)

1 2 3 4 5

28. Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes.

1 2 3 4 5

29. Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados.

1 2 3 4 5

30. Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão.(I)

1 2 3 4 5

31. Por vezes, exagero na minha impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo.(I)

1 2 3 4 5

32. Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e credível.

1 2 3 4 5

33. Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura.

1 2 3 4 5

34. É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.

1 2 3 4 5

35. Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.

1 2 3 4 5

36. Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcancar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.

1 2 3 4 5

37. É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negoceiam.

1 2 3 4 5

38. Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesa, de modo a obter bons resultados.

1 2 3 4 5

39. Procuro ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos seus objectivos.

1 2 3 4 5

40. Quando se atinge o "ponto morto" da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos "formal".

1 2 3 4 5

41. Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre assuntos pessoais ou notícias da actualidade.

1 2 3 4 5

42. Costumo participar activamente nas sessões de negociação.

1 2 3 4 5

NOTA: Os itens assinalados com (I) pontuam em sentido inverso ao da escala.

Cuestionario sobre Negociación

A continuación, vamos a presentarle una serie de frases que se relacionan con las distintas maneras en que una persona puede actuar cuando tiene que resolver un conflicto, es decir, cuanto tiene que negociar.

Dado que no existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas, le pedimos que sea totalmente sincero al responder, marcando la opción que, **de acuerdo con el código que más abajo le presentamos,** mejor defina **su grado de acuerdo o desacuerdo** con cada una de las afirmaciones.

Para ello, tenga en cuenta que los números que aparecen debajo de cada una de las frases se interpretan del siguiente modo:

1 *- Totalmente en desacuerdo.*
2 *- Bastante en desacuerdo.*
3 *- Indiferente.*
4 *- Bastante de acuerdo.*
5 *- Totalmente de acuerdo.*

No piense demasiado las respuestas. Conteste lo más rápido y sinceramente que sea posible.

Gracias por su colaboración.

Cuestionario sobre Negociación

Caracterización socio-demográfica del encuestado

Por favor, señale con una cruz (x) la respuesta que considere más adecuada a su situación.

1.Sexo

1.1. Masculino _____

1.2. Femenino _____

2. Edad _____

3. Estado civil

3.1. Soltero _____

3.2. Casado _____

3.3. Viudo _____

3.4. Separado _____

3.5. Divorciado _____

3.6. Otro _____

4. Estudios

4.1. Estudiante de: _____

4.2. Curso: _____

4.3. Especialidad: _____

5. Otros estudios finalizados: _____

6. ¿Posee experiencia negociadora?

6.1. Sí ( ) ¿Qué tipo de experiencia? _____

_____

6.2. No ( )

1. Hago amenazas inequívocas, demostrando que mis decisiones son irreversibles.(I)

1 2 3 4 5

2. Demuestro interés por el bienestar de mi oponente y ganas de encontrar soluciones aceptables para ambos.

1 2 3 4 5

3. Promuevo una comunicación abierta, revelando honestamente las informaciones necesarias para el acuerdo mutuo.

1 2 3 4 5

4. El buen negociador debe procurar la derrota de su oponente.(I)

1 2 3 4 5

5. Escucho atentamente a la otra parte, con vistas a asegurarme la posibilidad de articular intereses comunes entre ambos.

1 2 3 4 5

6. Crear impaciencia o agitación en el oponente, lleva a que se consigan buenos resultados.(I)

1 2 3 4 5

7. La frase "lo que es bueno para la otra parte es malo para mí" casi siempre es cierta.(I)

1 2 3 4 5

8. Lo importante es conceder poco a poco, con el objeto de crear reciprocidad en la otra parte.

1 2 3 4 5

9. Frecuentemente, amenazo con romper la negociación si la otra parte no acepta una de mis propuestas.(I)

1 2 3 4 5

10. Establecer prioridades entre los assuntos a tratar resulta esencial para la realización de buenos acuerdos.

1 2 3 4 5

11. Es muy importante analizar los intereses subyacentes de ambas partes con el objeto de alcanzar un acuerdo.

1 2 3 4 5

12. Trato siempre de buscar nuevas soluciones al problema, de modo que se pueda llegar a un acuerdo.

1 2 3 4 5

13. Me preocupo por saber cuáles son los riesgos y los costos que las propuestas que realizo representan para la otra parte.

1 2 3 4 5

14. Con frecuencia trato de compatibilizar los intereses prioritarios de ambas partes.

1 2 3 4 5

15. Es conveniente crear seguridad en la otra parte, si se quiere obtener un acuerdo satisfactorio por un largo período.

1 2 3 4 5

16. A veces, simulo que pierdo la paciencia con el objeto de obtener más de la otra parte.(I)

1 2 3 4 5

17. De vez en cuando resulta conveniente actuar de modo inconsistente y confuso.(I)

1 2 3 4 5

18. Para alcanzar el acuerdo es muy útil expresar gustos comunes y subrayar las semejanzas con el oponente.

1 2 3 4 5

19. Trato de elogiar a mi oponente en los aspectos positivos que percibo en sus ideas, presentación, comportamiento, etcétera.

1 2 3 4 5

20. Acostumbro a hacer una búsqueda creativa de soluciones para los problemas.

1 2 3 4 5

21. Me preocupo por poner a prueba los intereses de la otra parte con el objeto de descubrir sus prioridades.

1 2 3 4 5

22. Procuro cambiar información acerca de los objetivos y soluciones propuestos por ambas partes.

1 2 3 4 5

23. Escojo selectivamente los ejemplos que doy con el objeto de conseguir lo que quiero.

1 2 3 4 5

24. Resulta útil iniciar la negociación con un cambio de informaciones acerca de intereses y prioridades.

1 2 3 4 5

25. Me mantengo atento a las alternativas para mejorar mi iniciativa en la negociación.

1 2 3 4 5

26. Mi estilo de negociación predominante se fundamenta en el sentido común y la argumentación.

1 2 3 4 5

27. Frecuentemente, resulta conveniente ser arrogante y amenazar a la otra parte.(I)

1 2 3 4 5

28. Siempre que es posible, subrayo los intereses mutuos de ambas partes.

1 2 3 4 5

29. Participo sempre activamente en la negociación, pues ello da buenos resultados.

1 2 3 4 5

30. Para negociar bien se debe partir del principio de que el oponente no tiene razón.(I)

1 2 3 4 5

31. A veces, exagero mi impaciencia con el objeto de presionar a mis adversarios para concedan lo que pretendo.(I)

1 2 3 4 5

32. Me preocupo por fomentar la imagen de que soy un negociador fiable y creíble.

1 2 3 4 5

33. Alabo y hago valoraciones positivas de la otra parte si siento que mantiene una postura correcta.

1 2 3 4 5

34. Es muy importante establecer una buena relación con el oponente, haciéndole ver que se apuesta por la credibilidad y la mutua dependencia.

1 2 3 4 5

35. Cuando he de advertir a mis oponentes sobre algo, evito hacerlo de modo irascible o sarcástico.

1 2 3 4 5

36. Trato de mantener una cierta flexibilidad en los medios para alcanzar el acuerdo, sin renunciar por ello a mis objetivos.

1 2 3 4 5

37. Es muy importante trabajar conjuntamente en la búsqueda de intereses comunes en las cuestiones que se van a negociar.

1 2 3 4 5

38. Trato de poner sobre la mesa el mayor número de alternativas posibles, con vistas a obtener buenos resultados.

1 2 3 4 5

39. Trato de ser una persona accesible pero, al mismo tiempo, firme en sus objetivos.

1 2 3 4 5

40. Cuando se produce un "punto muerto" en la negociación, es muy útil solicitar un descanso para discutir las cosas delante de un café y en un ambiente menos "formal".

1 2 3 4 5

41. Antes de iniciar la reunión, o en los descansos de la misma, trato de crear un ambiente distendido, charlando con mis oponentes respecto a asuntos personales o a noticias de actualidad.

1 2 3 4 5

42. Suelo participar activamente en todas las sesiones de negociación.

1 2 3 4 5

NOTA: Los itens señalados con (I) pontuan en sentido inverso al de la escala.

ANEXO D

Análise factorial das componentes principais (Portugal)

Matriz de Rotação Varimax - CEN II (Portugal).

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
var103	,144	,231	,581	,137	-,053	-,251	,222	,116	,002	,085
var104	,106	-,021	,572	,218	,087	,256	,161	-,114	-,027	,196
var12	,031	,735	-,153	,210	-,068	-,086	,160	,099	,091	,008
var15	,341	,080	,113	,002	,348	,058	,150	,104	,552	,143
var16	,264	,106	,095	,154	,231	,019	,072	-,068	,669	,145
var19	,120	,383	-,097	,099	,628	,080	-,100	,170	-,066	,094
var20	,444	,243	-,127	,089	,315	,319	,150	,147	,220	,035
var22	,013	,503	,085	,098	,444	-,039	-,067	,124	,109	-,086
var23	,183	,139	,064	,009	,790	-,059	,061	-,082	,135	,010
var26	,160	,120	,066	-,287	-,181	,289	,559	,210	,065	-,006
var28	,113	,737	,066	,037	,017	,071	,055	-,071	,172	,042
var30	,603	-,087	,004	,074	,234	,051	,214	,019	,112	,293
var31	,627	-,007	-,076	,290	,289	,188	,239	,013	,036	,000
var32	,540	,036	,012	,270	,128	,055	,451	,017	,236	,045
var33	,611	,140	,249	,142	-,003	-,001	-,101	,127	,218	-,192
var34	,562	,129	,152	,118	,235	,061	,163	,092	,257	-,091
var45	,311	,034	,359	,117	,162	,116	,236	,251	,177	-,100
var46	,080	,655	,194	-,012	,151	,264	-,179	-,184	,033	-,087
var47	,108	,472	,110	-,029	,236	,413	,086	-,269	,001	-,047
var48	,181	-,046	-,006	-,065	,034	-,039	,238	,771	-,044	,066
var49	,220	,010	,121	,189	,046	,050	,100	,726	,055	,120
var52	,543	,113	,253	,159	,037	,286	,065	,089	-,097	,262
var53	,665	,012	,199	,075	-,111	-,056	-,025	,212	,062	,112
var55	,311	,150	,389	,172	-,017	,027	-,094	,165	,168	,494
var56	,104	-,057	,093	,064	,016	,036	,113	,098	,093	,812
var57	,053	,140	,350	-,036	-,106	,102	,123	-,027	,391	,427
var64	,368	,197	,037	,651	-,031	,128	,038	,068	-,010	-,061
var65	,302	,132	,132	,580	,065	-,043	,082	,012	,178	,151
var66	,062	,688	,047	,067	,156	-,020	,137	,078	-,050	,041
var67	,548	,129	,320	,098	,065	,082	-,003	,116	,022	,271
var68	,261	-,003	,616	,066	-,031	,245	,038	,081	,064	,176
var69	,094	,405	,070	,059	,542	,203	-,027	,069	,010	-,081
var72	-,029	,652	,050	-,043	,252	,177	-,062	-,039	-,042	,063
var73	,060	-,006	,080	,259	,055	,107	,615	,177	-,016	,274
var78	,070	-,013	,454	,098	,120	,221	-,101	,516	,283	-,009
var80	,119	,026	,445	,362	,150	,101	,347	,144	,183	-,024
var81	,101	,255	,067	,137	-,042	,697	,023	,066	,053	-,028
var82	,106	,027	,189	,197	,111	,629	,108	,046	,152	,179
var83	,160	,132	,324	,607	,194	,176	,044	,100	,128	-,014
var86	,082	,028	,001	,365	-,190	,174	-,006	,138	,604	,038
var87	,073	-,083	,248	,555	,015	,278	,068	,028	,245	,270
var99	,147	,083	,394	,057	-,027	-,107	,621	,046	,089	-,014

A rotação convergiu em 23 iterações.

ANEXO E

Análise factorial das componentes principais (Espanha)

Matriz de Rotação Varimax - CEN II (Espanha)

	Componente											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
var103	,139	,032	,769	,117	,082	,083	,112	,044	,024	-,046	-,033	,037
var104	,167	,031	,064	-,016	,070	,764	,059	-,046	-,030	,133	,140	,088
var12	,305	,592	,084	,060	-,082	-,086	,036	-,034	,187	-,064	-,043	,138
var15	,599	,163	,112	,077	-,045	,043	,300	-,033	,051	,153	-,037	,111
var16	,503	,234	,242	,000	,032	,059	,057	,266	-,167	-,171	,098	-,141
var19	,156	,164	,136	,635	-,028	-,092	,071	,115	-,090	-,057	-,185	,126
var20	,555	,020	,085	,152	,215	,096	,173	-,005	,073	,278	-,006	-,068
var22	,075	,274	-,057	,551	,107	-,191	-,038	,194	,190	,084	,021	,086
var23	,091	,134	,003	,773	,048	,110	,031	-,024	,118	-,028	,047	-,135
var26	-,012	-,057	,074	-,039	,046	,060	,088	,046	,020	,059	,070	,871
var28	,235	,505	,117	,256	,083	,098	-,004	-,227	-,027	,180	-,320	-,064
var30	,138	-,052	,092	,134	,113	,090	,131	,072	,644	-,121	,111	,051
var31	,210	,129	,071	-,025	,028	,042	,111	,111	,720	,206	-,062	-,011
var32	,656	,083	,112	,079	,121	,031	-,030	,062	,192	-,162	,056	,112
var33	,636	,075	-,045	,086	,032	,206	,106	,021	,036	-,015	,216	,050
var34	,592	,120	,013	,157	-,014	,036	,033	,356	,186	,088	,014	-,047
var45	,272	-,041	,069	,130	,061	,166	-,033	,219	,071	,076	,583	,252
var46	,046	,753	,048	,190	,136	,051	-,040	,080	-,179	-,149	,088	-,056
var47	-,089	,404	-,050	,241	,165	,151	-,120	,162	,384	-,072	,057	,013
var48	,024	,035	,365	-,035	-,023	,016	,282	,481	,117	,309	,261	-,022
var49	,086	,005	,142	-,005	,092	,138	,738	,198	,047	,103	-,077	,043
var52	,407	,010	,151	-,058	,241	,418	,124	,058	,148	-,207	-,038	-,156
var53	,114	-,283	-,017	,048	,040	,395	,542	-,045	,017	-,108	,025	,087
var55	,215	-,033	,054	,210	,031	,179	-,060	,374	,016	,248	-,345	,295
var56	,001	-,274	,002	-,080	,118	,281	,005	,021	,003	,610	,088	,076
var57	,143	,021	,015	,065	,160	-,017	,147	,721	,124	-,062	,044	,033
var64	,387	-,103	,289	,055	,454	,115	-,173	,174	,218	,074	-,014	-,005
var65	,421	,193	,153	-,009	,160	,050	,025	-,016	-,018	,182	,485	-,085
var66	,064	,742	,067	,108	,010	-,061	,115	,025	,202	,050	,024	-,005
var67	,452	,058	,183	,074	,110	,179	,147	,374	,084	,376	,062	,015
var68	,140	,115	,108	,044	,104	,675	,112	,135	,200	,192	-,029	,025
var69	,101	,335	,226	,602	-,142	,108	,104	-,033	,016	-,007	,209	-,050
var72	,144	,754	,069	,189	,047	,121	-,056	,069	-,046	-,067	,048	-,066
var73	,178	-,381	,096	-,076	,277	,156	,188	-,070	,142	,283	,327	,096
var78	,222	,095	,121	,105	,186	-,046	,667	,128	,174	,002	,110	,017
var80	,215	,170	,302	,022	,244	,031	,208	-,032	,182	-,112	,206	,283
var81	,121	,122	,091	,111	,448	-,190	,273	-,062	,017	,263	,103	,091
var82	,178	,029	,104	,032	,714	,055	,140	,126	,075	,002	-,121	,110
var83	,251	,303	,348	,200	,123	,120	,109	,386	,106	-,054	,024	,080
var86	,338	,183	,506	,044	,260	,080	,086	,192	-,020	-,036	,013	,063
var87	-,052	,065	-,009	-,071	,662	,226	,063	,076	,038	,044	,206	-,071
var99	,001	,063	,840	,027	-,003	,030	,046	,002	,089	,133	,090	,032

A rotacão convergiu em 12 iterações.

ANEXO F

Tarefa e instruções da simulação experimental para os negociadores sócio-laborais e vendedores

Vivemos numa época de auge das negociações, em que todas as pessoas negoceiam e muitos aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação. As negociações são muito comuns no mundo do trabalho, como é o caso da negociação entre duas empresas, entre as associações de empresários e os sindicatos, etc.
O interesse pela compreensão do funcionamento das situações negociais torna-se, por conseguinte, essencial para os investigadores deste campo científico.
Desse modo, **pedimos-lhe que tente desempenhar o papel que lhe foi atribuído** para que a negociação tenha a maior autenticidade e realismo possível.

É muito importante que o acordo seja alcançado. É preferível que a negociação termine com um acordo menos bom do que acabe sem se ter qualquer acordo. Procure, pois, tanto quanto possível concluir a negociação, evitando as situações finais de impasse.

A SITUAÇÃO EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Numa mesma sala encontram-se dois sujeitos, desempenhando um o papel de **gestor de conta** de uma instituição bancária e outro o de **cliente** que quer contratar um crédito à habitação.
Um problema surgiu, recentemente, entre estes dois sujeitos.

O PROBLEMA PROPOSTO É O SEGUINTE:

1. O cliente pretende uma taxa de juro de crédito à habitação de 5.0%, com um prazo de pagamento de 30 anos.
2. O gestor de conta considera que a taxa a praticar para este caso é de 5.8%, não podendo o pagamento do empréstimo ter um prazo superior a 15 anos.
3. Outro aspecto envolve este processo de negociação: o cliente quer que o montante do empréstimo pretendido lhe seja disponibilizado no prazo de uma semana, enquanto que o gestor de conta afirma que a disponibilização da verba pretendida pelo cliente ocorrerá somente ao fim de nove semanas.

Neste momento, o cliente e o gestor de conta estão a negociar para tentar chegar a um acordo.

EM SUMA:

O cliente e o gestor de conta encontram-se a negociar o seguinte:
1. Qual o valor da taxa de juro do crédito aplicável ao montante pretendido pelo cliente.
2. Qual o prazo de pagamento do empréstimo.
3. Quanto tempo é necessário para que o cliente tenha em seu poder a verba pretendida.

Você irá desempenhar o papel de CLIENTE. De seguida, apresentamos-lhe a sua tabela de valores, podendo-se constatar que existem 9 níveis de proposta assinalados por 9 letras, tendo cada uma delas um valor específico, encontrando-se também a proposta específica do cliente para cada valor e letra.

Exemplo:
A sua pontuação pode oscilar entre 240 pontos (AAA) e 0 pontos (III).
Assim, se o cliente fizer uma proposta **F F F** (taxa de juro de 5.5%, 20 anos, 6 semanas) e a mesma for aceite pelo oponente, ele alcança 90 pontos.

Tabela de valores para o cliente

Taxa de juro do crédito			**Prazo de pagamento**			**Prazo de disponibilidade da verba**		
Nível	Valor	%	Nível	Valor	Nº anos	Nível	Valor	Semanas
A	120	5.0	**A**	80	30	**A**	40	1
B	105	5.1	**B**	70	28	**B**	35	2
C	90	5.2	**C**	60	26	**C**	30	3
D	75	5.3	**D**	50	24	**D**	25	4
E	60	5.4	**E**	40	22	**E**	20	5
F	45	5.5	**F**	30	20	**F**	15	6
G	30	5.6	**G**	20	18	**G**	10	7
H	15	5.7	**H**	10	16	**H**	5	8
I	0	5.8	**I**	0	15	**I**	0	9

A DINÂMICA EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Ambos os negociadores comunicarão um nível de proposta (letra) para cada assunto em negociação através do experimentador, utilizando para tal os cartões que lhe são entregues para esse efeito.
O processo poderá repetir-se até **5 vezes** para que as partes alcancem um acordo. No caso deste não ser atingido, só dispõem de mais **3 rondas**.
Quando ambas as partes propõem a mesma letra para cada um dos assuntos, significa que conseguiram alcançar o acordo. Ex. Você propõe **F E I** e o gestor de conta propõe **F E I.**
Ser-lhe-ão entregues alguns **cartões em branco** onde pode escrever e enviar mensagens ao seu oponente que pense ser convenientes para a negociação.
Por exemplo: "Deveria ser mais flexível e fazer um esforço para chegarmos a acordo".

MUITO OBRIGADO.

Vivemos numa época de auge das negociações, em que todas as pessoas negoceiam e muitos aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação. As negociações são muito comuns no mundo do trabalho, como é o caso da negociação entre duas empresas, entre as associações de empresários e os sindicatos, etc.
O interesse pela compreensão do funcionamento das situações negociais torna-se, por conseguinte, essencial para os investigadores deste campo científico.
Desse modo, **pedimos-lhe que tente desempenhar o papel que lhe foi atribuído** para que a negociação tenha a maior autenticidade e realismo possível.

É muito importante que o acordo seja alcançado. É preferível que a negociação termine com um acordo menos bom do que acabe sem se ter qualquer acordo. Procure, pois, tanto quanto possível concluir a negociação, evitando as situações finais de impasse.

A SITUAÇÃO EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Numa mesma sala encontram-se dois sujeitos, desempenhando um o papel de **gestor de conta** de uma instituição bancária e outro o de **cliente** que quer contratar um crédito à habitação.
Um problema surgiu, recentemente, entre estes dois sujeitos.

O PROBLEMA PROPOSTO É O SEGUINTE:

1. O cliente pretende uma taxa de juro de crédito à habitação de 5.0%, com um prazo de pagamento de 30 anos.
2. O gestor de conta considera que a taxa a praticar para este caso é de 5.8%, não podendo o pagamento do empréstimo ter um prazo superior a 15 anos.
3. Outro aspecto envolve este processo de negociação: o cliente quer que o montante do empréstimo pretendido lhe seja disponibilizado no prazo de uma semana, enquanto que o gestor de conta afirma que a disponibilização da verba pretendida pelo cliente ocorrerá somente ao fim de nove semanas.

Neste momento, o cliente e o gestor de conta estão a negociar para tentar chegar a um acordo.

EM SUMA:

O cliente e o gestor de conta encontram-se a negociar o seguinte:
1. Qual o valor da taxa de juro do crédito aplicável ao montante pretendido pelo cliente.
2. Qual o prazo de pagamento do empréstimo.
3. Quanto tempo é necessário para que o cliente tenha em seu poder a verba pretendida.

Você irá desempenhar o papel de GESTOR DE CONTA. De seguida, apresentamos-lhe a sua tabela de valores, podendo-se constatar que existem 9 níveis de proposta assinalados por 9 letras, tendo cada uma delas um valor específico, encontrando-se também a proposta específica do gestor de conta para cada valor e letra.

Exemplo:
A sua pontuação pode oscilar entre 0 pontos (AAA) e 240 pontos (III).
Assim, se o gestor de conta fizer uma proposta **D D D** (taxa de juro de 5.3%, 24 anos, 4 semanas) e a mesma for aceite pelo oponente, ele alcança 90 pontos.

Tabela de valores para o gestor de conta

Taxa de juro do crédito			**Prazo de pagamento**			**Prazo de disponibilidade da verba**		
Nível	Valor	%	Nível	Valor	Nº anos	Nível	Valor	Semanas
A	0	5.0	**A**	0	30	**A**	0	1
B	5	5.1	**B**	10	28	**B**	15	2
C	10	5.2	**C**	20	26	**C**	30	3
D	15	5.3	**D**	30	24	**D**	45	4
E	20	5.4	**E**	40	22	**E**	60	5
F	25	5.5	**F**	50	20	**F**	75	6
G	30	5.6	**G**	60	18	**G**	90	7
H	35	5.7	**H**	70	16	**H**	105	8
I	40	5.8	**I**	80	15	**I**	120	9

A DINÂMICA EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Ambos os negociadores comunicarão um nível de proposta (letra) para cada assunto em negociação através do experimentador, utilizando para tal os cartões que lhe são entregues para esse efeito.
O processo poderá repetir-se até **5 vezes** para que as partes alcancem um acordo. No caso deste não ser atingido, só dispõem de mais **3 rondas**.
Quando ambas as partes propõem a mesma letra para cada um dos assuntos, significa que conseguiram alcançar o acordo. Ex. Você propõe **F E I** e o cliente propõe **F E I.**
Ser-lhe-ão entregues alguns **cartões em branco** onde pode escrever e enviar mensagens ao seu oponente que pense ser convenientes para a negociação.
Por exemplo: "Deveria ser mais flexível e fazer um esforço para chegarmos a acordo".

MUITO OBRIGADO.

ANEXO G

Tarefa e instruções da simulação experimental

para os administrativos

Vivemos numa época de auge das negociações, em que todas as pessoas negoceiam e muitos aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação. As negociações são muito comuns no mundo do trabalho, como é o caso da negociação entre duas empresas, entre as associações de empresários e os sindicatos, etc.
O interesse pela compreensão do funcionamento das situações negociais torna-se, por conseguinte, essencial para os investigadores deste campo científico.
Desse modo, **pedimos-lhe que tente desempenhar o papel que lhe foi atribuído** para que a negociação tenha a maior autenticidade e realismo possível.

É muito importante que o acordo seja alcançado. É preferível que a negociação termine com um acordo menos bom do que acabe sem se ter qualquer acordo. Procure, pois, tanto quanto possível concluir a negociação, evitando as situações finais de impasse.

A SITUAÇÃO EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Numa mesma sala encontram-se dois sujeitos. Um desempenha o papel de **chefe de pessoal** da Empresa A e outro o de **representante dos funcionários** da empresa.
Ultimamente surgiu um problema entre os dois, quanto aos critérios de promoção na carreira.

O PROBLEMA PROPOSTO É O SEGUINTE:

1. O chefe de pessoal considera que um funcionário só deverá ser promovido se não tiver tido faltas no ano anterior e se tiver ocupado a categoria profissional anterior durante 8 anos.
2. O representante dos funcionários alega que um funcionário deverá ser promovido no caso de ter menos de 15 faltas no ano anterior ao da promoção e que não deverão ser estabelecidos limites de antiguidade para que um funcionário possa ser promovido.
3. Para além disso, enquanto que o representante dos funcionários considera que o número de cursos de formação frequentados deverá constituir um importante critério de promoção, o chefe de pessoal não considera necessário que se possuam cursos de formação para se atingir a promoção.

Neste momento, o chefe de pessoal e o representante dos funcionários estão a negociar para tentar chegar a um acordo.

EM SUMA:

O chefe de pessoal e o representante dos funcionários encontram-se a negociar o seguinte:
1. Quantos anos de antiguidade deve um funcionário ter para poder ser promovido.
2. A partir de que número de faltas no ano anterior poderá o funcionário ascender.
3. Qual o número necessário de cursos de formação para a promoção se efectivar.

Você irá desempenhar o papel de CHEFE DE PESSOAL. De seguida, apresentamos-lhe a sua tabela de valores, podendo-se constatar que existem 9 níveis de proposta assinalados por 9 letras, tendo cada uma delas um valor específico, encontrando-se também a proposta específica do chefe de pessoal para cada valor e letra.

Exemplo:
A sua pontuação pode oscilar entre 240 pontos (AAA) e 0 pontos (III).
Assim, se o **chefe de pessoal** fizer uma proposta **F F F** (3 anos, 10 faltas e 5 cursos) e se a mesma for aceite pelo oponente, ele alcança 90 pontos.

Tabela de valores para o chefe de pessoal

Anos de antiguidade			**Número de faltas por ano**			**Número de cursos**		
Nível	Valor	Anos	Nível	Valor	Faltas	Nível	Valor	Cursos
A	120	8	**A**	80	0	**A**	40	0
B	105	7	**B**	70	2	**B**	35	1
C	90	6	**C**	60	4	**C**	30	2
D	75	5	**D**	50	6	**D**	25	3
E	60	4	**E**	40	8	**E**	20	4
F	45	3	**F**	30	10	**F**	15	5
G	30	2	**G**	20	12	**G**	10	6
H	15	1	**H**	10	14	**H**	5	7
I	0	0	**I**	0	15	**I**	0	8

A DINÂMICA EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Ambos os negociadores comunicarão um nível de proposta (letra) para cada assunto em negociação através do experimentador, utilizando para tal os cartões que lhe são entregues para esse efeito.
O processo poderá repetir-se até **5 vezes** para que as partes alcancem um acordo. No caso deste não ser atingido, só dispõem de mais **3 rondas**.
Quando ambas as partes propõem a mesma letra para cada um dos assuntos, significa que conseguiram alcançar o acordo. Ex. Você propõe **F E I** e o representante dos funcionários propõe **F E I.**
Ser-lhe-ão entregues alguns **cartões em branco** onde pode escrever e enviar mensagens ao seu oponente que pense ser convenientes para a negociação.
Por exemplo: "Deveria ser mais flexível e fazer um esforço para chegarmos a acordo".

MUITO OBRIGADO.

Vivemos numa época de auge das negociações, em que todas as pessoas negoceiam e muitos aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação. As negociações são muito comuns no mundo do trabalho, como é o caso da negociação entre duas empresas, entre as associações de empresários e os sindicatos, etc.
O interesse pela compreensão do funcionamento das situações negociais torna-se, por conseguinte, essencial para os investigadores deste campo científico.
Desse modo, **pedimos-lhe que tente desempenhar o papel que lhe foi atribuído** para que a negociação tenha a maior autenticidade e realismo possível.

É muito importante que o acordo seja alcançado. É preferível que a negociação termine com um acordo menos bom do que acabe sem se ter qualquer acordo. Procure, pois, tanto quanto possível concluir a negociação, evitando as situações finais de impasse.

A SITUAÇÃO EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Numa mesma sala encontram-se dois sujeitos. Um desempenha o papel de **chefe de pessoal** da Empresa A e outro o de **representante dos funcionários** da empresa.
Ultimamente surgiu um problema entre os dois, quanto aos critérios de promoção na carreira.

O PROBLEMA PROPOSTO É O SEGUINTE:

1. O chefe de pessoal considera que um funcionário só deverá ser promovido se não tiver tido faltas no ano anterior e se tiver ocupado a categoria profissional anterior durante 8 anos.
2. O representante dos funcionários alega que um funcionário deverá ser promovido no caso de ter menos de 15 faltas no ano anterior ao da promoção e que não deverão ser estabelecidos limites de antiguidade para que um funcionário possa ser promovido.
3. Para além disso, enquanto que o representante dos funcionários considera que o número de cursos de formação frequentados deverá constituir um importante critério de promoção, o chefe de pessoal não considera necessário que se possuam cursos de formação para se atingir a promoção.

Neste momento, o chefe de pessoal e o representante dos funcionários estão a negociar para tentar chegar a um acordo.

EM SUMA:

O chefe de pessoal e o representante dos funcionários encontram-se a negociar o seguinte:
1. Quantos anos de antiguidade deve um funcionário ter para poder ser promovido.
2. A partir de que número de faltas no ano anterior poderá o funcionário ascender.
3. Qual o número necessário de cursos de formação para a promoção se efectivar.

Você irá desempenhar o papel de REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS. De seguida, apresentamos-lhe a sua tabela de valores, podendo-se constatar que existem 9 níveis de proposta assinalados por 9 letras, tendo cada uma delas um valor específico, encontrando-se também a proposta específica do representante dos funcionários para cada valor e letra.

Exemplo:
A sua pontuação pode oscilar entre 0 pontos (AAA) e 240 pontos (III).
Assim, se o **representante dos funcionários** fizer uma proposta **D D D** (5 anos, 6 faltas e 3 cursos) e se a mesma for aceite pelo oponente, ele alcança 90 pontos.

Tabela de valores para o representante dos funcionários

Anos de antiguidade			**Número de faltas por ano**			**Número de cursos**		
Nível	Valor	Anos	Nível	Valor	Faltas	Nível	Valor	Cursos
A	0	8	**A**	0	0	**A**	0	0
B	5	7	**B**	10	2	**B**	15	1
C	10	6	**C**	20	4	**C**	30	2
D	15	5	**D**	30	6	**D**	45	3
E	20	4	**E**	40	8	**E**	60	4
F	25	3	**F**	50	10	**F**	75	5
G	30	2	**G**	60	12	**G**	90	6
H	35	1	**H**	70	14	**H**	105	7
I	40	0	**I**	80	15	**I**	120	8

A DINÂMICA EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Ambos os negociadores comunicarão um nível de proposta (letra) para cada assunto em negociação através do experimentador, utilizando para tal os cartões que lhe são entregues para esse efeito.
O processo poderá repetir-se até **5 vezes** para que as partes alcancem um acordo. No caso deste não ser atingido, só dispõem de mais **3 rondas**.
Quando ambas as partes propõem a mesma letra para cada um dos assuntos, significa que conseguiram alcançar o acordo. Ex. Você propõe **F E I** e o chefe de pessoal propõe **F E I.**
Ser-lhe-ão entregues alguns **cartões em branco** onde pode escrever e enviar mensagens ao seu oponente que pense ser convenientes para a negociação.
Por exemplo: "Deveria ser mais flexível e fazer um esforço para chegarmos a acordo".

MUITO OBRIGADO.

ANEXO H

Tarefa e instruções da simulação experimental

para os estudantes universitários

Vivemos numa época de auge das negociações, em que todas as pessoas negoceiam e muitos aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação. As negociações são muito comuns no mundo do trabalho, como é o caso da negociação entre duas empresas, entre as associações de empresários e os sindicatos, etc.
O interesse pela compreensão do funcionamento das situações negociais torna-se, por conseguinte, essencial para os investigadores deste campo científico.
Desse modo, **pedimos-lhe que tente desempenhar o papel que lhe foi atribuído** para que a negociação tenha a maior autenticidade e realismo possível.

É muito importante que o acordo seja alcançado. É preferível que a negociação termine com um acordo menos bom do que acabe sem se ter qualquer acordo. Procure, pois, tanto quanto possível concluir a negociação, evitando as situações finais de impasse.

A SITUAÇÃO EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Numa mesma sala encontram-se dois sujeitos. Um desempenha o papel de **professor** e outro o de **aluno** de uma determinada disciplina.
Ultimamente surgiu um problema entre estes dois sujeitos em relação aos critérios de aprovação da disciplina em questão. Existem três critérios de aprovação (exame escrito, trabalhos práticos e assistência às aulas), que podem compensar-se entre si.
O objecto da negociação é a compensação entre os três critérios.

O PROBLEMA PROPOSTO É O SEGUINTE:

1. O professor considera que só é possível ter aprovação na disciplina se a nota do exame escrito for de 7,5 valores e se os alunos tiverem realizado 9 trabalhos práticos.
2. O aluno, por seu lado, considera que só é necessária uma classificação de 3,5 valores no exame escrito e que os estudantes façam pelo menos um trabalho prático.
3. Há ainda outro aspecto no qual aluno e professor não estão de acordo. Trata-se da assiduidade às aulas: enquanto que o professor é de opinião de que não deverá haver qualquer falta para se ter aprovação, o aluno considera ser aceitável dar um máximo de 8 faltas.

Neste momento, o professor e o aluno estão a negociar para tentar chegar a um acordo.

EM SUMA:

O professor e o aluno encontram-se a negociar o seguinte:
1. Qual é a nota mínima do exame escrito para se ter aprovação na disciplina.
2. Quantos trabalhos práticos são necessários para a aprovação da mesma.
3. A partir de que número de faltas pode o aluno não ter aprovação na disciplina.

Você irá desempenhar o papel de ALUNO. De seguida, apresentamos-lhe a sua tabela de valores, podendo-se constatar que existem 9 níveis de proposta assinalados por 9 letras, tendo cada uma delas um valor específico, encontrando-se também a proposta específica do aluno para cada valor e letra.

Exemplo:
A sua pontuação pode oscilar entre 0 pontos (AAA) e 240 pontos (III).
Assim, se você fizer uma proposta **F E I** (5 valores no exame escrito, 5 trabalhos práticos e 8 faltas) e se a mesma for aceite pelo oponente, obtém 185 pontos.

Tabela de valores do aluno

Exame escrito			**Trabalhos práticos**			**Assiduidade às aulas**		
Nível	Valor	Nota	Nível	Valor	Nº	Nível	Valor	Faltas
A	0	7.5	**A**	0	9	**A**	0	0
B	5	7.0	**B**	10	8	**B**	15	1
C	10	6.5	**C**	20	7	**C**	30	2
D	15	6.0	**D**	30	6	**D**	45	3
E	20	5.5	**E**	40	5	**E**	60	4
F	25	5.0	**F**	50	4	**F**	75	5
G	30	4.5	**G**	60	3	**G**	90	6
H	35	4.0	**H**	70	2	**H**	105	7
I	40	3.5	**I**	80	1	**I**	120	8

A DINÂMICA EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Ambos os negociadores comunicarão um nível de proposta (letra) para cada assunto em negociação através do experimentador, utilizando para tal os cartões que lhe são entregues para esse efeito.
O processo poderá repetir-se até **5 vezes** para que as partes alcancem um acordo. No caso deste não ser atingido, só dispõem de mais **3 rondas**.
Quando ambas as partes propõem a mesma letra para cada um dos assuntos, significa que conseguiram alcançar o acordo. Ex. Você propõe **F E I** e o professor propõe **F E I.**
Ser-lhe-ão entregues alguns **cartões em branco** onde pode escrever e enviar mensagens ao seu oponente que pense ser convenientes para a negociação.
Por exemplo: "Deveria ser mais flexível e fazer um esforço para chegarmos a acordo".

MUITO OBRIGADO.

Vivemos numa época de auge das negociações, em que todas as pessoas negoceiam e muitos aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação. As negociações são muito comuns no mundo do trabalho, como é o caso da negociação entre duas empresas, entre as associações de empresários e os sindicatos, etc.
O interesse pela compreensão do funcionamento das situações negociais torna-se, por conseguinte, essencial para os investigadores deste campo científico.
Desse modo, **pedimos-lhe que tente desempenhar o papel que lhe foi atribuído** para que a negociação tenha a maior autenticidade e realismo possível.

É muito importante que o acordo seja alcançado. É preferível que a negociação termine com um acordo menos bom do que acabe sem se ter qualquer acordo. Procure, pois, tanto quanto possível concluir a negociação, evitando as situações finais de impasse.

A SITUAÇÃO EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Numa mesma sala encontram-se dois sujeitos. Um desempenha o papel de **professor** e outro o de **aluno** de uma determinada disciplina.
Ultimamente surgiu um problema entre estes dois sujeitos em relação aos critérios de aprovação da disciplina em questão. Existem três critérios de aprovação (exame escrito, trabalhos práticos e assistência às aulas), que podem compensar-se entre si.
O objecto da negociação é a compensação entre os três critérios.

O PROBLEMA PROPOSTO É O SEGUINTE:

1. O professor considera que só é possível ter aprovação na disciplina se a nota do exame escrito for de 7,5 valores e se os alunos tiverem realizado 9 trabalhos práticos.
2. O aluno, por seu lado, considera que só é necessária uma classificação de 3,5 valores no exame escrito e que os estudantes façam pelo menos um trabalho prático.
3. Há ainda outro aspecto no qual aluno e professor não estão de acordo. Trata-se da assiduidade às aulas: enquanto que o professor é de opinião de que não deverá haver qualquer falta para se ter aprovação, o aluno considera ser aceitável dar um máximo de 8 faltas.

Neste momento, o professor e o aluno estão a negociar para tentar chegar a um acordo.

EM SUMA:

O professor e o aluno encontram-se a negociar o seguinte:
1. Qual é a nota mínima do exame escrito para se ter aprovação na disciplina.
2. Quantos trabalhos práticos são necessários para a aprovação da mesma.
3. A partir de que número de faltas pode o aluno não ter aprovação na disciplina.

Você irá desempenhar o papel de PROFESSOR. De seguida, apresentamos-lhe a sua tabela de valores, podendo-se constatar que existem 9 níveis de proposta assinalados por 9 letras, tendo cada uma delas um valor específico, encontrando-se também a proposta específica do representante dos funcionários para cada valor e letra.

Exemplo:
A sua pontuação pode oscilar entre 0 pontos (III) e 240 pontos (AAA).
Assim, se o você fizer uma proposta **A E D** (7,5 valores no exame escrito, 5 trabalhos práticos e 3 faltas) e se a mesma for aceite pelo oponente, obtém 185 pontos.

Tabela de valores do professor

Exame escrito			**Trabalhos práticos**			**Assiduidade às aulas**		
Nível	Valor	Nota	Nível	Valor	Nº	Nível	Valor	Faltas
A	120	7.5	**A**	80	9	**A**	40	0
B	105	7.0	**B**	70	8	**B**	35	1
C	90	6.5	**C**	60	7	**C**	30	2
D	75	6.0	**D**	50	6	**D**	25	3
E	60	5.5	**E**	40	5	**E**	20	4
F	45	5.0	**F**	30	4	**F**	15	5
G	30	4.5	**G**	20	3	**G**	10	6
H	15	4.0	**H**	10	2	**H**	5	7
I	0	3.5	**I**	0	1	**I**	0	8

A DINÂMICA EXPERIMENTAL É A SEGUINTE:

Ambos os negociadores comunicarão um nível de proposta (letra) para cada assunto em negociação através do experimentador, utilizando para tal os cartões que lhe são entregues para esse efeito.
O processo poderá repetir-se até **5 vezes** para que as partes alcancem um acordo. No caso deste não ser atingido, só dispõem de mais **3 rondas**.
Quando ambas as partes propõem a mesma letra para cada um dos assuntos, significa que conseguiram alcançar o acordo. Ex. Você propõe **A E D** e o aluno propõe **A E D.**
Ser-lhe-ão entregues alguns **cartões em branco** onde pode escrever e enviar mensagens ao seu oponente que pense ser convenientes para a negociação.
Por exemplo: "Deveria ser mais flexível e fazer um esforço para chegarmos a acordo".

MUITO OBRIGADO.

Vivimos en una época de auge de las negociaciones, en la que todas las personas negocian y muchos aspectos de nuestra vida pasan por algún tipo de negociación.
Las negociaciones son muy comunes en el mundo del trabajo, como es el caso de la negociación entre dos empresas, entre las asociaciones de empresarios y los sindicatos, etc.
El interés por la comprensión del funcionamento de las situaciones de negociación se vuelve, consequentemente, esencial para los investigadores de este campo científico.
Así, **le pedimos que trate de desempeñar el papel que le fué atribuido** para que la negociación tenga la mayor autenticidad y realismo posible.

Es muy importante que el acuerdo sea alcanzado. Es preferible que la negociación termine con un acuerdo menos bueno a que concluya sin llegar a ningún acuerdo.
Procure, pués, concluir la negociación, evitando las situaciones finales de estancamiento o impase.

LA SITUACIÓN EXPERIMENTAL ES LA SIGUIENTE:

En una misma sala se encuentran dos sujetos. Uno desempeña el papel de **profesor** y otro el de **alumno** de una determinada asignatura.
Recientemente un problema ha surgido entre estos dos sujetos en relación a los criterios para aprobar la asignatura en cuestión. La aprobación de la asignatura viene dada por tres criterios - examen escrito, trabajos prácticos y asistencia a clase – y estos criterios pueden compensarse entre sí.
El objeto de la negociación es la compensación entre los tres criterios.

EL PROBLEMA PROPUESTO ES EL SIGUIENTE:

1. El profesor considera que aprobar la asignatura sólo es posible si la nota del examen escrito es de 7.5 puntos y si los alumnos han hecho 9 trabajos prácticos.
2. El alumno, por su parte, considera que es solamente necesario que la calificación del examen escrito sea de 3.5 puntos y que los estudiantes hagan al menos 1 trabajo práctico.
3. Hay aún otro aspecto en el cual alumno y profesor no están de acuerdo. Se trata de la asistencia a las clases: mientras que el profesor es de la opinión de que no debe haber ninguna falta para aprobar, el alumno considera que es aceptable cometer como máximo 8 faltas de asistencia.

En este momento, el profesor y el alumno se encuentran negociando para intentar llegar a un acuerdo.

EN SUMA:

El profesor y el alumno se encuentran negociando lo siguiente:
1. Cuál es la nota mínima del examen escrito para aprobar la asignatura.
2. Cuántos trabajos prácticos son necesarios para aprobar la misma asignatura.
3. A partir de que número de faltas puede el alumno no aprobar la asignatura.

A continuación USTED va a desempeñar el papel de ALUMNO. Le presentamos su tabla de valores. Existen 9 niveles de propuesta señalados por 9 letras, teniendo cada una de ellas un valor específico, encontrando también señalada la propuesta específica para cada valor y letra.

Ejemplo:
Su puntuación puede oscilar entre 0 puntos (AAA) y 240 puntos (III).
Por ejemplo, si usted hace una propuesta **F E I** (5.0 puntos en examen escrito, 5 trabajos prácticos y 8 faltas), y si la misma es aceptada por su oponente, obtiene 185 puntos.

Tabla de valores del alumno

Examen escrito			**Trabajos prácticos**			**Asistencia a clase**		
Nivel	Valor	Nota	Nivel	Valor	Nº	Nivel	Valor	Faltas
A	0	7.5	**A**	0	9	**A**	0	0
B	5	7.0	**B**	10	8	**B**	15	1
C	10	6.5	**C**	20	7	**C**	30	2
D	15	6.0	**D**	30	6	**D**	45	3
E	20	5.5	**E**	40	5	**E**	60	4
F	25	5.0	**F**	50	4	**F**	75	5
G	30	4.5	**G**	60	3	**G**	90	6
H	35	4.0	**H**	70	2	**H**	105	7
I	40	3.5	**I**	80	1	**I**	120	8

LA DINAMICA EXPERIMENTAL ES LA SIGUIENTE:

Ambos negociadores comunicarán un nivel de propuesta (letra) para cada asunto en negociación a través del experimentador, utilizando las **tarjetas** que le serán dadas para ese efecto.
Lo proceso se podrá repetir hasta **5 veces** para que las partes alcancen un acuerdo. Si éste no es alcanzado, disponen de **3 rondas** más.
Cuando ambas partes proponen la misma letra para cada uno de los asuntos, significa que han conseguido alcanzar el acuerdo. Ej. Usted propone **F E I** y el profesor propone **F E I.**
Le serán dadas algunas **tarjetas en blanco** en las que usted puede escribir y enviar mensajes a su oponente con objeto de hacer avanzar la negociación.
Por ejemplo: "Deberías ser más flexible y hacer un esfuerzo para ponernos de acuerdo".

GRACIAS.

Vivimos en una época de auge de las negociaciones, en la que todas las personas negocian y muchos aspectos de nuestra vida pasan por algún tipo de negociación.
Las negociaciones son muy comunes en el mundo del trabajo, como es el caso de la negociación entre dos empresas, entre las asociaciones de empresarios y los sindicatos, etc.
El interés por la comprensión del funcionamento de las situaciones de negociación se vuelve, consequentemente, esencial para los investigadores de este campo científico.
Así, **le pedimos que trate de desempeñar el papel que le fué atribuido** para que la negociación tenga la mayor autenticidad y realismo posible.

Es muy importante que el acuerdo sea alcanzado. Es preferible que la negociación termine con un acuerdo menos bueno a que concluya sin llegar a ningún acuerdo.
Procure, pués, concluir la negociación, evitando las situaciones finales de estancamiento o impase.

LA SITUACIÓN EXPERIMENTAL ES LA SIGUIENTE:

En una misma sala se encuentran dos sujetos. Uno desempeña el papel de **profesor** y otro el de **alumno** de una determinada asignatura.
Recientemente un problema ha surgido entre estos dos sujetos en relación a los criterios para aprobar la asignatura en cuestión. La aprobación de la asignatura viene dada por tres criterios - examen escrito, trabajos prácticos y asistencia a clase – y estos criterios pueden compensarse entre sí.
El objeto de la negociación es la compensación entre los tres criterios.

EL PROBLEMA PROPUESTO ES EL SIGUIENTE:

1. El profesor considera que aprobar la asignatura sólo es posible si la nota del examen escrito es de 7.5 puntos y si los alumnos han hecho 9 trabajos prácticos.
2. El alumno, por su parte, considera que es solamente necesario que la calificación del examen escrito sea de 3.5 puntos y que los estudiantes hagan al menos 1 trabajo práctico.
3. Hay aún otro aspecto en el cual alumno y profesor no están de acuerdo. Se trata de la asistencia a las clases: mientras que el profesor es de la opinión de que no debe haber ninguna falta para aprobar, el alumno considera que es aceptable cometer como máximo 8 faltas de asistencia.

En este momento, el profesor y el alumno se encuentran negociando para intentar llegar a un acuerdo.

EN SUMA:

El profesor y el alumno se encuentran negociando lo siguiente:
1. Cuál es la nota mínima del examen escrito para aprobar la asignatura.
2. Cuántos trabajos prácticos son necesarios para aprobar la misma asignatura.
3. A partir de que número de faltas puede el alumno no aprobar la asignatura.

A continuación USTED va a desempeñar el papel de PROFESOR. Le presentamos su tabla de valores. Existen 9 niveles de propuesta señalados por 9 letras, teniendo cada una de ellas un valor específico, encontrando también señalada la propuesta específica para cada valor y letra.

Ejemplo:
Su puntuación puede oscilar entre 240 puntos (AAA) y 0 puntos (III).
Por ejemplo, si usted hace una propuesta **A E D** (7.5 puntos en examen escrito, 5 trabajos prácticos y 3 faltas), y si la misma es aceptada por su oponente, obtiene 185 puntos.

Tabla de valores del profesor

Examen escrito			Trabajos prácticos			Asistencia a clase		
Nivel	Valor	Nota	Nivel	Valor	Nº	Nivel	Valor	Faltas
A	120	7.5	**A**	80	9	**A**	40	0
B	105	7.0	**B**	70	8	**B**	35	1
C	90	6.5	**C**	60	7	**C**	30	2
D	75	6.0	**D**	50	6	**D**	25	3
E	60	5.5	**E**	40	5	**E**	20	4
F	45	5.0	**F**	30	4	**F**	15	5
G	30	4.5	**G**	20	3	**G**	10	6
H	15	4.0	**H**	10	2	**H**	5	7
I	0	3.5	**I**	0	1	**I**	0	8

LA DINAMICA EXPERIMENTAL ES LA SIGUIENTE:

Ambos negociadores comunicarán un nivel de propuesta (letra) para cada asunto en negociación a través del experimentador, utilizando las **tarjetas** que le serán dadas para ese efecto.
El proceso se podrá repetir hasta **5 veces** para que las partes alcancen un acuerdo. Si éste no es alcanzado, disponen de **3 rondas** más.
Cuando ambas partes proponen la misma letra para cada uno de los asuntos, significa que han conseguido alcanzar el acuerdo. Ej. Usted propone **A E D** y el alumno propone **A E D.**
Le serán dadas algunas **tarjetas en blanco** en las que usted puede escribir y enviar mensajes a su oponente con objeto de hacer avanzar la negociación.
Por ejemplo: "Deberías ser más flexible y hacer un esfuerzo para ponernos de acuerdo".

GRACIAS.

ANEXO I

Questionário pós-experimental (versões portuguesa e espanhola)

e material utilizado nas simulações do estudo experimental

QUESTIONÁRIO PÓS-EXPERIMENTAL

Gostaríamos de obter a sua opinião sobre alguns dos aspectos da experiência em que acabou de participar. Nesse sentido, pedimos-lhe que responda sinceramente às perguntas que seguidamente lhe apresentamos.
Marque com um círculo a opção que mais se adequa à sua opinião ou com a qual considera estar mais de acordo.

1. Em que medida considera que o seu oponente se mostrou cooperativo ou competitivo durante a negociação?

A Muito competitivo

B Bastante competitivo

C Competitivo

D Cooperativo

E Bastante cooperativo

F Muito cooperativo

2. Em que medida considera que você se mostrou cooperativo ou competitivo durante a negociação?

A Muito competitivo

B Bastante competitivo

C Competitivo

D Cooperativo

E Bastante cooperativo

F Muito cooperativo

3. Qual o seu grau de satisfação com o desenvolvimento das negociações até ao momento actual?

A Muito satisfeito

B Bastante satisfeito

C Indiferente

D Pouco satisfeito

E Muito pouco satisfeito

4. Qual o motivo porque fez a proposta final?

A Fechar a negociação

B Satisfazer os seus interesses e objectivos

C Satisfazer os interesses e objectivos do seu oponente

D Satisfazer os interesses e objectivos de ambos

5. Tinha algum conhecimento prévio sobre a experiência em que participou?

A Já tinha participado em situações de negociação semelhantes

B Tinha algum conhecimento prévio, e isso influenciou o seu comportamento

C Tinha algum conhecimento prévio, mas tal não influiu no seu comportamento

D Não tinha nenhum conhecimento sobre a situação negocial em que participou

CUESTIONARIO POST-EXPERIMENTAL

Nos gustaría obtener ahora su opinión sobre algunos de los aspectos de la experiencia en que ha participado. Para ello, le pedimos que responda, con sinceridad, a las preguntas que le presentamos a continuación.
Marque con una cruz (**x**) la opción que más se ajuste a su opinión o con la cual está más de acuerdo.

1. ¿En qué medida considera que su oponente se mostró cooperativo o competitivo durante la negociación?

A Muy competitivo

B Bastante competitivo

C Competitivo

D Cooperativo

E Bastante cooperativo

F Muy cooperativo

2. ¿En qué medida considera que usted se mostró cooperativo o competitivo durante la negociación?

A Muy competitivo

B Bastante competitivo

C Competitivo

D Cooperativo

E Bastante cooperativo

F Muy cooperativo

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el desarollo de la negociación?

A Muy satisfecho

B Bastante satisfecho

C Indiferente

D Poco satisfecho

E Muy poco satisfecho

4. ¿Por qué motivo ha hecho la propuesta final?

A Cerrar la negociación

B Satisfacer sus intereses y objetivos

C Satisfacer los intereses y objetivos de su oponente

D Satisfacer los intereses y objetivos de ambos

5. ¿Tenía usted algun conocimiento previo sobre la experiencia en que participó?

A Ya había participado en situaciones de negociación semejantes

B Tenía algun conocimiento previo, y eso influyó en mi comportamiento

C Tenía algun conocimiento previo, pero ésto no influyó en mi comportamiento

D No tenía conocimiento sobre la situación negociadora en que he participado

CARTÃO ENTREGUE AOS SUJEITOS PARA ESCREVEREM AS SUAS PROPOSTAS

Este cartão serve para enviar a sua proposta ao oponente.
Por exemplo:
Proposta: A B C

RONDA NÚMERO: _____

Proposta: __ __ __

CARTÃO ENTREGUE AOS SUJEITOS PARA ESCREVEREM ALGUMA MENSAGEM QUE CONSIDERASSEM IMPORTANTE ENVIAR AO SEU OPONENTE

Este cartão serve para enviar alguma mensagem escrita que considere importante para o seu oponente.
Por exemplo: "Deveria ser mais flexível e fazer um esforço para chegarmos a acordo".

CARTÃO ENTREGUE AOS SUJEITOS PARA ESCREVEREM AS SUAS PROPOSTAS (VERSÃO ESPANHOLA)

Esta tarjeta sirve para enviar su propuesta al oponente.
Por ejemplo:
Propuesta: A B C

RONDA NÚMERO: _____

Propuesta: ___ ___ ___

CARTÃO ENTREGUE AOS SUJEITOS PARA ESCREVEREM ALGUMA MENSAGEM QUE CONSIDERASSEM IMPORTANTE ENVIAR AO SEU OPONENTE (VERSÃO ESPANHOLA)

Esta tarjeta sirve para enviar algún mensage escrito que usted considere importante para su oponente.
Por ejemplo: "Deberías ser más flexible y hacer un esfuerzo para ponernos de acuerdo".

ANEXO J

NEO-PI-R (exemplar com factores e facetas utilizadas)

NEO PI-R

Este questionário contém 88 afirmações.
Leia cuidadosamente cada uma delas.
Para cada afirmação, na folha de resposta, ponha um círculo à volta da letra que melhor representa a sua opinião:

- Circule **DF** (**discordo fortemente**) se a afirmação for definitivamente falsa ou se você discordar fortemente dela.

- Circule **D** (**discordo**) se a afirmação for, na maior parte das vezes, falsa ou se você discordar dela.

- Circule **N** (**neutro**) se a afirmação for igualmente verdadeira e falsa, ou se você não se decidir, ou ainda se a sua posição perante o que foi dito for completamente neutra.

- Circule **C** (**concordo**) se a frase for na maior parte das vezes verdade ou se concorda com ela.

- Circule **CF** (**concordo fortemente**) se a frase for definitivamente verdadeira ou se concordar fortemente com ela.

Não existem respostas certas ou erradas, descreva as suas opiniões da forma mais precisa e sincera possível.
Por favor, leia com atenção e marque apenas a letra que melhor corresponde à sua opinião.
Responda a todas as questões.
Note que as respostas estão numeradas em colunas na sua folha de resposta. Tome atenção para que a sua resposta seja marcada no espaço correctamente numerado.
Se tiver mudado de opinião ou se se tiver enganado, apague completamente a sua resposta ou, no caso de tal não ser possível, encha o círculo errado e assinale com um novo círculo a resposta correcta.
Responda a todas as perguntas na folha de resposta, não escreva no caderno de perguntas.

1. Gosto mesmo da maioria das pessoas que conheço.
2. Tendo a ser descrente ou a duvidar das boas intenções dos outros.
3. Sou conhecido pela minha prudência e bom senso.
4. Não sou matreiro nem espertalhão.
5. Sou dominador(a), cheio(a) de força e combativo(a).
6. No trabalho e nos tempos livres, gosto de fazer as coisas com calma.
7. Preferia colaborar com as outras pessoas do que competir com elas.
8. Sou distraído(a) e pouco determinado(a).
9. Sinto, muitas vezes, uma necessidade louca de me divertir.
10. Para dizer a verdade, nunca pulei de alegria.
11. Os governantes deviam preocupar-se mais com os aspectos humanos.
12. Não me dá muito prazer estar à conversa com as pessoas.
13. Acredito que a maioria das pessoas são, no fundo, bem-intencionadas.
14. Não encaro os deveres cívicos, tais como votar, muito seriamente.
15. Se for necessário, não hesito em manipular as pessoas para conseguir aquilo que quero.
16. Às vezes, não consigo afirmar-me tanto como devia.
17. Quando faço alguma coisa, faço-a com todo o entusiasmo.
18. Sei ser sarcástico(a) e cínico(a), quando necessário.
19. Tenho objectivos claros, e faço por atingi-los, de uma forma ordenada.
20. Não gostaria de passar férias no Algarve.
21. Já experimentei, algumas vezes, sensações de grande alegria ou de êxtase (arrebatamento).
22. Sou inflexível e duro(a) nas minhas atitudes.
23. Sou conhecido(a) como uma pessoa amigável e simpática.
24. Penso que a maior parte das pessoas abusa de nós se as deixarmos.
25. Mantenho-me informado(a) e, geralmente, tomo decisões inteligentes.
26. Mesmo que quisesse, não conseguiria enganar ninguém.
27. Já fui, muitas vezes, *líder* (chefe) de grupos a que pertenci.
28. Trabalho devagar, mas persistentemente (de forma contínua).
29. Hesito em expressar a minha raiva, mesmo quando justificada.

30. Quando inicio um programa de modificação pessoal, deixo de o cumprir, após alguns dias.
31. Já fiz algumas coisas, só pelo gozo ou gana de as fazer.
32. Não sou um(a) grande optimista.
33. Nunca fazemos demasiado pelos pobres e os velhos.
34. Muitas pessoas vêem-me como uma pessoa um pouco fria e distante.
35. Penso que a maioria das pessoas com quem lido são honestas e dignas de confiança.
36. Sou, frequentemente, confrontado(a) com situações para as quais não estou totalmente preparado.
37. Ser completamente honesto(a) é uma via inadequada para fazer negócios.
38. Normalmente, nas reuniões, deixo os outros falar.
39. Muitas vezes, sinto-me a rebentar de energia.
40. Quando não gosto das pessoas, faço-lho saber.
41. Trabalho muito para conseguir o que quero.
42. Procuro evitar filmes demasiado chocantes ou assustadores.
43. Às vezes, sinto-me a rebentar com tanta felicidade.
44. Não gosto de pedintes.
45. Gosto muito de falar com as outras pessoas.
46. Fico desconfiado(a), sempre que alguém me faz qualquer coisa agradável.
47. Tenho orgulho do meu bom senso.
48. Detestaria ser considerado(a) um(a) hipócrita.
49. Muitas vezes, as outras pessoas pedem-me para as ajudar a tomar decisões.
50. Não sou tão rápido(a) e vivo(a) como outras pessoas.
51. Quando sou insultado(a), tento apenas perdoar e esquecer.
52. Não sou ambicioso(a).
53. Gosto de estar onde está a acção.
54. Não me considero uma pessoa alegre.
55. As necessidades humanas devem ter sempre prioridade sobre as considerações económicas.
56. É fácil para mim sorrir e associar com pessoas desconhecidas.
57. A minha primeira reacção é confiar nas pessoas.
58. Não me parece que tenha sido bem sucedido(a), seja no que for.

59. Por vezes, levo as pessoas a fazerem o que eu desejo.
60. Prefiro tratar da minha vida a ser chefe (mandar) das outras pessoas.
61. Normalmente, dou a impressão de estar sempre com pressa.
62. Se alguém começa uma briga, estou sempre pronto(a) para lhe dar luta.
63. Esforço-me por conseguir tudo aquilo que eu puder.
64. Adoro as emoções da montanha russa.
65. Sou uma pessoa alegre e bem disposta.
66. Penso que todos os seres humanos são dignos de respeito.
67. Prendem-me aos meus amigos fortes laços afectivos.
68. Tendo a pensar o melhor acerca das pessoas.
69. Sou uma pessoa muito competente.
70. Por vezes, meto medo ou lisonjeio as pessoas para as levar a fazer o que eu quero que elas façam.
71. Nas conversas, tendo a falar mais do que os outros.
72. A minha vida decorre a um ritmo rápido.
73. Sou cabeçudo(a) e teimoso(a).
74. Esforço-me por ser excelente em tudo o que faço.
75. Atraem-me as cores alegres e os estilos exuberantes.
76. É raro utilizar palavras como *fantástico* ou *sensacional* para descrever as minhas experiências.
77. Tenho simpatia por pessoas com menos sorte que eu.
78. Interesso-me, pessoalmente, pelas pessoas com quem trabalho.
79. Tenho bastante fé na natureza humana.
80. Sou eficiente e eficaz no meu trabalho.
81. Orgulho-me da minha perspicácia em lidar com as pessoas.
82. Não considero fácil controlar as situações.
83. Sou uma pessoa muito activa.
84. Frequentemente, arranjo discussões com a minha família e colegas de trabalho.
85. Tenho o *vício* do trabalho.
86. Nos acontecimentos desportivos, gosto de fazer parte da multidão.
87. Rio facilmente.
88. Gostaria mais que me considerassem *compreensivo(a)* (inclinado a perdoar) do que *justo(a)* (inclinado ao rigor).

NEO PI-R

POR FAVOR LEE ESTAS INSTRUCIONES CUIDADOSAMENTE ANTES DE EMPEZAR, MARCA TODAS LAS RESPUESTAS Y ESCRIBE SÓLO DONDE SE TE INDICA.

Este cuestionario contiene 88 declaraciones. Por favor, lee cada una cuidadosamente y en la hoja de respuestas, rodea la respuesta que mejor se corresponda, según estés más o menos de acuerdo.

- Rodea "TD" si la declaración es definitivamente falsa o si estás **totalmente en desacuerdo**.
- Rodea "D" si la declaración es generalmente falsa o si estás en **desacuerdo**.
- Rodea "N" si la declaración es igualmente verdadera o falsa, si no puedes decidir, si tu postura es **neutral**.
- Rodea "A" si la declaración es generalmente verdadera o estás de **acuerdo**.
- Rodea "TA" si la declaración es definitivamente verdadera o si estás **totalmente en desacuerdo**.

No hay respuestas correctas o incorrectas, no tienes porque ser un experto para completar este cuestionario. Descríbete honestamente y expresa tus opiniones con la mayor precisión posible. Si cometes un error o cambias de parecer, ¡NO BORRES!, pones una "X" sobre la respuesta incorrecta y rodeas con un círculo la nueva respuesta correcta.

1. Me gusta la mayoría de la gente que conozco.
2. Tiendo a ser cínico y escéptico acerca de las intenciones de los demás.
3. Se me conoce por mi prudencia y sentido común.
4. No soy astuto ni tramposo.
5. Soy dominante, enérgico y afirmativo.
6. Tengo un estilo relajado tanto en el trabajo como en el juego.
7. Prefiero cooperar con otros que competir con ellos.
8. Soy acomodadizo y descuidado.
9. A menudo anhelo excitacion.
10. Nunca he dado un salto de alegría.
11. Los gobernantes necesitan ser más conscientes de las implicaciones humanas de sus políticas.
12. No disfruto mucho hablando con la gente.
13. Creo que la mayor parte de la gente tiene buena intención.
14. No tomo mis obligaciones cívicas, como el votar, muy en serio.
15. Si es necesario soy capaz de manipular a la gente para conseguir lo que quiero.
16. Algunas veces no me valoro tanto como debiera.
17. Cuando hago cosas lo hago vigorosamente.
18. Puedo ser sarcástico y cortante cuando lo necesito.
19. Tengo unos objetivos claros y lucho por ellos ordenadamente.
20. No disfrutaría estando de vacaciones en la Costa del Sol.
21. Algunas veces he experimentado una inmensa alegría o regocijo.
22. Soy terco e inflexible en mis actitudes.
23. Se me conoce como una persona cálida y amigable.
24. Creo que la mayor parte de la gente se aprovecharía de uno si se lo permitiese.
25. Me mantengo informado y habitualmente tomo decisiones inteligentes.
26. No podría engañar a alguien aunque quisiera.
27. He sido con frecuencia un líder de los grupos a los que he pertenecido.
28. Mi trabajo es lento pero seguro.
29. Vacilo en expresar mi enfado, incluso aunque sea justificado.
30. Cuando comienzo un programa de autosuperación a los pocos días pierdo el interés y lo abandono poco a poco.
31. Algunas veces he hecho cosas sólo para divertirme o excitarme.

32. No soy un optimista alegre.
33. No se puede hacer demasiado por el pobre y el anciano.
34. Alguna gente piensa que soy frio y distante.
35. Pienso que la mayor parte de la gente que trato es honesta y de confianza.
36. Con frecuencia me encuentro ante situaciones para las que no estoy preparado.
37. Ser totalmente honesto es una mala forma de hacer negocios.
38. Normalmente en las reuniones dejo que los demás hablen.
39. Con frecuencia siento como si reventase de energía.
40. Si la gente no me gusta se lo hago saber.
41. Trabajo duramente para conseguir mis objetivos.
42. Tiendo a evitar películas de terror o miedo.
43. Algumas veces reboso de felicidad.
44. No tengo simpatía por los mendigos.
45. Realmente me divierto hablando con la gente.
46. Sospecho cuando alguien hace algo amable por mí.
47. Me enorguliezco de mi buen juicio.
48. Odiaría que pensaran que soy un hipócrita.
49. Otra gente, con frecuencia, recurre a mí para tomar decisiones.
50. No soy tan rápido y vivo como otras personas.
51. Cuando he sido insultado trato de olvidar y perdonar.
52. No me gusta que me empujen para lograr algo.
53. Me gusta estar donde hay acción.
54. No me considero especialmente frívolo.
55. Las necesidades humanas deberían ser prioritarias a las consideraciones económicas.
56. Encuentro que es fácil sonreír y ser extrovertido con los extraños.
57. Mi primera reacción es confiar en la gente.
58. Me parece que no hago nada totalmente bien.
59. Algunas veces engaño a la gente para hacer lo que yo quiero.
60. Me gusta más ir a mi aire que dirigir a otros.
61. Frecuentemente parece que estoy en apuros.
62. Si alguien empieza una pelea estoy listo para pelear.
63. Me esfuerzo en lograr todo lo que puedo.
64. Me gusta la excitación de la montaña rusa.

65. Soy una persona alegre y animosa.
66. Creo que todos los humanos merecen respecto.
67. Tengo un fuerte lazo emocional con mis amigos.
68. Tiendo a tomar lo mejor de la gente.
69. Soy una persona muy competente.
70. A veces fuerzo o adulo a alguien para hacer lo que yo quiero que haga.
71. En las conversaciones tiendo a llevar la mayor parte de la conversación.
72. Llevo una vida a un ritmo rápido.
73. Soy terco y testarudo.
74. Intento destacar en todo que lo que hago.
75. Me atraen los colores brillantes y los estilos llamativos.
76. Raramente uso palabaras como "¡fantástico!" o "¡sensacional!" para describir mis experiencias.
77. Tengo simpatía por otros menos afortunados que yo.
78. Me tomo un interés personal con la gente con la que trabajo.
79. Tengo mucha fe en la naturaleza humana.
80. Soy eficiente y eficaz en mi trabajo.
81. Estoy orgulloso de mi sagacidad en el trato con la gente.
82. No me es fácil hacerme cargo de una situación.
83. Soy una persona muy activa.
84. A menudo tengo discusiones con mi familia y con mis compañeros de trabajo.
85. Soy algo "adicto" al trabajo.
86. Me gusta formar parte del público en acontecimientos deportivos.
87. Me río fácilmente.
88. Preferiría ser conocido como "misericordioso" que como "justo".

ANEXO K

Matrizes de correlações

Matriz de correlações (amostra total)

		CEN	EXTACOL	EXTASSER	EXTACT	EXTEXCIT	EXTEMO	AMABCONF	AMABRECT	AMABCOMP	AMABSENS	CONSCOMP	CONSEFOR	GI	GC	DE1EN	NA	E1
CEN	r	1,000																
	p	.																
EXTACOL	r	,190*	1,000															
	p	,032	.															
EXTASSER	r	,222*	,188*	1,000														
	p	,012	,034	.														
EXTACT	r	,273**	,341**	,292**	1,000													
	p	,002	,000	,001	.													
EXTEXCIT	r	,148	,323**	,184*	,417**	1,000												
	p	,095	,000	,037	,000	.												
EXTEMO	r	,220*	,448**	,280**	,382**	,406**	1,000											
	p	,013	,000	,001	,000	,000	.											
AMABCONF	r	,093	,395**	,045	,111	,089	,137	1,000										
	p	,295	,000	,612	,211	,316	,123	.										
AMABRECT	r	-,030	,174*	-,122	-,074	,057	-,055	,131	1,000									
	p	,736	,049	,168	,410	,524	,537	,141	.									
AMABCOMP	r	-,016	,002	-,276**	-,185*	-,059	-,318**	,216*	,175*	1,000								
	p	,855	,978	,002	,036	,505	,000	,015	,048	.								
AMABSENS	r	,051	,615**	-,073	,032	,096	,318**	,448**	,236**	,170	1,000							
	p	,566	,000	,415	,720	,282	,000	,000	,007	,056	.							
CONSCOMP	r	,263**	,531**	,355**	,270**	,163	,456**	,243**	,167	-,097	,456**	1,000						
	p	,003	,000	,000	,002	,065	,000	,006	,060	,278	,000	.						
CONSEFOR	r	,306**	,472**	,407**	,395**	,215*	,393**	,240**	,225*	-,117	,365**	,724**	1,000					
	p	,000	,000	,000	,000	,015	,000	,006	,011	,190	,000	,000	.					
GI	r	,200*	-,125	-,005	,028	,062	-,002	,046	-,054	,052	-,051	-,054	,025	1,000				
	p	,023	,160	,952	,756	,484	,980	,603	,547	,562	,569	,544	,778	.				
GC	r	,222*	-,169	,107	,092	-,107	-,089	-,079	-,032	,018	-,169	-,135	-,021	,440**	1,000			
	p	,012	,056	,230	,301	,228	,318	,378	,721	,842	,056	,128	,816	,000	.			
DE1EN	r	,096	,114	,228**	,126	,032	,022	,103	,024	,016	,044	,265**	,332**	-,404**	-,121	1,000		
	p	,281	,201	,010	,155	,718	,809	,248	,792	,855	,619	,002	,000	,000	,174	.		
NA	r	,302**	-,011	,208*	,159	,100	,042	,139	-,086	,066	-,028	,211*	,309**	,579**	,306**	,449**	1,000	
	p	,001	,903	,018	,074	,264	,635	,117	,333	,458	,757	,017	,000	,000	,000	,000	.	
E1	r	,249**	,028	,239**	,150	,082	,027	,140	-,015	,050	,010	,243**	,371**	,306**	,193*	,746**	,891**	1,000
	p	,005	,757	,007	,091	,355	,758	,114	,867	,572	,914	,006	,000	,000	,029	,000	,000	.

* A correlação é significativa ao nível ,05 (teste bidireccional).
** A correlação é significativa ao nível ,01 (teste bidireccional).

Matriz de correlações entre factores CEN II e variáveis de personalidade (amostra total)

		EXT ACOL	EXT ASSER	EXT ACT	EXT EXCIT	EXT EMO	AMAB CONF	AMAB RECT	AMAB COMP	AMAB SENS	CONS COMP	CONS EFOR	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5
EXTACOL	r	1,000															
	p	,															
EXTASSER	r	,188*	1,000														
	p	,034	,														
EXTACT	r	,341**	,292**	1,000													
	p	,000	,001	,													
EXTEXCIT	r	,323**	,184*	,417**	1,000												
	p	,000	,037	,000	,												
EXTEMO	r	,448**	,280**	,382**	,406**	1,000											
	p	,000	,001	,000	,000	,											
AMABCONF	r	,395**	,045	,111	,089	,137	1,000										
	p	,000	,612	,211	,316	,123	,										
AMABRECT	r	,174*	-,122	-,074	,057	-,055	,131	1,000									
	p	,049	,168	,410	,524	,537	,141	,									
AMABCOMP	r	,002	-,276**	-,185*	-,059	-,318**	,216*	,175*	1,000								
	p	,978	,002	,036	,505	,000	,015	,048	,								
AMABSENS	r	,615**	-,073	,032	,096	,318**	,448**	,236**	,170	1,000							
	p	,000	,415	,720	,282	,000	,000	,007	,056	,							
CONSCOMP	r	,531**	,355**	,270**	,163	,456**.	,243**	,167	-,097	,456**	1,000						
	p	,000	,000	,002	,065	,000	,006	,060	,278	,000	,						
CONSEFOR	r	,472**	,407**	,395**	,215*	,393**	,240**	,225*	-,117	,365**	,724**	1,000					
	p	,000	,000	,000	,015	,000	,006	,011	,190	,000	,000	,					
FACTOR1	r	,234**	,234**	,304**	,203*	,250**	,150	-,023	-,030	,069	,302**	,353**	1,000				
	p	,008	,008	,000	,021	,004	,091	,797	,740	,436	,001	,000	,				
FACTOR2	r	,219*	,186*	,179*	,014	,053	,116	-,014	,074	,215*	,257**	,216*	,437**	1,000			
	p	,013	,035	,043	,872	,551	,193	,876	,408	,015	,003	,014	,000	,			
FACTOR3	r	,294**	,113	,290**	,232**	,296**	,180*	,136	-,102	,115	,311**	,355**	,709**	,421**	1,000		
	p	,001	,205	,001	,008	,001	,042	,126	,251	,198	,000	,000	,000	,000	,		
FACTOR4	r	,249**	,165	,264**	,157	,356**	,196*	-,007	-,001	,172	,351**	,380**	,666**	,466**	,661**	1,000	
	p	,005	,063	,003	,077	,000	,026	,942	,991	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,	
FACTOR5	r	-,039	,259**	,097	-,058	-,060	,003	-,052	,071	-,185*	,009	,056	,344**	,511**	,278**	,330**	1,000
	p	,664	,003	,278	,512	,505	,977	,562	,426	,037	,921	,528	,000	,000	,002	,000	,

* A correlação é significativa ao nível ,05 (teste bidireccional).
** A correlação é significativa ao nível ,01 (teste bidireccional).

ANEXO L

Análise discriminante da variável Eficácia negocial

(amostra total e grupo dos negociadores sócio-laborais e vendedores)

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		64	30,5
Excluded	Missing or out-of-range group codes	54	25,7
	At least one missing discriminating variable	5	2,4
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	87	41,4
	Total	146	69,5
Total		210	100,0

Group Statistics

cengrp		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	EXTACOL	19,97	3,93	30	30,000
	EXTASSER	16,60	3,66	30	30,000
	EXTACT	16,67	3,96	30	30,000
	EXTEXCIT	16,20	4,44	30	30,000
	EXTEMO	19,93	4,16	30	30,000
	AMABCONF	17,67	3,60	30	30,000
	AMABRECT	16,80	3,65	30	30,000
	AMABCOMP	16,27	3,74	30	30,000
	AMABSENS	19,27	4,32	30	30,000
	CONSCOMP	17,73	3,37	30	30,000
	CONSEFOR	18,00	3,63	30	30,000
	GI	118,00	23,69	30	30,000
	GC	233,33	33,15	30	30,000
	DE1EN	42,17	34,08	30	30,000
	NA	143,44	22,41	30	30,000
	E1	160,17	28,72	30	30,000
2	EXTACOL	22,50	4,09	34	34,000
	EXTASSER	19,71	4,03	34	34,000
	EXTACT	19,59	3,53	34	34,000
	EXTEXCIT	18,21	2,63	34	34,000
	EXTEMO	22,71	3,72	34	34,000
	AMABCONF	18,74	3,43	34	34,000
	AMABRECT	16,41	3,50	34	34,000
	AMABCOMP	15,74	3,92	34	34,000
	AMABSENS	19,82	4,52	34	34,000
	CONSCOMP	22,21	5,04	34	34,000
	CONSEFOR	22,68	4,28	34	34,000
	GI	127,06	35,03	34	34,000
	GC	241,18	19,35	34	34,000
	DE1EN	61,32	45,28	34	34,000
	NA	169,19	33,88	34	34,000
	E1	188,97	38,13	34	34,000
Total	EXTACOL	21,31	4,19	64	64,000
	EXTASSER	18,25	4,14	64	64,000
	EXTACT	18,22	3,99	64	64,000
	EXTEXCIT	17,27	3,70	64	64,000
	EXTEMO	21,41	4,14	64	64,000
	AMABCONF	18,23	3,53	64	64,000
	AMABRECT	16,59	3,55	64	64,000
	AMABCOMP	15,98	3,82	64	64,000
	AMABSENS	19,56	4,40	64	64,000
	CONSCOMP	20,11	4,86	64	64,000
	CONSEFOR	20,48	4,61	64	64,000
	GI	122,81	30,37	64	64,000
	GC	237,50	26,79	64	64,000
	DE1EN	52,34	41,25	64	64,000
	NA	157,12	31,63	64	64,000
	E1	175,47	36,76	64	64,000

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,727[a]	100,0	100,0	,649

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,579	29,514	16	,021

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
EXTACOL	,178
EXTASSER	-,103
EXTACT	-,131
EXTEXCIT	,119
EXTEMO	,315
AMABCONF	,148
AMABRECT	-,466
AMABCOMP	,315
AMABSENS	-,807
CONSCOMP	,416
CONSEFOR	,740
GI	1,631
GC	,206
DE1EN	2,048
NA	,105
E1	-1,644

Structure Matrix

	Function
	1
CONSEFOR	,697
CONSCOMP	,613
NA	,526
E1	,503
EXTASSER	,478
EXTACT	,465
EXTEMO	,419
EXTACOL	,375
EXTEXCIT	,332
DE1EN	,282
AMABCONF	,181
GI	,178
GC	,175
AMABCOMP	-,082
AMABSENS	,075
AMABRECT	-,065

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Functions at Group Centroids

	Function
cengrp	1
1	-,894
2	,788

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		210
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	92
Used in Output		118

Prior Probabilities for Groups

cengrp	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1	,500	30	30,000
2	,500	34	34,000
Total	1,000	64	64,000

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership		
		cengrp	1	2	Total
Original	Count	1	25	5	30
		2	5	29	34
		Ungrouped cases	29	25	54
	%	1	83,3	16,7	100,0
		2	14,7	85,3	100,0
		Ungrouped cases	53,7	46,3	100,0

a. 84,4% of original grouped cases correctly classified.

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		25	11,9
Excluded	Missing or out-of-range group codes	15	7,1
	At least one missing discriminating variable	0	,0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	170	81,0
	Total	185	88,1
Total		210	100,0

Group Statistics

CENNEG		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
1	EXTACOL	12	12,000
	EXTASSER	12	12,000
	EXTACT	12	12,000
	EXTEXCIT	12	12,000
	EXTEMO	12	12,000
	AMABCONF	12	12,000
	AMABRECT	12	12,000
	AMABCOMP	12	12,000
	AMABSENS	12	12,000
	CONSCOMP	12	12,000
	CONSEFOR	12	12,000
	GI	12	12,000
	GC	12	12,000
	DE1EN	12	12,000
	NA	12	12,000
	E1	12	12,000
2	EXTACOL	13	13,000
	EXTASSER	13	13,000
	EXTACT	13	13,000
	EXTEXCIT	13	13,000
	EXTEMO	13	13,000
	AMABCONF	13	13,000
	AMABRECT	13	13,000
	AMABCOMP	13	13,000
	AMABSENS	13	13,000
	CONSCOMP	13	13,000
	CONSEFOR	13	13,000
	GI	13	13,000
	GC	13	13,000
	DE1EN	13	13,000
	NA	13	13,000
	E1	13	13,000
Total	EXTACOL	25	25,000
	EXTASSER	25	25,000
	EXTACT	25	25,000
	EXTEXCIT	25	25,000
	EXTEMO	25	25,000
	AMABCONF	25	25,000
	AMABRECT	25	25,000
	AMABCOMP	25	25,000
	AMABSENS	25	25,000
	CONSCOMP	25	25,000
	CONSEFOR	25	25,000
	GI	25	25,000
	GC	25	25,000
	DE1EN	25	25,000
	NA	25	25,000
	E1	25	25,000

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	4,573[a]	100,0	100,0	,906

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,179	25,768	16	,057

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
EXTACOL	-,955
EXTASSER	,554
EXTACT	-,297
EXTEXCIT	2,322
EXTEMO	-2,619
AMABCONF	,633
AMABRECT	,037
AMABCOMP	-1,235
AMABSENS	1,947
CONSCOMP	-,690
CONSEFOR	,758
GI	1,020
GC	-,103
DE1EN	,740
NA	-2,285
E1	,631

Structure Matrix

	Function
	1
NA	-,466
E1	-,358
GC	-,348
EXTACT	-,325
CONSEFOR	-,224
GI	-,198
EXTASSER	-,179
CONSCOMP	-,153
DE1EN	-,122
EXTEXCIT	,114
EXTEMO	-,108
AMABCOMP	,079
AMABRECT	,072
EXTACOL	-,058
AMABCONF	-,058
AMABSENS	,007

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Functions at Group Centroids

	Function
CENNEG	1
1	2,135
2	-1,971

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		210
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	170
Used in Output		40

Prior Probabilities for Groups

CENNEG	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1	,500	12	12,000
2	,500	13	13,000
Total	1,000	25	25,000

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership		
		CENNEG	1	2	Total
Original	Count	1	11	1	12
		2	0	13	13
		Ungrouped cases	12	3	15
	%	1	91,7	8,3	100,0
		2	,0	100,0	100,0
		Ungrouped cases	80,0	20,0	100,0

a. 96,0% of original grouped cases correctly classified.

ANEXO M

Análise discriminante das variáveis

Benefícios Individuais e Benefícios Conjuntos

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		77	60,2
Excluded	Missing or out-of-range group codes	51	39,8
	At least one missing discriminating variable	0	,0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	,0
	Total	51	39,8
Total		128	100,0

Group Statistics

GIGRP		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	EXTACOL	22,25	4,28	40	40,000
	EXTASSER	18,18	3,92	40	40,000
	EXTACT	18,20	3,17	40	40,000
	EXTEXCIT	17,23	3,83	40	40,000
	EXTEMO	21,38	4,57	40	40,000
	AMABCONF	17,75	4,50	40	40,000
	AMABRECT	16,55	3,48	40	40,000
	AMABCOMP	15,55	2,62	40	40,000
	AMABSENS	20,08	4,46	40	40,000
	CONSCOMP	20,08	4,38	40	40,000
	CONSEFOR	20,27	4,56	40	40,000
	GC	223,25	24,43	40	40,000
	DE1EN	67,63	46,38	40	40,000
	NA	124,12	27,67	40	40,000
	E1	152,00	41,74	40	40,000
2	EXTACOL	20,78	3,43	37	37,000
	EXTASSER	18,11	3,15	37	37,000
	EXTACT	18,38	4,27	37	37,000
	EXTEXCIT	17,92	3,47	37	37,000
	EXTEMO	20,81	3,34	37	37,000
	AMABCONF	18,32	4,03	37	37,000
	AMABRECT	16,41	3,98	37	37,000
	AMABCOMP	16,46	3,29	37	37,000
	AMABSENS	19,14	3,68	37	37,000
	CONSCOMP	19,27	4,40	37	37,000
	CONSEFOR	20,41	4,23	37	37,000
	GC	248,11	25,80	37	37,000
	DE1EN	28,65	34,55	37	37,000
	NA	168,63	28,59	37	37,000
	E1	180,68	36,71	37	37,000
Total	EXTACOL	21,55	3,94	77	77,000
	EXTASSER	18,14	3,55	77	77,000
	EXTACT	18,29	3,72	77	77,000
	EXTEXCIT	17,56	3,65	77	77,000
	EXTEMO	21,10	4,01	77	77,000
	AMABCONF	18,03	4,26	77	77,000
	AMABRECT	16,48	3,70	77	77,000
	AMABCOMP	15,99	2,98	77	77,000
	AMABSENS	19,62	4,10	77	77,000
	CONSCOMP	19,69	4,38	77	77,000
	CONSEFOR	20,34	4,38	77	77,000
	GC	235,19	27,89	77	77,000
	DE1EN	48,90	45,32	77	77,000
	NA	145,51	35,79	77	77,000
	E1	165,78	41,72	77	77,000

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	3,878[a]	100,0	100,0	,892

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,205	106,974	15	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
EXTACOL	-,043
EXTASSER	-,016
EXTACT	,085
EXTEXCIT	,069
EXTEMO	-,163
AMABCONF	,100
AMABRECT	,088
AMABCOMP	,147
AMABSENS	-,189
CONSCOMP	,078
CONSEFOR	,002
GC	-,060
DE1EN	-2,265
NA	,076
E1	2,120

Structure Matrix

	Function
	1
NA	,407
GC	,255
DE1EN	-,244
E1	,187
EXTACOL	-,097
AMABCOMP	,079
AMABSENS	-,059
EXTEXCIT	,049
CONSCOMP	-,047
EXTEMO	-,036
AMABCONF	,034
EXTACT	,012
AMABRECT	-,010
CONSEFOR	,008
EXTASSER	-,005

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Functions at Group Centroids

	Function
GIGRP	1
1	-1,869
2	2,021

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		128
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		128

Prior Probabilities for Groups

GIGRP	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1	,500	40	40,000
2	,500	37	37,000
Total	1,000	77	77,000

Classification Results[a]

		GIGRP	Predicted Group Membership		Total
			1	2	
Original	Count	1	40	0	40
		2	0	37	37
		Ungrouped cases	33	18	51
	%	1	100,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	100,0
		Ungrouped cases	64,7	35,3	100,0

a. 100,0% of original grouped cases correctly classified.

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		86	67,2
Excluded	Missing or out-of-range group codes	42	32,8
	At least one missing discriminating variable	0	,0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	,0
	Total	42	32,8
Total		128	100,0

Group Statistics

GCGRP		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
1	EXTACOL	52	52,000
	EXTASSER	52	52,000
	EXTACT	52	52,000
	EXTEXCIT	52	52,000
	EXTEMO	52	52,000
	AMABCONF	52	52,000
	AMABRECT	52	52,000
	AMABCOMP	52	52,000
	AMABSENS	52	52,000
	CONSCOMP	52	52,000
	CONSEFOR	52	52,000
	GI	52	52,000
	DE1EN	52	52,000
	NA	52	52,000
	E1	52	52,000
2	EXTACOL	34	34,000
	EXTASSER	34	34,000
	EXTACT	34	34,000
	EXTEXCIT	34	34,000
	EXTEMO	34	34,000
	AMABCONF	34	34,000
	AMABRECT	34	34,000
	AMABCOMP	34	34,000
	AMABSENS	34	34,000
	CONSCOMP	34	34,000
	CONSEFOR	34	34,000
	GI	34	34,000
	DE1EN	34	34,000
	NA	34	34,000
	E1	34	34,000
Total	EXTACOL	86	86,000
	EXTASSER	86	86,000
	EXTACT	86	86,000
	EXTEXCIT	86	86,000
	EXTEMO	86	86,000
	AMABCONF	86	86,000
	AMABRECT	86	86,000
	AMABCOMP	86	86,000
	AMABSENS	86	86,000
	CONSCOMP	86	86,000
	CONSEFOR	86	86,000
	GI	86	86,000
	DE1EN	86	86,000
	NA	86	86,000
	E1	86	86,000

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,380[a]	100,0	100,0	,525

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,725	24,805	14	,037

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
EXTACOL	,224
EXTASSER	,403
EXTACT	,291
EXTEXCIT	-,156
EXTEMO	-,167
AMABCONF	,088
AMABRECT	,238
AMABCOMP	,089
AMABSENS	-,356
CONSCOMP	-,196
CONSEFOR	-,145
GI	1,021
DE1EN	,362
NA	-,046

Structure Matrix

	Function
	1
GI	,727
NA	,585
E1[a]	,418
AMABSENS	-,325
EXTASSER	,310
EXTACT	,225
EXTEMO	-,161
CONSCOMP	-,150
EXTACOL	-,147
DE1EN	-,126
AMABCOMP	,077
AMABRECT	-,049
EXTEXCIT	-,026
AMABCONF	,019
CONSEFOR	,002

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

a. This variable not used in the analysis.

Functions at Group Centroids

	Function
GCGRP	1
1	-,493
2	,754

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		128
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		128

Prior Probabilities for Groups

GCGRP	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1	,500	52	52,000
2	,500	34	34,000
Total	1,000	86	86,000

Classification Results[a]

		GCGRP	Predicted Group Membership		Total
			1	2	
Original	Count	1	37	15	52
		2	11	23	34
		Ungrouped cases	21	21	42
	%	1	71,2	28,8	100,0
		2	32,4	67,6	100,0
		Ungrouped cases	50,0	50,0	100,0

a. 69,8% of original grouped cases correctly classified.

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

Página	Linhas	**Onde se lê**	**Deve-se ler**
357	12 e 13	(...) a fiabilidade do teste completo situa-se em .72 (amostra de sujeitos portugueses) e .69 (amostra de sujeitos espanhóis).	(...) a fiabilidade do teste completo situa-se em .91 (amostra de sujeitos portugueses) e .90 (amostra de sujeitos espanhóis).
386	16-18	(...) e o segundo (corrigido) de .72 (no caso da amostra de sujeitos espanhóis, os valores foram, respectivamente, de .89 e .69).	(...) e o segundo (corrigido) de .91 (no caso da amostra de sujeitos espanhóis, os valores foram, respectivamente, de .89 e .90).
447	2 e 3	(...) (respectivamente, Coeficientes Alpha de .91 e .89 e de Spearman-Brown corrigidos de .72 e .69).	(...) (respectivamente, Coeficientes Alpha de .91 e .89 e de Spearman-Brown corrigidos de .91 e .90).