



Rui Miguel Marques Rocha

A influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial

Dissertação de Mestrado em Gestão

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial

Um estudo exploratório na indústria de bebidas alcoólicas em Portugal

Tese de Mestrado apresentada pelo aluno:
Rui Miguel Marques Rocha

Sob a orientação do:
Professor Doutor Carlos F. Gomes

Coimbra, 2011

ABSTRACT

The current economic environment is characterized by strong competition, globalization, technological development and information, and an increasing need to optimize resources, which requires better performance and more efficient business processes from organizations.

Nowadays, we primarily live in supply driven markets and organizations need to manage conflicts of interest in an integrated manner so they can respond assertively to the demand. Negotiation is, therefore, a key factor in business management, with particular emphasis on the commercial perspective. This has been one of the most studied areas in the context of negotiation. Agndal (2007), who in the study "*Current trends in business negotiation research*", conducted a survey of articles published between 1996 and 2005 related with negotiation, noted that 73% (out of 172) were purely focused on commercial negotiations, in business to business scenarios, between buyer and seller.

We know that buyers and sellers spend a great deal of time in negotiations, and their multiple interactions are fundamental to the strategies for achieving and leveraging added value to organizations. This is the reason why it is very important to understand which variables may influence the effectiveness of negotiations.

Following this line of thought, this research assesses to what extent other variables, like styles of negotiation, socio-demographic and organizational characteristics influence the effectiveness of negotiation. This research is an exploratory study, focused on the use of specific instruments in the alcoholic beverages industry in Portugal, collecting the opinion of the professionals involved and their subsequent analysis.

Exploratory analysis revealed that all the organizational and socio-demographic characteristics studied do not affect the negotiating styles. However, although without statistical significance, it was found that the style of Integration was the most predominant in the sample (57.6%), and the second most widely adopted style, differed depending on the role of respondents. The buyers presented themselves as

more dominant and sellers as more committed. The analysis of regression models indicated the existence of a positive relationship between Styles and Negotiation Effectiveness. The effectiveness survey results showed that the more collaborative styles, especially the styles of Integration and Compromise, were those who showed greater predictive capacity. In turn, the results of self assessment suggest Domination and Integration as the most crucial variables to the effectiveness, with Domination clearly being the variable with the highest explanatory weight.

RESUMO

O ambiente económico actual é caracterizado por uma forte competitividade, pela globalização, pelo desenvolvimento tecnológico e da informação, e por uma crescente necessidade de otimizar recursos, o que exige cada vez mais às organizações, performances e processos negociais eficazes.

Vivemos actualmente num mercado essencialmente de oferta, as organizações necessitam de gerir os conflitos de interesses de forma integrada, para que possam responder assertivamente às necessidades da procura. A negociação assume-se assim, como um factor chave no seio da gestão, com particular relevo no contexto comercial. Esta tem sido uma das áreas mais estudadas no âmbito da negociação. Agndal (2007) no estudo “*Current trends in business negotiation research*”, fez um levantamento de artigos, publicados entre 1996 e 2005, relacionados com negociação, constatando que 73% dos estudos (num total de 172) tiveram como foco as negociações puramente comerciais, cenários *business to business* entre comprador e vendedor.

Sabemos que uma grande parte do tempo dos compradores e vendedores é passada a negociar, e que é nas suas múltiplas interacções que muitas vezes se alavancam e concretizam estratégias de valor para as organizações. Torna-se portanto, muito importante perceber quais as variáveis que podem influenciar a eficácia negocial.

Seguindo esta linha de pensamento, desenvolvemos esta investigação procurando analisar em que medida, outras variáveis, nomeadamente os estilos de negociação, as características sócio-demográficas e as características organizacionais, influenciam a eficácia negocial. Esta consistiu numa investigação de natureza exploratória e incidiu sobre a utilização de instrumentos específicos na indústria de bebidas alcoólicas em Portugal, envolvendo a recolha da opinião dos agentes envolvidos e a sua consequente análise.

A análise exploratória revelou que o conjunto das características organizacionais e sócio-demográficas estudadas, não afectam os estilos de negociação. No entanto, apesar da ausência de significância estatística, constatou-se que o estilo de Integração

foi o mais predominante da amostra (57,6%) e, que o segundo estilo mais adotado diferiu consoante a função dos inquiridos. Os compradores apresentaram-se como mais dominantes e os vendedores como mais comprometidos. As análises dos modelos de regressão indicaram-nos a existência de uma relação positiva entre os Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial. As pontuações do questionário de eficácia, mostraram que os estilos mais colaborativos, nomeadamente, o estilo de Integração e de Compromisso, foram aqueles que revelaram maior capacidade preditiva. Por sua vez, os resultados da autoavaliação, sugerem a Dominação e a Integração como as variáveis mais determinantes para a eficácia, sendo que, a Dominação foi claramente a variável com maior peso explicativo do modelo.

Índice Geral

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1	A Negociação como competência chave da Gestão	12
2.2	Aspectos Fundamentais da Negociação	14
2.2.1	Definição e conceito de negociação	14
2.2.2	Elementos comuns na negociação	16
2.2.3	Modelos teóricos de negociação	18
2.3	Tipos de Negociação	21
2.4	O Processo de Negociação	26
2.4.1	As fases da negociação	26
2.4.2	As estratégias e táticas da negociação.....	29
2.5	Eficácia Negocial.....	36
2.6	Estilos de Negociação.....	44
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	Instrumentos de medida.....	49
3.2	Procedimentos	55
3.3	Modelos e variáveis a utilizar na análise aos resultados do inquérito	56
4	RESULTADOS	59
4.1	Caracterização da Amostra	59
4.2	Análise e discussão dos resultados	61
5	CONCLUSÕES.....	69
	BIBLIOGRAFIA	74
I-	APÊNDICE – Inquérito de Negociação.....	79
II-	APÊNDICE B – Análise dos pressupostos de aplicação dos instrumentos estatísticos	84

Índice Figuras

Figura 2.1 - Zona de possível acordo em negociações distributivas	22
Figura 2.2 - Fronteira de Pareto	24
Figura 2.3- Modelo piramidal de acordos integrativos	25
Figura 2.4 - Fases do processo negocial (Greenhalgh)	26
Figura 2.5 - Modelo de interesses duais (Pruitt)	30
Figura 2.6 – Modelo de gestão de conflitos interpessoais (Rahim)	45
Figura 2.7 - Dimensões integrativas e dimensões distributivas (Rahim)	47
Figura 4.1 Distribuição da amostra por habilitações literárias	59
Figura 4.2 - Distribuição da amostra pela experiência em negociação	60
Figura 4.3 - Distribuição da amostra pelo volume de negócios (VN)	61
Figura II.1 - Gráfico comparativo entre a distribuição normal e os erros residuais estandardizados, Modelo 1	84
Figura II.2 - Gráfico de EF_NEG_INQ versus INT	85
Figura II.3 - Gráfico de EF_NEG_INQ versus COM	86
Figura II.4 - Gráfico representativo dos erros residuais <i>student</i> em função dos valores previstos da variável dependente EF_NEG_INQ	86
Figura II.5 - Gráfico comparativo entre a distribuição normal e os erros residuais estandardizados, Modelo 2	87
Figura II.6 - Gráfico de EF_NEG_AUT versus INT	88
Figura II.7 - Gráfico de EF_NEG_AUT versus DOM	89
Figura II.8 - Gráfico representativo dos erros residuais <i>student</i> em função dos valores previstos da variável dependente EF_NEG_AUT	89

Índice Tabelas

Quadro 2.1 - Dilema Concessão versus Dureza	37
Quadro 2.2 - Dilema Submissão versus Dominação	38
Quadro 2.3 - Dilema Jovialidade versus Hostilidade	39
Quadro 2.4 - Dilema Flexibilidade versus Rigidez.....	40
Quadro 3.1 - Itens do questionário de Eficácia Negocial que formam o grupo: Obtenção de Resultados Positivos	50
Quadro 3.2 - Itens do questionário de Eficácia Negocial que formam o grupo: Influência do Equilíbrio de Poder	51
Quadro 3.3 - Itens do questionário de Eficácia Negocial que formam o grupo: Procedimento Flexível	51
Quadro 3.4 - Itens do questionário de Eficácia Negocial que formam o grupo Construção de um Clima Construtivo.....	52
Quadro 3.5 - Itens do questionário Estilos de Negociação (ROCI – II)	54
Quadro 4.1 - Distribuição da amostra por Idade.....	59
Quadro 4.2 - Distribuição da amostra por Função/Responsabilidade	60
Quadro 4.3 - Distribuição da amostra por Canal de distribuição.....	60
Quadro 4.4 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo a Função/Responsabilidade (ANOVA Oneway).....	62
Quadro 4.5 - Distribuição dos Estilos de Negociação, segundo a Função/Responsabilidade	63
Quadro 4.6 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo os Canais de Distribuição (ANOVA Oneway).....	63
Quadro 4.7 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo o Sexo (ANOVA Oneway).....	64
Quadro 4.8 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo a Idade (ANOVA Oneway)	65
Quadro 4.9 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo o Volume de Negócios (ANOVA Oneway).....	65
Quadro 4.10 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo a Experiência em Negociação (ANOVA Oneway)	66
Quadro 4.11 - Influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial (Regressão Linear Múltipla).....	67
Quadro 4.12 - Influência dos Estilos de Negociação na Autoavaliação da Eficácia Negocial (Regressão Linear Múltipla).....	68
Quadro II.1 - Valores relativos à Skewness e Kurtosis dos erros residuais.....	85
Quadro II.2 - One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test relativo aos erros residuais standardizados, Modelo 1	85

Quadro II.3 - Valores relativos à Skewness e Kurtosis dos erros residuais estandardizados, Modelo 2	88
Quadro II.4 - One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test relativo aos erros residuais estandardizados, Modelo 2	88

1 INTRODUÇÃO

A negociação é um método essencial para gerir conflitos interpessoais, intra-grupos e inter-grupos (Rahim, 2001), sendo considerado como uma das competências chave da gestão. Como afirma Jesuíno (1992) a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão conjunta, num contexto de interacção estratégica ou de interdependência. Para se encontrarem soluções aceitáveis, que satisfaçam pelo menos os interesses de uma das partes intervenientes, torna-se fundamental conhecer as variáveis que mais influenciam a eficácia negocial. Alguns estilos de negociação relacionam-se positivamente com a sua eficácia, isto no que diz respeito, ao grau de adopção de determinados comportamentos favoráveis à resolução do conflito.

O objectivo desta dissertação é avaliar a relação os estilos de negociação e a eficácia negocial. Neste contexto pretende-se ainda analisar a influência de um conjunto de características individuais e organizacionais nos estilos de negociação.

Neste âmbito, será desenvolvido um estudo exploratório sobre a negociação no contexto comercial, com aplicação na indústria de bebidas alcoólicas em Portugal.

No Capítulo 2, faremos uma revisão da literatura sobre os aspectos fundamentais da negociação, procuraremos enquadrar a negociação no seio da gestão. Seguidamente serão apresentadas algumas definições conceptuais de negociação, mencionando ainda, os seus elementos comuns, os diferentes modelos teóricos, os tipos de negociação e os seus processos, com ênfase, para as principais fases, estratégias e táticas negociais. Com o objectivo de aprofundar o conhecimento dos elementos capitais deste estudo, serão ainda desenvolvidos os conceitos da eficácia negocial e as principais abordagens aos estilos de negociação.

No Capítulo 3 será descrita a metodologia utilizada nesta dissertação. Serão explicados os instrumentos, os procedimentos, os modelos e variáveis a utilizar na análise aos resultados do nosso inquérito. No Capítulo 4 serão apresentados os resultados e, por último, no Capítulo 5, serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, quais os principais contributos e limitações da pesquisa, e quais os possíveis estudos de investigação futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Negociação como competência chave da Gestão

A gestão está intimamente ligada à negociação, seja qual for a forma pela qual se encara uma empresa, como máquina, organismo ou sistema social (Ackoff, 1994), ou de maneira mais ampla, através dos relacionamentos entre pessoas, que transcende a visão tradicional de uma fronteira estabelecida entre organização interna e os seus clientes externos. Fica evidente a importância fundamental da negociação, para a gestão. Como afirma Mintzberg, no seu trabalho “*the Nature of Managerial Work*” (1973) a negociação é uma parte vital da função do gestor.

Muitas organizações ainda tratam as suas negociações como *Ad-Hoc*, de forma individual, como eventos isolados, e não como parte integrante das suas operações de negócio e dos seus processos. Como consequência, não dispõem de uma metodologia comum, padronizada, incorrendo muitas vezes em custos pela não optimização dos seus resultados nas negociações. O resultado de uma única negociação pode não ser totalmente relevante, ou decisivo para uma empresa, no entanto, a combinação de milhares de negociações em que uma empresa intervém, tem indiscutivelmente um enorme impacto na sua estratégia e no seu sucesso.

Para Thompson (2005), a capacidade de negociação assume uma importância crescente para os directores, líderes e gestores no mundo empresarial. Enumera para o efeito, cinco razões chave:

- **A Natureza Dinâmica do Negócio:** A mobilidade e a flexibilidade são hoje factores imperativos no contexto actual do mercado de trabalho. Este dinamismo leva a que as pessoas tenham que negociar e renegociar durante a sua vida, e ao longo de toda a sua carreira profissional. As pessoas têm que continuamente criar possibilidades, integrar os seus interesses com os dos outros e reconhecer a permanente concorrência dentro e entre as empresas.
- **A interdependência:** A crescente interdependência das pessoas dentro das organizações, hierárquica e funcionalmente, origina que elas tenham que saber

integrar os seus interesses e trabalhar em conjunto nas várias unidades de negócio e áreas funcionais. O grau crescente de especialização e conhecimento do mundo empresarial implica que as pessoas estejam cada vez mais dependentes de outros, no fornecimento de partes de um serviço ou de um produto completo. Os gestores necessitam de saber promover os seus próprios interesses, e criar valor acrescentado para as suas organizações.

- **Competição:** Num mercado cada vez mais competitivo, continuamos a assistir ao fenómeno crescente da concentração. As grandes empresas afirmam-se como grandes actores nos maiores mercados, conseguindo economias de escala e grandes lucros. As restantes empresas perdem posição, ficando muitas vezes em situações muito fragilizadas, essencialmente com pouco mercado. A tendência nos próximos anos não será diferente da actual, os grandes serão cada vez maiores e muitos pequenos correrão o risco de desaparecer. Esta realidade significa que as empresas devem ser peritas em ambientes competitivos, e saber navegar neste ambiente é fundamental para negociar com sucesso.
- **A Era da Informação:** Enquanto negociador, a era da informação traz também oportunidades e desafios para o gestor. A velocidade e a disponibilidade da informação levam a que os gestores tenham que estar preparados para negociar em cima do acontecimento, no momento certo. O desenvolvimento da informática e a gestão da informação vieram ampliar as obrigações e a capacidade das empresas para criar valor acrescentado para os seus clientes.
- **A Globalização:** As barreiras culturais, como a língua, os hábitos e o câmbio devem ser eficazmente ultrapassados pelos gestores para que possam desenvolver as suas capacidades de negociação globais. Comunicar e negociar junto de pessoas de diferentes nacionalidades, estratos e estilos de comunicação é um desafio primordial para os gestores.

As capacidades de negociação são essenciais para gerir conflitos interpessoais, intra-grupos e inter-grupos (Rahim, 2001). Segundo Baron (1989), os gestores absorvem um quinto do seu tempo (20%) em negociações e provavelmente, esse tempo afecta os restantes 80% das suas actividades.

2.2 Aspectos Fundamentais da Negociação

2.2.1 Definição e conceito de negociação

A negociação é uma actividade frequente do ser humano, é considerada por numerosos autores como o método mais adequado para a resolução de conflitos entre as diferentes partes (Pruitt e Carnavale, 1993).

A negociação ocorre nos mais diversos planos da vida de um indivíduo, é parte integral da vida das pessoas. Como afirmam Fisher e Ury (1981), as pessoas negoceiam todos os dias, muitas vezes sem se aperceberem. Na verdade, o conflito está presente nos múltiplos relacionamentos que as pessoas enfrentam no dia-a-dia. A nível pessoal, muitas vezes de um modo informal, a negociação está presente na relação com os filhos, esposos, vizinhos, amigos e professores. Na vida profissional, as negociações assumem um método mais formal, acontecem em múltiplos níveis: interpessoal (entre dois indivíduos), interorganizacional (entre organizações), intergrupar (entre grupos), a nível internacional (entre nações), e também em diferentes contextos, como entre departamentos, entre unidades de negócio, entre empresas e até entre indústrias (Thompson, 2005). Herb Cohen (1980) insinua mesmo que “o nosso mundo é uma mesa de negociações gigante”.

O conceito de negociação tem sido frequentemente utilizado em diversas situações, sendo objecto de estudo por académicos, investigadores e profissionais em áreas muito abrangentes como o Direito, a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Política e sobretudo a área Comercial. O interesse crescente pela investigação da negociação, tem contribuído para o aparecimento de uma diversidade de definições, algumas diferentes no seu posicionamento, mas normalmente com uma grande convergência conceptual na sua forma. Justifica-se portanto, a necessidade de clarificar o conceito de negociação, identificando sobretudo as suas principais características básicas, de acordo com algumas definições conceptuais.

Morley e Stephenson (1977) começaram por definir a negociação como um processo de interacção comunicativo em que duas partes procuram resolver um conflito de

interesses, usando o diálogo e avançando gradualmente mediante concessões mútuas. Touzard (1981) apresenta um conceito semelhante, o autor acrescenta que o objectivo da negociação é atingir um acordo, através da discussão e intercâmbio de opiniões entre duas ou mais partes em conflito. Peyton Young (1991) afirma que a negociação é um processo de tomada de decisões em conjunto. É comunicação, directa ou tácita, entre indivíduos que tentam estabelecer um acordo para benefício mútuo. Para Thompson (2005), a negociação é um processo de tomada de decisão em conjunto com outras pessoas que é indispensável sempre que não se consegue atingir os objectivos de forma isolada. A autora de *“Mind and the Heart of the Negotiator”* (2005) defende ainda, que a negociação é uma ferramenta chave de comunicação e influência. Lax e Sebenius (1986) acrescentam que a negociação é um processo de interacção oportunista entre duas ou mais partes. Para os autores, a negociação inclui cooperação e competição, pois existem sempre interesses comuns e interesses díspares.

Lewicki e Litterer (1985) destacam a importância da comunicação, defendendo que a comunicação está no coração do processo de negociação e é o instrumento central de todo o processo. Fisher, Ury e Patton (1993), investigadores do *“Program on Negotiation of Harvard University”*, definem negociação como uma discussão entre duas partes, na qual examinam diferentes assuntos, explicando os seus interesses e tentando através de ofertas e contra-ofertas resolver as suas divergências. Isto é, uma comunicação recíproca para chegar a acordo quando uns interesses são partilhados e outros não.

Na perspectiva de Bellanger (1984), a negociação apresenta-se como uma confrontação entre protagonistas interdependentes, unidos por uma certa relação de poder, com desejo de alcançar um acordo e de minimizar as diferenças, para se chegar a uma solução aceitável em função de objectivos e da margem de manobra definida pelas partes.

Gelfand e Dyer (2000) afirmam que as partes se encontram temporalmente unidas e os seus resultados se determinam de forma conjunta. Numa negociação existe frequentemente desacordo quanto aos motivos e interesses que representam as partes envolvidas, no entanto, os participantes manifestam motivação para iniciar o

processo negocial e procurar propostas de negociação que maximizem os seus resultados e, simultaneamente, satisfaçam a outra parte.

Através das várias definições apresentadas, podemos identificar muitos pontos convergentes, os quais consideramos as características básicas de qualquer processo negocial. Podemos assim definir negociação como um processo comunicacional complexo, em que duas ou mais partes estão envolvidas, e que acontece, quando existe um conflito de interesses entre as partes. As partes envolvidas são interdependentes, isto é, têm interesse numa solução conjunta pois necessitam de algo que a outra detém ou controla. Para alcançar os seus objectivos, as partes pressupõem a obtenção de um compromisso, através de um processo de comunicação verbal e interactivo, envolvendo concessões, a partilha ou troca de recursos e diversas formas de influência.

2.2.2 Elementos comuns na negociação

Bercovitch (1984) afirma que a negociação é um processo que opera mediante a cooperação de interesses do sistema ou do ambiente e a maximização dos interesses dos actores. A percepção que as partes envolvidas têm sobre o processo, influencia fortemente os comportamentos dos negociadores, por exemplo, quando os negociadores não têm acesso a informação suficiente para procederem a análises objectivas e tomarem decisões racionais. A percepção sobre cada uma das partes pode, muitas vezes, não coincidir, levando os negociadores a perceberem divergências de interesses quando, na realidade, podem existir interesses compatíveis ou mesmo complementares entre as partes.

O interesse é o resultado que se quer obter com a negociação. A posição é a decisão adoptada em conformidade com os interesses, e para cada interesse têm-se várias posições. A perfeita compreensão dos interesses próprios e dos interesses da outra parte constitui um factor chave numa negociação, logo, deve-se ser específico nos pontos negociais, deve-se reconhecer o interesse da outra parte e transparecer isso. Deve-se manter o rigor no processo, ser cordial e educado com a outra parte, ter espírito construtivo, ser positivo, visionar o sucesso e o acordo na negociação.

Um outro elemento a considerar numa negociação, são as relações de poder que as partes estabelecem entre si e o modo como essas relações de poder influenciam os processos de negociação. Pode mesmo dizer-se que o poder constitui um dos elementos determinantes da negociação. Para Fisher (1983) o tema da relevância do poder e da sua avaliação é um factor crítico no processo negocial, no entanto, o autor critica o excessivo destaque que outras abordagens atribuem à quantificação do poder (força física, económica, política, militar, etc). O autor defende ainda que a obtenção de um poder real passa, sobretudo, por ter uma boa alternativa para negociar, por estabelecer boas relações mediante uma comunicação clara e uma boa base de confiança.

Outros aspectos também relevantes para Fisher (1983), são a apresentação de acordos satisfatórios para ambas as partes, a apresentação de acordos que tenham legitimidade, o estabelecimento de compromissos afirmativos e o conhecimento da problemática da negociação. Todos estes aspectos contribuem fortemente para outro elemento fundamental da negociação, que é a capacidade de se construir uma relação futura e duradoura entre as partes.

É importante reforçar e aprofundar a questão da existência de boas alternativas para negociar. Fisher, Ury e Patton (1993) desenvolveram o conceito conhecido por BATNA (*Best Alternative To the Negotiated Agreement*) que consiste na via alternativa pela qual as partes devem seguir se não conseguirem chegar a um acordo. Como já foi referido, o conhecimento ou desenvolvimento de alternativas ao resultado de uma negociação constitui uma importante fonte de poder. A BATNA estabelece o ponto exacto para a tomada de decisões basilares na negociação. Como por exemplo, aceitar uma proposta final colocada na mesa de negociação superior à BATNA ou recusar qualquer outra proposta inferior à BATNA. Thompson (2005) afirma que a BATNA não é um conceito estático, é um conceito dinâmico, que a qualquer momento, pode melhorar ou piorar. Os negociadores devem procurar constantemente melhorar a sua BATNA, procurando sobretudo obter informação objectiva, evidências e factos. A identificação da BATNA ajuda claramente um negociador a definir o seu ponto de resistência, o que representa um elemento estratégico essencial para o resultado final de uma negociação.

A informação é, em qualquer actividade, um elemento fundamental para o sucesso. Na negociação não é excepção, todos os autores destacam a importância da fase de recolha de informação (sobre os oponentes, os interesses e alternativas), e a conseqüente preparação e planeamento da negociação, assim como, o processo de troca de informação durante o processo negocial. Thompson (2005) refere mesmo que a informação mais importante para o negociador é o conhecimento da BATNA do seu oponente, pois permite identificar os limites da negociação.

Sendo a negociação um processo de tomada de decisões em conjunto, a capacidade de construir uma relação próxima e de confiança com a outra parte, assume uma importância fulcral para o êxito do processo. Greenhalgh e Chapman (1998) identificaram cinco elementos que caracterizam um bom relacionamento: confiança, abertura, respeito, empatia e aceitação.

Identificamos assim alguns factores fundamentais de um processo negocial, dos quais destacamos os seguintes elementos:

- A percepção dos interesses próprios e das partes,
- A relação de poder entre as partes,
- A legitimidade das propostas,
- A identificação da BATNA,
- A gestão da informação,
- A capacidade de relacionamento.

2.2.3 Modelos teóricos de negociação

Segundo Jesuíno (1992) os estudos que têm sido desenvolvidos sobre os processos de negociação podem ser agrupados em três grandes tipos de modelos teóricos: os modelos da teoria de jogos, os modelos económicos e os modelos psicossociológicos.

Os modelos da Teoria dos Jogos

A teoria dos jogos versa sobre a tomada de decisão estratégica. É um quadro teórico que se insere numa lógica de funcionamento de soma nula, que dita que os ganhos de um, serão as perdas do outro. A estrutura e as regras do jogo indiciam decisões

unilaterais, assentes na eventualidade de se possuir a informação tida como completa e absoluta. Apesar da contingência dos resultados, fortemente dependentes das opções dos participantes, esta teoria não implica uma decisão tomada através de um acordo (Jesuíno, 1992).

A teoria dos jogos explica-se no facto de assentar em critérios de racionalidade que canalizam as decisões empreendidas em esforços competitivos, descurando as interacções, embora na maioria das ocorrências, existam casos que escapam, significativamente, à égide do racional, salientando-se os jogos de soma não nula, nos quais a cooperação prevalece, coexistindo com os motivos competitivos, como no caso do Dilema do Prisioneiro (Jesuíno, 1992).

As limitações da teoria dos jogos para o estudo dos processos de negociação podem também ser atribuídas à sua centralização exclusiva nos resultados, com exclusão dos processos. Ora, uma negociação caracteriza-se fundamentalmente pelo jogo das propostas e contrapropostas entre as partes. Tais limitações conduziram à formulação de modelos dinâmicos em que o objecto de estudo se centra nos processos negociais, ou seja, nas interacções conducentes a um acordo entre os respectivos participantes.

Os modelos Económicos:

Jesuíno (1992) defende que os modelos económicos deram uma contribuição fundamental à teoria da negociação, uma vez que estabeleceram os factores estruturais básicos das interacções negociais. No entanto, apresentam uma importante limitação decorrente dos constrangimentos que impõem às situações negociais. Estes modelos excluem os processos psicológicos a que os participantes podem recorrer, através das interacções, para influenciar as decisões do outro.

Os modelos económicos descrevem como é que as pessoas tomariam decisões nas situações negociais se o seu comportamento fosse totalmente racional, centrando-se fundamentalmente na análise de duas variáveis dependentes: o grau de acordo conseguido e a sua eficácia.

Segundo estes modelos, o acordo só pode ser obtido se existir para ambas as partes uma zona de acordo que seja preferível a um impasse. Se essa zona de acordo não

existir, a negociação não conduzirá a qualquer acordo. Ora, um grande número de estudos empíricos efectuados por psicólogos sociais têm demonstrado que, apesar da existência de uma zona de acordo, esse acordo nem sempre é conseguido (Pruitt e Rubin, 1986; Rubin e Brown, 1975).

Os modelos Psicossociológicos:

Os modelos psicossociológicos estabelecem como condições necessárias para a negociação a presença de interacção estratégica e, conseqüentemente, de uma informação imperfeita (Jesuino, 1992). Estes modelos consideram que os participantes têm a possibilidade de manipular as expectativas dos outros, quer no que se refere à estrutura da situação (ao conteúdo da matriz de ganhos e de perdas), quer no que se refere às suas próprias atitudes relativamente ao risco (as funções de utilidade e comportamento negociais). Tal manipulação é exercida através da comunicação entre os participantes. Nesta perspectiva, a negociação consiste essencialmente na manipulação da informação com vista à optimização dos interesses próprios, num contexto de interdependência (Jesuino, 1992). Desta definição decorre que a negociação está associada à transferência de informação à outra parte. Essa informação pode ser exacta, inexacta ou indeterminada (como é o caso da ameaça).

Os modelos psicossociológicos aplicam-se às várias situações de um processo negocial, desde as interacções puramente cooperativas às interacções puramente competitivas. Estes modelos centram-se, predominantemente, na análise das estratégias e táticas de negociação que têm lugar nos mais diversos contextos, procurando uma articulação com os factores tanto estruturais como psicológicos (Jesuino, 1992).

A perspectiva tradicional sobre a negociação defende que as partes na negociação são decisores unitários, racionais, apresentando uma divergência de interesses e tentando resolvê-los através de um acordo que permita maximizar o seu próprio interesse. Contrariamente, as perspectivas mais recentes, no âmbito dos modelos psicossociológicos, não assumem o pressuposto da total racionalidade das decisões e têm em conta o impacto do contexto social da negociação, ou seja, o relacionamento

entre os negociadores, as normas sociais e os processos de grupo (Pruitt e Carnevale, 1993).

2.3 Tipos de Negociação

Os estudos sobre negociação acontecem em diferentes áreas e disciplinas académicas, sendo usadas diferentes bases, diferentes contextos e métodos de investigação. Como consequência, a terminologia usada em negociação para descrever determinados fenómenos é também muito variada.

Os académicos tendem a distinguir dois diferentes tipos de negociação, embora usem diferentes termos para os descrever. Um tipo de negociação é descrito como negociação competitiva, distributiva, ganha-perde, ou transaccional. Estes termos são usados alternadamente, e referem-se às negociações caracterizadas pela percepção que a questão a negociar, envolve um “bolo fixo”, onde, aquilo que uma parte ganha a outra perde. Logo, a negociação envolve a competição entre as partes (Agndal, 2007).

O outro tipo de negociação é habitualmente descrito como negociação colaborativa, integrativa, ganha-ganha, ou relacional. Estes termos são usados de forma permutável e aplicam-se quando as partes têm a percepção que a questão a negociar, não é de soma fixa, e que ambas as partes podem ganhar se conseguirem expandir os interesses das partes e as opções disponíveis, desenvolvendo ainda a sua relação. A negociação não se baseia na competição, mas sim na integração de esforços e recursos para que ambas as partes possam ganhar (Agndal, 2007).

Importa referir que foram Walton e Mckersie (1965), no seu estudo sobre o processo de negociação colectiva, que propuseram esta abordagem, distinguindo a negociação quanto ao seu carácter de interacção: a negociação distributiva e a negociação integrativa. Posteriormente, Bazerman e Lewicki (1983) desenvolveram estes conceitos. No desenvolvimento deste tema e para distinguirmos de forma mais aprofundada estes dois tipos de negociação, será utilizada a terminologia proposta por estes autores.

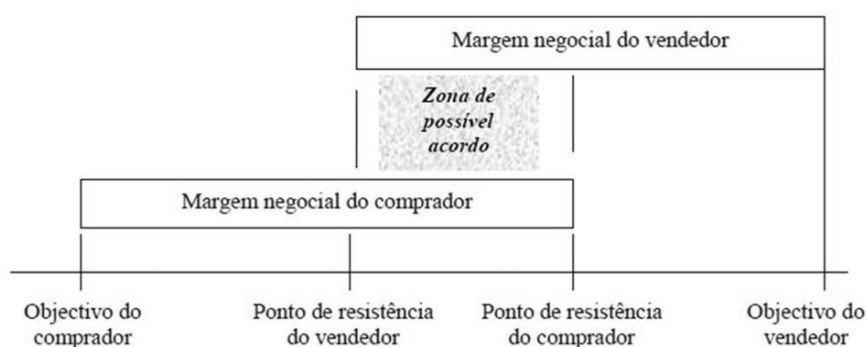
Negociação Distributiva

A negociação distributiva é aquela em que as questões a negociar, envolvem uma soma fixa de bens ou recursos para dividir entre as partes, ou seja, o payoff é fixo, quando uma parte ganha a outra perde e vice-versa, trata-se do denominado mito do bolo fixo.

Nas situações puramente distributivas, os interesses das partes correlacionam-se negativamente, ou seja, o aumento de utilidade associado ao resultado de uma das partes está associado à diminuição da utilidade do resultado da outra (Walton e McKersie, 1965). As partes jogam um jogo de percepções individuais sobre os *outputs* ideais e os resultados mínimos aceitáveis.

Este tipo de negociação caracteriza-se por normalmente ter uma única questão a negociar, que quase sempre é o preço, cada negociador define um preço de reserva (ponto de resistência) que será o seu limite para atingir o acordo (Raiffa, 1982). Quando existe uma margem entre os pontos de resistência de ambas as partes, estamos na chamada zona de possível acordo (Figura 2.1), conhecida pela terminologia ZOPA (*Zone of Possible Agreement*). Importa referir que a qualidade da oferta inicial e a estratégia de concessões se assumem como variáveis essenciais para o sucesso neste tipo de negociações.

Figura 2.1 - Zona de possível acordo em negociações distributivas



Fonte: Vasconcelos-Sousa (1993)

A negociação distributiva caracteriza-se ainda por tipicamente ter uma duração temporal de curto prazo e uma ausência de relação entre as partes (Sobral, 2001).

Negociação Integrativa

A negociação integrativa caracteriza-se por um problema comum, em que as partes tentam a sua resolução conjuntamente. Nesta situação, coexistem importantes elementos positivos na relação, ambas as partes podem ganhar, caso consigam adoptar uma boa decisão sobre o problema em questão.

Uma situação puramente integrativa permite que ambas as partes possam atingir a totalidade dos seus objectivos (Walton e McKersie, 1965). Segundo Lax e Sebenius (1986) para que isso aconteça, a negociação tem que ser multidimensional, para permitir a troca de concessões entre as partes, e as partes devem valorizar essas mesmas dimensões negociais.

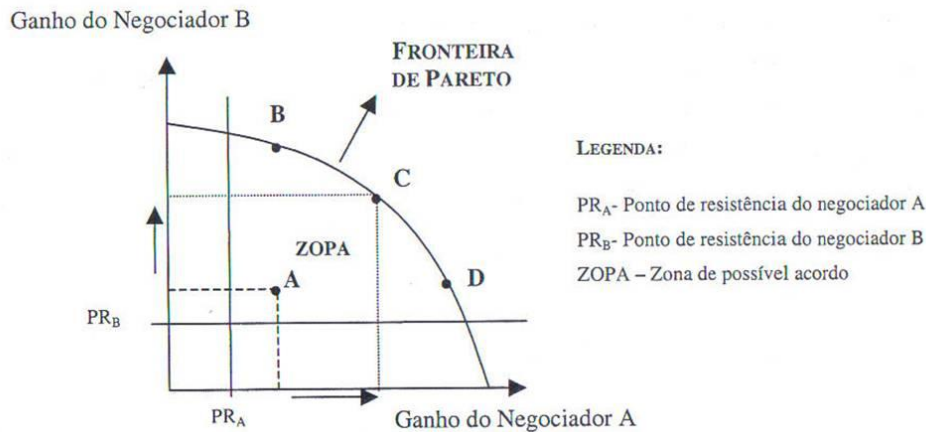
A negociação integrativa requer um comportamento exploratório das possibilidades de resolução de problemas, apelando à criatividade e inovação (Bercovitch, 1984). Rubin, Pruitt e Kim (1994) mencionam três aspectos essenciais a desenvolver pelas partes envolvidas para obterem acordos integrativos: a incorporação de elementos novos ao conflito (recursos económicos, sociais e temporais), a redução de custos, e o desenvolvimento de outras alternativas que, mesmo, não coincidindo com os interesses iniciais satisfaçam as necessidades subjacentes a ambas as partes. Por sua vez, Walton e McKersie (1965) referem três etapas no processo de negociação integrativa:

- 1- Identificação do problema (partilha de informações acerca do problema e das dificuldades que a situação aporta às partes).
- 2- Procura de novas soluções e a análise das consequências das mesmas (recurso à criatividade e à inovação).
- 3- Hierarquização de soluções e escolha da acção a implementar (importância das preferências das partes).

Importa referir, que nos acordos integrativos os ganhos conjuntos são superiores a qualquer acordo distributivo, mas não significa que ambas as partes envolvidas

beneficiem por igual. A fronteira de Pareto (Figura 2.2) define os limites máximos das soluções conjuntas.

Figura 2.2 - Fronteira de Pareto



Fonte: Sobral (2001)

A solução (A) representa uma solução de compromisso em que ambas as partes ficam longe da melhor solução possível. Todas as outras soluções, no seu conjunto, são melhores que a solução inicial. A solução (C) beneficia de igual forma as partes, os restantes pontos da fronteira de Pareto beneficiam mais uma das partes em relação à outra, exemplos das soluções (B e C) (Sobral, 2001).

Como já referimos anteriormente, as negociações são processos complexos, logo, não existem negociações genuinamente distributivas ou integrativas. Serrano (1988) refere que a cooperação e a competição não constituem alternativas separadas, mas realidades interligadas e as motivações para estas alternativas surgem, muitas vezes, em simultâneo. Na mesma linha, Munduate e Martínez (2003) salientam que os indivíduos em contexto organizacional apresentam motivos opostos, apresentando simultaneamente estímulos para cooperar e para competir. Qualquer negociação é composta por uma componente distributiva, face à existência de uma divergência a resolver mediante um acordo, e uma componente integrativa ao compreender uma componente de solução de problemas.

O conceito de integração assenta num processo colaborativo, que visa encontrar melhores soluções para ambas as partes, ou seja, define a fronteira de Pareto. A

lógica distributiva consiste em obter a melhor solução possível ao longo da fronteira de Pareto, ou seja, otimizar os ganhos individuais. Estamos perante uma situação em que primeiramente se procura aumentar os benefícios e recursos conjuntos (aumentar o bolo), e posteriormente distribuí-los pelas partes de forma competitiva (Sobral, 2001).

Thompson (2005) definiu o modelo da pirâmide, que classifica três níveis de acordos para situações com potencial integrativo (Figura 2.3). Partindo da base, cada nível superior integra propriedades dos níveis inferiores. Os acordos integrativos de nível 1 excedem as alternativas das partes ao não acordo, cria-se valor em relação às melhores alternativas, ou seja, os acordos estabelecidos são melhores do que os seus pontos de resistência ou limites, ou do que as alternativas ao desacordo (Thompson, 2005). A existência de acordos integrativos do nível 2 implica que a situação negocial não seja de soma fixa, isto é, puramente distributiva. Os negociadores criam valor relativamente a um determinado resultado negociado possível, sempre que encontrem um resultado que tenha um maior grau de preferência pelas partes. Os acordos de nível 3 são impossíveis de melhorar na perspectiva de ambas as partes. São do ponto de vista técnico, os acordos que se encontram na fronteira do ótimo de Pareto, isto significa que não existe nenhum outro acordo que melhore o resultado final de uma das partes, sem que simultaneamente se prejudique o resultado da outra parte.

Figura 2.3- Modelo piramidal de acordos integrativos



Fonte: Thompson (2005)

2.4 O Processo de Negociação

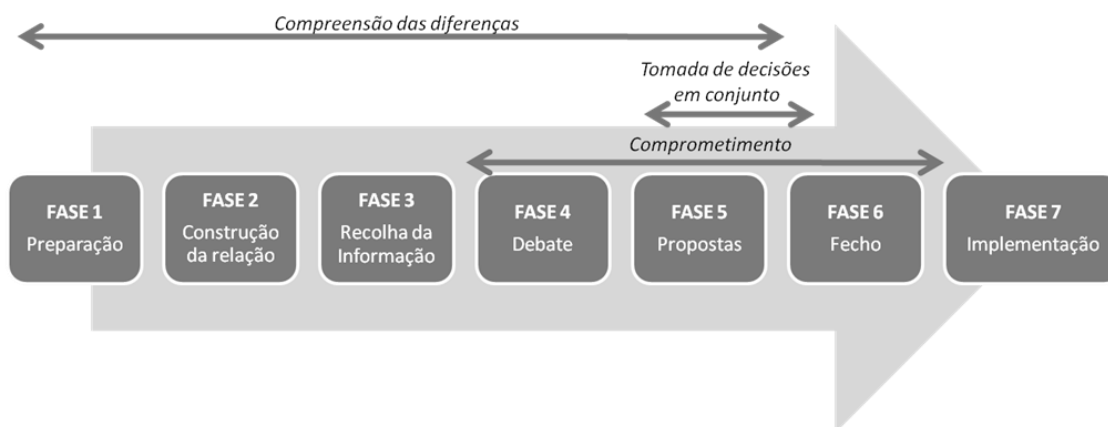
O processo negocial representa um dos factores mais importantes para o sucesso ou insucesso de uma negociação (Saeed, 2008). O processo de negociação inclui as fases, as estratégias e as táticas de negociação.

2.4.1 As fases da negociação

Não existe um consenso alargado entre os autores na descrição das etapas da negociação. Contudo, pelo menos três fases são tradicionalmente identificadas, incluem: (1) Planeamento e a preparação, (2) a Negociação (reivindicação, interacção, etc), e (3) o Fecho. Alguns académicos sugerem ainda outras fases, como a construção de relação, a identificação do problema, a geração de soluções e a obtenção de um acordo (Agndal, 2007).

Greenhalgh (2000) divide o processo de negociação em sete fases distintas que devem responder a três objectivos da negociação: (1) Identificação das diferenças entre as partes, (2) a tomada de decisões conjuntas, (3) a construção de um compromisso para resolver o conflito (Figura 2.4).

Figura 2.4 - Fases do processo negocial (Greenhalgh)



Fonte: Greenhalgh (2000, cit. Sobral, 2001)

- 1. Preparação:** Esta fase consiste na identificação dos objectivos, na análise da situação negocial e na definição das estratégias e táticas negociais. É nesta fase

que se deve obter e tratar o máximo de informação disponível, definir a zona de resistência à cedência e a lista de prováveis concessões. Thompson (2005) afirma que aproximadamente 80% do esforço do negociador deve ser concentrado na preparação, e 20% deve ser o trabalho real a efectuar durante a negociação. Lewicki, Saunders e Miltin (1999) defendem claramente que o sucesso de uma negociação reside na preparação que tem lugar antes do diálogo, embora muitas vezes por falta de tempo ou excesso de confiança, esta fase seja frequentemente descurada pelos negociadores. Para Thompson (2005) os negociadores devem saber responder antes do início de qualquer negociação a duas perguntas chave: (1) O que é que eu pretendo? Implica definir os objectivos e as aspirações e, (2) Quais são as minhas alternativas para alcançar um acordo na presente situação? Implica definir a BATNA. Raiffa (1982) propõe algumas recomendações básicas que devem ser adoptadas pelos negociadores ao prepararem uma negociação: auto-avaliação, avaliação da outra parte, avaliação da situação, elaborar uma estratégia geral, considerar aspectos administrativos e recorrer a um jogo de simulação (*learning by doing*).

2. **Construção da Relação:** As negociações ocorrem sempre inseridas numa relação, importa pois, desenvolver um relacionamento saudável e cordial entre as partes. Esse relacionamento influenciará o tom da negociação, isto é, se irá decorrer num ambiente amigável, onde as partes poderão partilhar as suas preocupações e interesses, ou se num ambiente competitivo, onde cada uma das partes procurará defender as suas posições, em detrimento de posições contrárias. Quando não existe um bom relacionamento, a informação transmitida pode ser distorcida e parcial, levando muitas vezes à ruptura entre as partes, ou ao fecho de acordos pouco benéficos, pelo menos para uma delas (Sobral, 2001).
3. **Recolha de informação:** Um dos objectivos da negociação é identificar as diferenças que separam as partes, é portanto essencial, recolher o máximo de informação sobre a outra parte, com o objectivo de identificar claramente quais os interesses e assuntos mais valorizados pelo oponente (Sobral, 2001).
4. **Debate:** Nesta fase, as partes usam toda a informação que possuem para persuadir a outra parte numa determinada direcção. Aqui os negociadores enquadram as suas expectativas, confirmam ou questionam as suas ideias e

revelam ou escondem aquilo que pretendem. É uma fase de discussão aberta, que abre ou fecha possibilidades de soluções e elimina ou cria objecções até ao acordo final (Sobral, 2001).

5. **Proposta:** Depois de identificadas as diferenças entre as partes, e os assuntos mais valorizados por ambos, esta fase consistirá apenas em alinhar alguns pontos para satisfazer as expectativas de ambos. Os negociadores apresentam um conjunto de ofertas, às quais os seus oponentes responderão com contra-ofertas até chegarem a um acordo satisfatório para ambos (Sobral, 2001).
6. **Fecho:** Nesta fase os negociadores definem as suas posições e estabelecem um compromisso mútuo com uma ou mais soluções (Sobral, 2001).
7. **Implementação:** A negociação somente estará finalizada quando tudo o que foi acordado estiver devidamente executado. É importante que ambas as partes sintam satisfação pelo compromisso alcançado, para que não haja a tentação de uma das partes não se empenhar em cumprir o acordo (Sobral, 2001).

De acordo com a abordagem proposta por Stoner (1982) e com base na investigação “*The Status Quo of Buyer-Seller Negotiations in Industrial Marketing*”, Herbst, Meister e Voeth (2010) desenvolveram uma outra proposta que divide as fases da negociação em quatro elementos chave: (1) Planeamento, (2) Organização, (3) Processo e (4) Controlo.

1. **Planeamento:** Para os autores anteriormente mencionados, esta fase deve incluir a análise do tipo negociação, se será competitiva ou cooperativa, a recolha de informação sobre o oponente e quando aplicável, a investigação do histórico negocial entre as partes. Deve-se também considerar as dificuldades expectáveis e relevantes para a negociação.
2. **Organização:** A fase da organização subdivide-se em duas tarefas: a primeira, consiste em prover substância sistemática à equipa de negociação, avaliar a capacidade e a performance de cada actor singular e ao mesmo tempo, verificar se é possível influenciar a equipa de negociação oponente. A segunda tarefa visa a preparação da negociação, inclui a definição dos objectivos e das contrapartidas de negociação, o desenvolvimento de estratégias e táticas, e a formação contínua dos negociadores.

3. **Processo de negociação:** Esta fase envolve a adopção de um conjunto de comportamentos adicionais à preparação, que visam sobretudo, dar robustez e confiança aos negociadores para enfrentar possíveis casos de ruptura, alterações inesperadas ou modificações dentro da equipa de negociação oponente. A formação para o desenvolvimento de comportamentos apropriados para a respectiva negociação também deve ser incluída nesta fase.
4. **Controlo:** Constitui a última fase do processo de negociação. O seu principal objectivo é avaliar a performance de negociação, com o objectivo de reflectir nas futuras negociações os ensinamentos retirados das negociações passadas. Consequentemente, deve-se analisar se os objectivos previamente estabelecidos foram atingidos, e avaliar as razões, nos casos em que os resultados obtidos são diferentes.

2.4.2 As estratégias e tácticas da negociação

O Modelo de Interesses Duais:

Para Pruitt (1981), os negociadores vivem de uma relação de oscilação entre a dependência e a competição, aquilo que se negociam são interesses, objectivos, metas que colidem entre as partes, isto é, existe uma dualidade de interesses. Neste sentido, é essencial para o negociador, perceber que existem não só os seus interesses, mas também os da outra parte, sendo o interesse pelos resultados da outra parte, maior ou menor, consoante os seus próprios interesses (Barros, 2006).

O Modelo de Interesses Duais (Figura 2.5) desenvolvido por Pruitt (1981) apresenta quatro estratégias básicas que o negociador pode adoptar:

- Solução de problemas: caracteriza-se essencialmente, pela procura de uma alternativa mutuamente aceitável e satisfatória para ambas as partes.
- Rivalidade: trata-se de persuadir a outra parte a conceder ou tentar resistir a esforços semelhantes do oponente, tentando dominar a parte oposta.
- Flexibilidade: implica uma relevante redução dos objectivos e aspirações básicas dos negociadores.

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

Figura 2.5 - Modelo de interesses duais (Pruitt)



Fonte: Pruitt (1983)

A solução de problemas consiste numa estratégia colaborativa que produz maiores benefícios conjuntos, permite alcançar acordos duradouros, facilita o estabelecimento de relações positivas no futuro e reduz o clima de conflitualidade entre as partes. É uma estratégia algo difícil de utilizar, porque o conflito, que é objecto de negociação, em regra, desencadeia tensões e desconfianças entre as partes. Torna-se portanto necessário, adoptar um conjunto de táticas concretas, nomeadamente: ampliar os aspectos benéficos a negociar, agir com criatividade na procura de novas soluções que maximizem os resultados para ambas as partes, reduzir os custos advindos para a outra parte quando esta efectua concessões, recompensar as concessões da outra parte e realizar concessões em aspectos pouco prioritários para o próprio (Monteiro, 2010).

Pruitt (1983) considera fundamental o alcance de acordos integrativos, pois permite integrar o interesse de ambas as partes, conduzindo a um maior benefício conjunto. Deve no entanto, existir um alto potencial integrador (haver a possibilidade de encontrar interesses relativamente comuns e complementares, sem que uma parte ganhe e a outra perca) (Walton e McKersie, 1965), e também aspirações e pretensões equilibradas, para que o intercâmbio e o interesse no encontro de soluções conjuntas sejam ajustados às partes.

A estratégia da rivalidade tem como objectivo pressionar a outra parte, para que esta aceite uma alternativa que favoreça os interesses próprios daquela força (Barros, 2006). Para Pruitt (1983) esta estratégia procura a dominação da outra parte, através do accionamento de numerosas táticas de pressão, tais como: estabelecer propostas inaceitáveis para o outro, manter-se inflexível e insistir que a sua posição seja aceite pela outra parte, persuadir a outra parte que conceder é para seu próprio benefício, utilizar ameaças que podem ir desde abandonar o conflito até ao causar danos, utilizar influência e autoridade sobre a outra parte para que aceite as suas ideias ou propostas, punir o adversário quando se nega a fazer concessões, e utilizar a pressão temporal a seu favor (Monteiro, 2010).

Diversos autores destacam os resultados desta estratégia. No processo de negociação a rivalidade é, algumas vezes, um meio necessário para uma solução de problemas com êxito. De facto, as negociações que atingem acordos razoáveis frequentemente atravessam a etapa inicial de rivalidade, seguida de uma etapa mais ampla de solução de problemas (Morley e Stephenson, 1977). Mas tal não coloca de parte as consequências negativas desta estratégia. A rivalidade aumenta a rigidez das propostas, aumenta a probabilidade de conflito e estimula condutas do mesmo tipo. Inclusivamente se for alcançado um acordo, é provável que o compromisso seja débil e que se criem potenciais bases para que o conflito surja no futuro (Barros, 2006).

A Flexibilidade manifesta-se através duma redução dos objectivos iniciais e numa diminuição gradual de exigências no decorrer do processo negocial. Actuar com flexibilidade não exige táticas especiais e favorece a conclusão da negociação. Usualmente as concessões proporcionarão maiores benefícios à outra parte, encaminhando assim o acordo. Os negociadores mais bem sucedidos serão aqueles que forem moderadamente firmes, concedendo pouco a pouco, de forma equilibrada para que todas as opções possam ser exploradas (Putman e Wilson, 1989).

Por sua vez, a inacção tende a impossibilitar um acordo e a potenciar a ruptura da negociação. Esta estratégia não é frequente, a menos que seja a manifestação da falta de vontade em negociar, porém, a inacção não deve ser confundida com momentos de paralisação do processo negocial perante dificuldades de acordo (Monteiro, 2010).

Estratégias de Negociação Racionais:

Bazerman e Neale (1993) enquadram a sua estratégia na chamada negociação racional, defendem que não interessa meramente chegar ao “sim”, mas, “chegar ao melhor acordo, não a qualquer acordo”. Negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para otimizar os interesses próprios.

Para os autores, os negociadores, enquanto tomadores de decisões, cometem erros de avaliação de modo sistemático, erros que se convertem em enviesamentos cognitivos que conduzem a comportamentos e resultados negociais pouco eficazes. Alguns exemplos desses erros são: a escalada irracional do compromisso tomado no momento inicial, a manutenção da percepção que o conflito é de “soma zero”, o suporte em juízos com base em informações inadequadas e pouco examinadas e a excessiva confiança na informação mais acessível (Monteiro, 2010).

Face ao exposto, os autores propõem um conjunto de estratégias de negociação que apelidam de racionais, e que devem ser utilizadas para reduzir a irracionalidade das decisões e alcançar acordos integrativos. As estratégias passam por criar confiança e partilhar informação, fazer muitas perguntas, ceder alguma informação, fazer simultaneamente várias ofertas e procurar melhorias posteriores ao acordo.

As estratégias enunciadas assentam principalmente em trocas entre os negociadores. Bazerman e Neale (1993) com base nos trabalhos de Pruitt (1983), indicam-nos que os negociadores podem fazer valer mais algumas estratégias para produzir benefícios conjuntos, nomeadamente: pensar em adicionar questões à negociação para que haja mais possibilidades de realizar trocas mutuamente benéficas, examinar a possibilidade de reduzir os custos para permitir o alcance dos interesses próprios e vice-versa, considerar se existe a possibilidade de minimizar ou eliminar a escassez dos recursos que estão a criar o conflito entre as partes e a procura de novas soluções para a negociação.

Importa realçar que as estratégias de Bazerman e Neale (1993) devem ser utilizadas de acordo com as particularidades de cada situação. Os autores defendem que o único aspecto que se encontra, frequentemente, sob o controlo do negociador é o

processo de tomada de decisão, pelo que, melhorar a actuação do negociador implica aperfeiçoar o seu processo decisório. Dispor este conjunto de estratégias aumenta as probabilidades de resultados eficientes na negociação.

O Método de Harvard: Negociação por Princípios

O método de negociação de Fisher, Ury e Patton (1993) foi explicitamente desenhado para dar origem a resultados eficientes para ambas as partes, baseado não em posições, mas em interesses, ou seja, com o foco claro na cooperação.

Esta abordagem pode ser resumida em quatro pontos-chave:

1. **Separação das pessoas dos problemas:** Quando se inicia um processo negocial é fácil esquecer que se está a lidar com pessoas, que estas possuem emoções, valores, opiniões e personalidades distintas. Quando a negociação se foca apenas na sua componente racional, deixa-se de lado uma parte muito significativa do processo, isto é, o lado humano. Todos os negociadores pretendem alcançar um acordo que satisfaça os seus interesses, contudo, na maior parte das situações, o negociador também tem de se preocupar com o relacionamento com o outro lado. Assim, não só tem de se focar em alcançar uma boa solução, mas também preocupar-se em fazê-lo de forma a não prejudicar o relacionamento com o seu interlocutor. Esta dupla preocupação leva frequentemente a que, na mente do negociador, pessoa e problema surjam como uma entidade única, ou seja, se misture substância e relação. A partir desta junção as pessoas retiram, de comentários feitos à substância, inferências infundadas, que são tratadas como factos, sobre as atitudes e intenções para com elas. Se ambas as partes estiverem preparadas para tal, é perfeitamente possível lidar com problemas de relação de forma separada dos de substância. Facilita pensar nos problemas das pessoas em três áreas distintas: percepções, emoções e comunicação.

- A percepção que as pessoas têm sobre uma situação determina o modo como se comportam perante a mesma. Quando há a percepção de uma ameaça, há a tendência de se adoptar um comportamento agressivo ou defensivo. Se o ambiente é amigável, há a tendência de agir de um modo

simpático e aberto. Assim, parte do sucesso da negociação depende da forma como a outra parte vê a situação (Fisher e Ury, 1981).

- As emoções funcionam como uma bola de neve de reciprocidade, geram e alimentam a outra. Como tal devem ser consideradas como parte integrante do processo os seguintes comportamentos: reconhecer e compreender as emoções de ambas as partes, tornar as emoções explícitas e reconhecê-las como legítimas, deixar o outro lado libertar pressão, não reagir a explosões emocionais e utilizar gestos simbólicos (Fisher e Ury, 1981).
- A comunicação assume-se como uma variável fundamental na negociação. Os problemas nesta área serão minimizados caso se tenha em atenção os seguintes comportamentos: uma escuta activa (não só ouvir, mas também demonstrar ao outro que o estamos a compreender), falar para ser compreendido, falar com objectivos específicos, conhecer pessoalmente o outro lado (facilita quando falamos de negociações em contexto organizacional) (Fisher e Ury, 1981).

2. **Foco em interesses, não em posições:** Uma posição é algo de concreto e explícito. Um interesse é muitas vezes escondido e intangível. Focar a negociação em interesses ao invés de posições tem benefícios, tais como: para cada interesse existem normalmente várias posições possíveis; posições diferentes poderão ter subjacentes os mesmos interesses; é difícil mudar de posição sem “perder a face”; existem muitos interesses em comum entre as partes (o que possibilita o acordo); facilita encarar a negociação como uma oportunidade de cooperação e não de competição (Fisher e Ury, 1981).

3. **Identificar opções para o ganho mútuo:** Quando o foco dos negociadores é nas posições, as soluções possíveis ficam limitadas às propostas e contrapropostas apresentadas. Mudando o foco para os interesses de cada interveniente a variedade de opções cresce significativamente. Desenvolver opções criativas é fundamental para se atingir uma solução adequada que satisfaça ambas as partes. Frequentemente, o máximo de criatividade dos negociadores consiste em dividir

a diferença das posições ao meio, assim sendo, para desenvolver opções criativas, é necessário: separar a invenção da decisão, encarar a situação do ponto de vista de diferentes profissionais, procurar os interesses comuns, preparar vários acordos começando pela versão mais simples (Fisher e Ury, 1981).

4. **Encorajar a utilização de critérios objectivos e independentes:** Se numa negociação existem interesses comuns, também estão presentes interesses e objectivos divergentes. A forma mais adequada de decidir entre interesses conflituosos é utilizar critérios objectivos e independentes. Esses *standards* garantirão a justiça e eficácia da opção acordada, diminuirão o número de propostas e contrapropostas e tornarão a relação mais aberta. Poderão ser utilizados critérios como: precedentes legais, estudos científicos, normas da comunidade, valor de mercado, custos, tradição, opinião de uma terceira parte independente e/ou de um especialista (Fisher e Ury, 1981).

2.5 Eficácia Negocial

Muitos autores têm abordado este tema recorrendo a algumas definições do que se entende por um negociador eficaz. Por exemplo, Poole (1987) define-o como alguém com rapidez de raciocínio, modesto e discreto, assertivo, persuasivo e sobretudo que saiba inspirar confiança nos outros. Ilich (1973) na mesma linha de pensamento, acrescenta que o negociador deve ser flexível, estar bem preparado, deve ser entusiasta, saber estar em permanente alerta e actuar sobre pressão, embora, não deva ser tímido ou ingénuo. Halim e Hwang (1999) postulam que o negociador eficaz é aquele que proporciona os melhores resultados possíveis para a sua organização, devido à sua capacidade de comunicação, personalidade, conhecimento e preparação dos temas, capacidade de integração e liderança de grupos.

Sabemos que na génese da negociação está o conflito, e a negociação surge como forma de diluir esse mesmo conflito e conseguir uma situação satisfatória para as partes envolvidas, procurando ainda manter uma relação duradoura entre as partes. Serrano (1996) defende que a actividade negocial traduz eficácia quando resolve o conflito que a originou, de modo que ambas as partes percebam e reconheçam que o acordo é aceitável por satisfazer as expectativas de cada uma das partes. Monteiro (2010) na sua investigação “Eficácia Negocial e Características Pessoais dos Negociadores” afirma que a eficácia negocial não significa a ausência total de concessões, a derrota do adversário, a negação do conflito ou a manipulação da negociação. Pelo contrário, trata-se de adoptar uma atitude de cooperação e um grau significativo de franqueza para com a outra parte. O interesse para que a outra parte fique satisfeita deve ser um “interesse estratégico”, para que a resolução satisfatória do conflito se repercuta no alcance dos próprios objectivos.

O conceito de eficácia negocial pode portanto, ser analisado sobre diferentes perspectivas, por exemplo, relativamente aos resultados alcançados pelas partes, ao processo e às estratégias utilizadas para resolver o conflito e às próprias características e capacidades pessoais dos negociadores.

Para o presente estudo importa apresentar alguns modelos estratégicos propostos por um conjunto de investigadores sobre a eficácia da negociação, dos quais destacamos: o Modelo de Mastenbroek (1987, 1989), o Modelo de Thomas (1992), o Modelo de Thompson (1990) e o Modelo de Van de Vliert (1997).

O Modelo Estratégico de Eficácia Negocial de Mastenbroek

Na perspectiva de Mastenbroek (1989), o processo de negociação implica a realização de diferentes actividades tácticas para resolver, progressivamente, um conjunto de dilemas e problemas que surgem durante o processo de negociação. Para o autor as condutas dos negociadores podem ser avaliadas em função do grau em que adoptem quatro critérios: obter resultados positivos, influenciar o equilíbrio de poder, promover uma dinâmica flexível e desenvolver um clima construtivo (Monteiro, Rodríguez e Serrano, 2010).

Obter Resultados Positivos: A obtenção de resultados positivos envolve um conjunto de actividades orientadas para alcançar com o mínimo de custos, o máximo de benefícios possíveis. Essas actividades passam sobretudo pela partilha de informação táctica relativa aos objectivos, expectativas e soluções que possam ser aceitáveis para ambas as partes, e pela capacidade de persuadir a outra parte na obtenção de um compromisso que implique concessões para ambos os lados (Monteiro, 2010). Neste processo o negociador encontra um dilema expresso em pólos antagónicos – “concessão ou dureza” (Quadro 2.1), ou seja, decidir entre optar por uma conduta flexível ou uma conduta mais persistente. Segundo Mastenbroek (1987) o comportamento mais eficaz pressupõe uma certa firmeza e tenacidade, sem no entanto, fugir às concessões (Monteiro, Serrano e Rodríguez, 2010).

Quadro 2.1 - Dilema Concessão versus Dureza

Concessão	Tenacidade	Dureza
Informação e argumentos são apresentados e abertos à discussão	Firme apresentação de factos e argumentos, mas existe margem de manobra	Informação e argumentos são apresentados como evidentes e irrefutáveis
Interesses da outra parte são aceites tal como propostos	Interesses da outra parte são testados para descobrir as suas prioridades	Interesses do oponente são desafiados/enfrentados

Concessões generosas que facilitam um trabalho comprometido	Os impasses são parte do jogo, mas são possíveis pequenas concessões	Tendência a emitir ultimatoss de modo a provocar crises
---	--	---

Fonte: Mastenbroek (1989 cit. por Monteiro, 2010)

Influenciar o Equilíbrio de Poder: No que concerne à influência do equilíbrio de poder, o negociador enfrenta um dilema que consiste na “dominação ou submissão” (Quadro 2.2). Em geral, recomenda-se que o negociador tenha a iniciativa, que procure elementos de controlo sobre a situação, incidindo sobre a percepção de poder ou utilizando táticas como: a utilização do poder de persuasão, utilização do poder técnico, fortalecimento das relações mútuas, fortalecimento da posição inicial e o poder de iniciativa (Monteiro, 2010). Para Mastenbroek (1989), o negociador eficaz será aquele que, adopta um certo ponto intermédio, contudo, mais perto da dominação do que da submissão. A utilização do poder de persuasão requer o suporte em argumentos dissuasórios em vez de manipulativos, argumentos baseados em factos e num forte raciocínio. Numa negociação, existem situações específicas que exigem também conhecimentos técnicos profundos para se produzir análises adequadas, e dessa forma potenciar um acréscimo de poder. Para fortalecer as relações mútuas é necessário encontrar interesses, objectivos e acordos comuns, o que contribui para aumentar a dependência mútua e necessariamente criar melhores condições para desenvolver relações mais positivas (Monteiro, 2010).

Quadro 2.2 - Dilema Submissão versus Dominação

Resistência mínima, submissão	Preservar um certo equilíbrio	Agressividade, tentando dominar
Uso restrito de factos favoráveis, evita totalmente a pressão	Procura influenciar o equilíbrio através de factos e um cauteloso doseamento de pressão	Influencia o equilíbrio mediante ameaças, manipulações, confusão e arrogância
Pouca resistência quando existe um desafio	Quando confrontado, reage consoante a situação	Quando existe um desafio, ataca
Interesse em não alterar a relação do momento	Atento a alternativas para melhorar a posição na relação do momento	Pretende demonstrar que tem várias alternativas atractivas, actua como se fosse romper a relação ao menor indício de problema

Fonte: Mastenbroek (1989 cit. por Monteiro, 2010)

Desenvolver um Clima Construtivo: O desenvolvimento de um clima construtivo significa a criação de um ambiente agradável, onde a comunicação possa decorrer fluentemente, sem confrontos nas relações interpessoais. Nessa acção, o negociador enfrenta um novo dilema entre “jovialidade versus hostilidade” (Quadro 2.3), cujo ponto central, se designa por cooperação. Colocar-se no extremo da jovialidade conduz a uma demonstração clara de situação de dependência perante o oponente e que o benefício próprio depende do outro. Por sua vez, optar pelo extremo da hostilidade conduz a um posicionamento de independência, demonstrando um interesse exclusivo pelos benefícios próprios. Desta forma, um negociador eficaz deve apresentar um comportamento coerente, respeitando os interesses do oponente e procurando fomentar um ambiente algo informal e relaxado (Mastenbroek, 1989). Para tal, a conduta eficaz deve situar-se no ponto intermédio entre a cooperação e a jovialidade. A promoção de um clima construtivo abrange muitas tácticas, mas as principais têm por objectivo evitar e neutralizar tanto o aumento, como surgimento, de tensões desnecessárias. Negociar com dureza não deve confundir-se com uma actuação hostil, irritado ou mal-humorada (Mastenbroek, 1987). As tácticas que contribuem para a promoção de um clima construtivo são classificadas por Mastenbroek em três categorias comportamentais: separar as pessoas do seu comportamento, evitar tensões desnecessárias e reduzir a tensão.

Quadro 2.3 - Dilema Jovialidade versus Hostilidade

Jovial, confidente	Credível, sólido	Hostil, irritado
Ressalta o charme pessoal, tendência a contar anedotas, gosta de se tornar íntimo	Promoção de discussões informais, demonstra interesse por questões pessoais, uso moderado do humor, comportamento consistente	Mantém o oponente à distância, comportamento formal, às vezes sarcástico, mostra irritação, parece imprevisível
Dependência: “O teu interesse é o meu.”	Interdependência: “Que solução podemos encontrar?”	Interdependência: “Que posso conseguir com isto?”

Fonte: Mastenbroek (1989 cit. por Monteiro, 2010)

Promover uma Dinâmica Flexível: O procedimento flexível trata de um conjunto de acções relacionadas com os procedimentos que facilitam a exploração dos limites em que se move a negociação. Neste caso, o dilema do negociador assentará entre ter

que adoptar uma atitude de rigidez passiva ou de flexibilidade (Quadro 2.4) (Monteiro, 2010). Por conseguinte, o negociador eficaz será aquele que mantém uma atitude demarcada por actividade e flexibilidade durante todo o processo negocial (Mastenbroek, 1987). Apresentar uma postura de interacção flexível e exploratória não deve confundir-se com fraqueza ou falta de firmeza negocial, pois esta constitui um meio essencial para activar a negociação. Mastenbroek (1989) indica que o negociador, na fase preparatória, deve realizar as primeiras consultas informais à outra parte para conhecer as suas pretensões e estabelecer os seus interesses e estratégia a adoptar. O autor assinala que as táticas de exploração podem ser enquadradas em três grupos, designadamente: tratar simultaneamente vários assuntos (importante determinar que nenhum tema se considera concluído sem terem sido trabalhados todos os seus aspectos), oferecer uma solução partindo de uma plataforma global comum (significa que a solução proposta assenta numa análise prévia acerca de interesses e dependências mútuas), e a criatividade (desenvolver novas ideias, formular propostas inovadoras e pensar em voz alta as soluções para o problema).

Quadro 2.4 - Dilema Flexibilidade versus Rigidez

Flexível, activo	Tranquilo, paciente	Rígido
Tira vantagem das oportunidades, impulsivo	Tempo para ponderar e analisar as possibilidades	Mantém procedimentos fixos
Aponta novas ideias, habilidade de improviso	Tenta manter as coisas consistentes	Fixa-se na posição original
Criação de alternativas	Aberto a alternativas	Repetitivo, rígido

Fonte: Mastenbroek (1989 cit. por Monteiro, 2010)

Modelo de Eficácia Negocial de Thomas

Thomas (1992) avalia a eficácia na gestão de conflito em função de todos os aspectos envolvidos nos propósitos de actuação dos negociadores face a este tipo de situações. Estes aspectos são designados pelo autor como aspectos normativos e aspectos racionais-instrumentais (Monteiro, 2010).

Os critérios normativos abordam dois tipos de questões: relacionadas com o acordo alcançado (engloba a análise da equidade do processo, da consistência dos resultados

conseguidos pelas partes, da satisfação das necessidades e interesses das partes, e o respeito pelas normas), e relacionadas com o modo como decorreu o encontro entre negociadores (abrange a análise da protecção dos direitos das partes, da capacidade para controlar o processo e a neutralidade de terceiras partes nos casos em que existam) (Monteiro, 2010).

Os critérios racionais-instrumentais, são designados como benefícios primários. Constituem os resultados pretendidos pelas partes envolvidas, considerando também um critério temporal, ou seja, uma apreciação de curto prazo (centralizada nas condições de um conflito imediato, admitindo-se que estas são inalteráveis) e uma apreciação de longo prazo (centralizada na análise de intervenções de cariz estrutural, em que as condições que caracterizam a situação de conflito são percebidas como mutáveis) (Monteiro, 2010).

Aproximação Normativa e Descritiva: Thompson (1990) diferencia os estudos sobre as condutas dos negociadores e os seus resultados em duas abordagens distintas: estudos com carácter normativo e estudos com carácter marcadamente descritivo (Monteiro, 2010).

Os estudos de carácter normativo desenvolveram-se no âmbito da economia e usam como referencial teórico a teoria dos jogos. Estes estudos partem do pressuposto que o negociador actua de modo racional, prescrevem como as pessoas devem proceder em situações de carácter competitivo e analisam os resultados negociais a partir de aspectos quantitativos. Esta abordagem está muito focalizada nos resultados e ignora os processos que a eles conduzem, também não consideram a interacção estratégica e apresentam uma visão muito simplificada do processo de tomada de decisão (Monteiro, 2010).

Os estudos de carácter descritivo desenvolveram-se no âmbito da psicologia e da gestão de recursos humanos e centram-se essencialmente na análise dos processos psicológicos subjacentes ao comportamento do negociador e na sua influência sobre os resultados negociais. A análise dos resultados da negociação assenta em aspectos perceptivos ou relacionais (Monteiro, 2010).

Assim, Thompson (1990) defende que os resultados negociais podem ser de tipo económico e de tipo psicossocial. O critério económico abrange indicadores como: a ZOPA (*Zone of Possible Agreement*), a gestão integrada (medição quantitativa do benefício conjunto ou pareto óptimo) e a gestão distributiva (diferença entre o preço limite e o acordo final). Por outro lado, o critério psicossocial abrange indicadores como: a percepção sobre a situação do negociador (apreciação do negociador relativa aos processos e produtos da negociação), a percepção sobre o oponente (avaliação da justiça e integridade do seu comportamento) e a percepção sobre a própria conduta (análise dos interesses próprios, objectivos, escolhas, possibilidades de risco e a comparação social com o oponente) (Monteiro, 2010).

Para Thompson (1990), na análise da eficácia negocial, estes dois critérios devem ser integrados. Primeiro, porque a análise da percepção do negociador influencia consideravelmente os comportamentos dos sujeitos, segundo, pelo interesse na comparação estabelecida entre a percepção do negociador e as medidas de cariz mais objectivo, e finalmente, pela impossibilidade de se elaborar avaliações objectivas dadas às limitações de informação dos sujeitos.

Modelo de Van de Vliert: Eficácia Pessoal e Eficácia Sistémica

Van de Vliert (1997) afirma que é necessário diferenciar o conceito de eficácia pessoal e eficácia sistémica. Entende por eficácia pessoal, a consecução, de forma individual, dos resultados pretendidos por cada uma das partes, e por eficácia sistémica, a obtenção de resultados construtivos para o sistema em geral. Quando existem somente duas partes em negociação, designa-se por eficácia diádica (Monteiro, 2010).

A análise da eficácia diádica ou sistémica assume particular relevância na negociação. Dorado e Medina (2005) afirmam que a negociação é eficaz se permitir a resolução do conflito (resultados substantivos), melhorando ou mantendo as relações entre as partes (resultados relacionais).

Os resultados substantivos referem-se ao conflito subjacente e abrangem a probabilidade do conflito reaparecer, à gravidade dos temas em conflito e à qualidade

do resultado conseguido. Os resultados relacionais remetem às relações existentes entre as partes e ponderam a confiança e compreensão entre as partes, o clima existente e a qualidade das relações interpessoais (Monteiro, 2010).

Com base neste modelo, Dorado e Medina (2005) elaboraram um sistema de categorias para o estudo da efectividade sistémica na gestão do conflito. O sistema consiste numa escala com cinco alternativas de resposta (em que a maior pontuação reflecte uma maior efectividade). Os resultados substantivos abrangem critérios relacionados com o conflito subjacente, tais como: a importância dos assuntos em conflito, a proximidade de uma solução, a qualidade da provável solução acordada e a probabilidade de despontar futuramente um novo conflito entre as partes. No que concerne aos resultados relacionais inserem-se critérios que proporcionam informação respeitante à qualidade da relação entre as partes em litígio, especificamente: a confiança e a compreensão mútua entre as partes, o clima entre as partes e as relações pessoais entre as partes (Monteiro, 2010).

Resumindo, os modelos de eficácia analisados proporcionam critérios válidos para avaliar uma situação negocial, sugerem aos negociadores a utilização de determinadas estratégias que facilitem a execução dos resultados pretendidos, promovendo ainda a relação entre as partes.

2.6 Estilos de Negociação

O estilo de negociação, na gestão de conflitos, é uma das variáveis que mais influencia o processo de negociação. Considera-se por estilos de gestão do conflito, os tipos mais básicos de comportamento individual que se adoptam para defrontar um conflito (Monteiro, 2010). Para Thomas (1992), os estilos de gestão de conflitos podem ser entendidos como as intenções mais genéricas e habituais, adoptadas pelas partes no conflito. Pruitt e Carnevale (1993) afirmam ainda que estes estão relacionados com a qualidade do acordo alcançado durante a negociação.

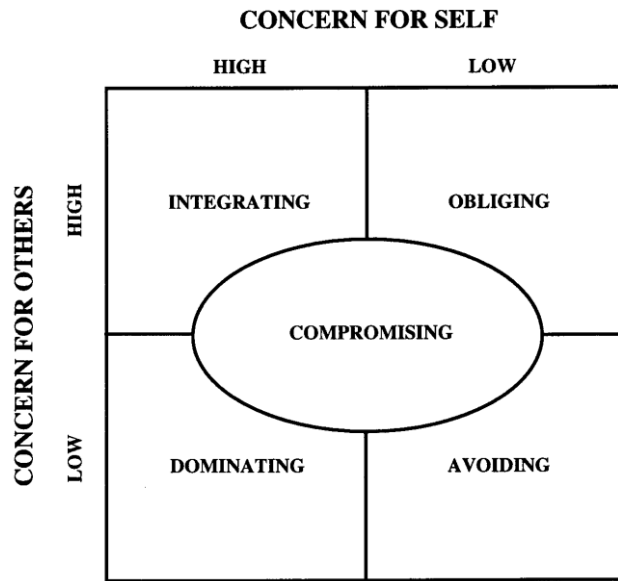
Existem muitos estudos e investigações realizadas sobre os diversos estilos de negociação. Blake e Mouton (1964) foram os primeiros a conceber um esquema conceptual que classificava os estilos ou modos de gestão de conflitos interpessoais. Os autores definiram cinco estilos: dominar ou forçar, retirada, suavização, compromisso e solução de problemas. Estes estilos foram definidos com base em atitudes ou dimensões subjacentes à liderança: a orientação para a produção e a orientação para as pessoas.

Thomas (1992) apresenta um modelo de cinco intenções ou cinco estilos de gestão de conflitos, designadamente: colaboração, competição, evitação, acomodação e compromisso. Estes estilos foram definidos baseados em duas dimensões ou intenções: a assertividade (interesse próprio) e cooperatividade (interesse pelos outros).

Rahim e Bonoma (1979) conceptualizaram um novo modelo de gestão. Na mesma linha de Thomas, consideraram as dimensões: interesse próprio e o interesse pelos outros. A primeira dimensão explica o grau (alto ou baixo) de determinação que cada sujeito procura satisfazer o seu interesse próprio. A segunda dimensão explica o grau (alto ou baixo) de desejo que cada sujeito tem para satisfazer o interesse pelos outros.

Os autores identificaram assim, cinco estilos específicos de gestão de conflitos: integração, servilismo ou submissão, dominação, evitamento e compromisso (Figura 2.6).

Figura 2.6 – Modelo de gestão de conflitos interpessoais (Rahim)



Fonte: Rahim e Bonoma (1979).

O estilo de “Integração” (*Integrating*) caracteriza-se por um elevado interesse pelos resultados próprios e pelos resultados da outra parte. Este estilo implica a colaboração entre as partes, o intercâmbio de informação, a procura activa de uma solução aceitável para ambos. Para tal, deve ser estabelecida uma comunicação directa entre as partes, potenciando assim o aparecimento de soluções criativas para ambas as partes. As partes envolvidas procuram activamente soluções que representem um ganho conjunto. A adopção deste estilo é aconselhável quando as questões em causa têm algum grau de complexidade e quando não há pressão de tempo. Pelo contrário, este estilo não é apropriado, quando o problema em causa é de resolução simples, quando é necessária uma decisão imediata, ou quando a outra parte não tem interesse pelos resultados ou capacidade de solução de problemas (Rahim, 2002).

O estilo de Servilismo ou Submissão (*Obliging*) caracteriza-se por um reduzido interesse por si mesmo e um elevado interesse pela outra parte. Este estilo implica a satisfação do interesse do outro em detrimento do interesse próprio. Quando uma das partes adopta este estilo, prefere não tomar em consideração as diferenças com o oponente, ponderando sobre os aspectos comuns entre ambos para procurar satisfazer os interesses do outro. Como tal, as diferenças existentes são diminuídas e são

valorizados os pontos em comum, procurando-se assim a satisfação dos objectivos da outra parte. A utilidade deste estilo é maior quando se acredita que o objectivo da outra parte é mais importante, quando se pretende preservar a relação, ou quando se pretende dar algo em troca para se obter algo da outra parte no futuro. Sempre que a outra parte adopta um comportamento errado ou não ético, torna-se desaconselhável o uso deste estilo (Rahim, 2002).

O estilo de Dominação (*Dominating*) é descrito por um elevado interesse por si mesmo e um reduzido interesse pelo outro, procurando-se alcançar os objectivos próprios sem atender aos interesses da outra parte. Este estilo representa uma adopção clara de uma estratégia ganhar - perder (*win-lose*) em que a consecução dos objectivos de uma das partes é encarada como primordial face aos interesses da outra parte. No entanto, a adopção deste estilo é útil nas situações que é necessário tomar uma decisão rápida, ou quando o problema em questão é trivial e ainda, na implementação de algo dificilmente aceitável. Paralelamente, torna-se inapropriado o uso deste estilo quando ambas as partes têm uma equidade de poder, quando o problema é muito complexo, ou quando o oponente possui elevados níveis de competência (Rahim, 2002).

O estilo de Evitamento (*Avoiding*) caracteriza-se pelo reduzido interesse pelos resultados próprios e pelos resultados da outra parte. Este estilo pode ser adequado quando o problema é trivial, ou quando a resolução do problema acarreta mais custos do que benefícios. Não se deve adoptar este estilo quando é da nossa responsabilidade tomar a decisão, ou sempre que o problema tenha que ser resolvido sem diferimento (Rahim, 2002).

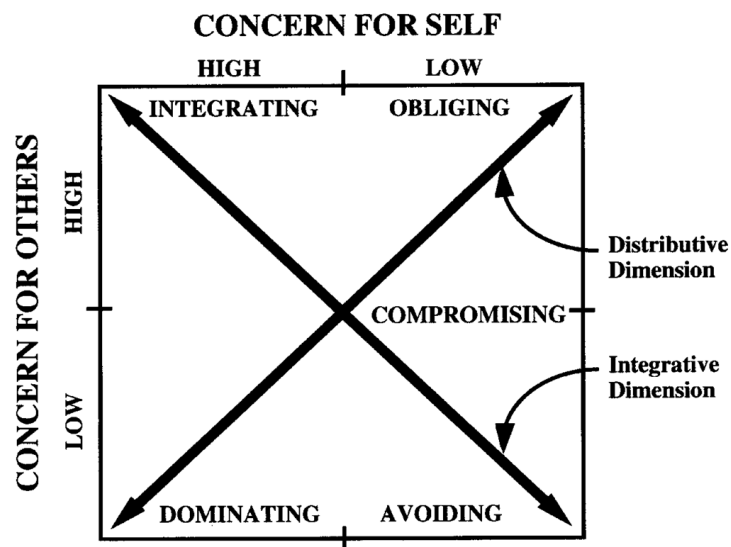
O estilo de Compromisso (*Compromising*) posiciona-se no meio dos quatro estilos já mencionados, caracteriza-se por um interesse intermédio por si mesmo e pela outra parte. Implica um intercâmbio de concessões, na procura de uma posição intermédia aceitável para ambas as partes. Este estilo é apropriado para situações em que as partes tenham um equilíbrio significativo de poder, quando se torna necessário adoptar uma solução temporária para um problema muito complexo, ou quando os estilos de integração ou dominação não têm sucesso. Se o problema for

suficientemente complexo e seja necessário adoptar uma abordagem de solução de problemas, a adopção deste estilo torna-se desaconselhável (Rahim, 2002).

Rahim (2002) refere que numerosos estudos têm demonstrado que a adopção de estilos cooperativos como o de Integração, Servilismo e Compromisso estão correlacionados com resultados positivos, e que os estilos não cooperativos, como o estilo de Dominação e Evitamento correlacionam-se com resultados negativos. Contudo, a grande maioria dos profissionais e investigadores acredita que não existe uma abordagem ideal para a gestão de conflitos. Existem sim, situações em que os diferentes estilos são mais ou menos apropriados, dependendo do seu contributo para a resolução do conflito.

De acordo com Rahim (2002), estes cinco estilos de gestão podem ainda ser categorizados de acordo com as suas dimensões: integrativas (*problem solving*) ou distributivas (*bargaining*) (Figura 2.7).

Figura2.7 - Dimensões integrativas e dimensões distributivas (Rahim)



Fonte: Rahim e Bonoma (1979).

A dimensão integrativa obtém-se subtraindo a média dos resultados do estilo de Integração pela média do estilo de Evitamento, representando assim o interesse das partes (alto ou baixo) pelos próprios e pelos outros. A dimensão distributiva obtém-se subtraindo a média dos resultados do estilo Dominação pela média do estilo

Servilismo, representando o interesse das partes (alto ou baixo) pelos próprios e pelos outros. Estas duas dimensões representam respectivamente o estilo *Problem Solving* (PS) e o estilo *Bargaining* (BA). Um nível de utilização elevado do estilo PS indica uma clara intenção de aumentar a satisfação dos interesses de ambas as partes, através da procura de soluções aceitáveis para ambos. Um uso baixo deste estilo indica uma redução da satisfação dos interesses de ambas as partes, como resultado do seu insucesso na confrontação e resolução de problemas. Um elevado uso do estilo BA indica uma maior preocupação em obter elevada satisfação pelos interesses próprios e uma baixa satisfação pelos interesses dos outros, por outro lado, um baixo uso deste estilo mostra um esforço para obter o resultado contrário. O Compromisso é o ponto de intersecção das duas dimensões, é precisamente o ponto central onde as partes têm um nível intermédio de interesses por si próprios e pelos outros. O estilo PS é adequado na gestão estratégica, para a melhoria da aprendizagem e da eficácia organizacional, enquanto o estilo BA é apropriada para a gestão tática ou de rotina das negociações do dia-a-dia (Rahim, 2002).

3 METODOLOGIA

3.1 Instrumentos de medida

O Inquérito

Os dados obtidos para a realização deste estudo foram obtidos através da utilização de um inquérito. O inquérito tem sido um dos instrumentos de investigação mais utilizados ao longo dos últimos anos em estudos empíricos, sendo uma das metodologias mais destacadas na obtenção da informação fundamental à análise e resolução de problemas organizacionais existentes nas empresas (Malhotra e Grover, 1998).

A. Questionário de Eficácia Negocial

O questionário de Eficácia Negocial teve como origem o Inventário de Negociação (IN), instrumento construído por Monteiro (2010), na sua tese de doutoramento “Eficácia Negocial e Características pessoais dos Negociadores”. O objectivo da autora foi melhorar o CEN - *Cuestionário de Eficácia Negociadora*, para o efeito, efectuou uma revisão deste instrumento, eliminando os itens que apresentavam menor potência significativa e incorporando outros, provenientes de diferentes fontes. Importa referir que o CEN foi inicialmente criado por Rodríguez (1989, 1990), sendo mais tarde aperfeiçoado por Cunha (2000), originando assim a versão CEN II. A fundamentação base do Inventário de Negociação sustenta-se sobretudo no modelo de negociação preconizado por Mastenbroek (1987,1989), tendo também em atenção contributos de outros autores, nomeadamente de Bazerman e Neale (1993), Pruitt e Carnavale (1993) e Rahim (1983).

O questionário de Eficácia Negocial, é constituído por 20 itens (15 itens cotados positivamente face à eficácia negocial e 5 itens cotados em ordem inversa), apresentados num formato tipo *Likert* com cinco alternativas de resposta, que variam entre “totalmente em desacordo” (1) e “totalmente de acordo” (5). O intervalo de pontuações pode oscilar entre 20 (mínimo) a 100 (máximo).

A selecção dos itens que constituem o questionário de Eficácia Negocial realizou-se a partir dos resultados obtidos na análise factorial do Inventário de Negociação (IN). Foram seleccionados os quatro factores principais, e os seus itens mais representativos, ou seja, aqueles que melhor explicam a variância do modelo.

A obtenção de resultados positivos: envolve um conjunto de actividades dirigidas para alcançar o máximo de benefícios com o mínimo de custos. Neste sentido, as actividades mais importantes são: o intercâmbio tático de informação, a gestão de expectativas, interesses e prioridades, a apresentação da própria posição para influenciar a percepção da outra parte do que é atingível (Monteiro, 2010).

Quadro 3.1 - Itens do questionário de Eficácia Negocial que formam o grupo: Obtenção de Resultados Positivos

Nº	Itens
3	Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.
5	Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses entre ambos.
10	Estabelecer prioridades entre assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.
11	É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.
14	É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.

O equilíbrio de poder: constitui um factor decisivo na negociação dado que representa a probabilidade de controlar o processo, assegura a concretização dos objectivos próprios e possibilita influenciar os resultados (Lewicki, Sanders e Milton, 1997). Em geral, recomenda-se que o negociador parta de uma correlação de forças favoráveis, tomando a iniciativa, procurando elementos de controlo sobre a situação e incidindo sobre a percepção de poder (Monteiro, 2010). Mastenbroek (1989) defende que é da competência do negociador influenciar a balança do poder através de factos e uma cuidada dosagem de pressão sobre o oponente, uma vez que a existência de um certo equilíbrio de poder e a percepção deste pelas partes condiciona o carácter construtivo da negociação.

Quadro 3.2 - Itens do questionário de Eficácia Negocial que formam o grupo: Influência do Equilíbrio de Poder

Nº	Itens
1*	Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.
4*	O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.
6*	Criar impaciência ou agitação no opositor, leva a que se consigam bons resultados.
7*	A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.
9*	Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.
13	Escolho selectivamente os exemplos que dou de modo a obter o que pretendo.

* Itens com escala inversa

O Procedimento flexível: visa a exploração de ideias e posições com o intuito de alcançar um acordo, através de cedências e trocas recíprocas, tendo em atenção os interesses e objectivos de ambas as partes (Monteiro, 2010). O negociador eficaz deverá apresentar um determinado grau de acções de flexibilidade táctica, dado que essas tácticas de exploração tentam, particularmente, contemplar a inexistência de rigidez no processo de negociação usando tácticas apropriadas para incrementar propostas e alternativas comuns (Monteiro, 2010).

Quadro 3.3 - Itens do questionário de Eficácia Negocial que formam o grupo: Procedimento Flexível

Nº	Itens
12	É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.
15	O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e no argumento.
16	Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados.
18	É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.

A construção de um Clima Construtivo: as partes procuram explorar possíveis soluções para o conflito, a partir da comunicação e evitando atitudes adversas ou ameaçadoras face ao oponente. Digamos que os itens (Tabela 8) expressam uma preocupação relativa ao estabelecimento de relações positivas com a outra parte (Monteiro, 2010). É importante referir que o questionário de Eficácia Negocial pretende perceber o que os sujeitos fazem ou consideram que deve ser feito, não

observando os comportamentos concretos no momento efectivo em que decorre a negociação. Além do mais, o negociador pode enfrentar dificuldades situacionais, hesitar relativamente ao procedimento mais apropriado num determinado momento (Monteiro, 2010).

Quadro 3.4 - Itens do questionário de Eficácia Negocial que formam o grupo Construção de um Clima Construtivo

Nº	Itens
2	Demonstro interesse no bem-estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas.
8	O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte.
17	Preocupo-me em facultar uma imagem de que sou um negociador fiável e credível.
19	Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.
20	Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.

B. Questionário de Auto-Avaliação da Eficácia Negocial

Com o objectivo de confrontar os resultados do Questionário de Eficácia Negocial com a própria percepção dos sujeitos quanto ao grau de adopção dos critérios em que se pode avaliar uma conduta negocial eficaz, foi efectuado um questionário de auto-avaliação. Este questionário é constituído por 4 itens apresentados num formato tipo *Likert* com cinco alternativas de resposta, que variam entre “Nunca” (1) e “Muito frequentemente” (5). O intervalo de pontuações pode oscilar entre 4 (mínimo) a 20 (máximo).

Os critérios propostos para auto-avaliação coincidem com os quatro factores principais do questionário de Eficácia Negocial, ou seja: obter resultados positivos, influenciar o equilíbrio de poder, promover uma dinâmica flexível e desenvolver um clima construtivo.

C. Questionário dos Estilos de Negociação

Para avaliar os estilos de negociação foi utilizado o ROCI – II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*). Esta métrica considera a gestão do conflito em

função de um modelo a duas dimensões. Por um lado, a importância atribuída aos interesses próprios e por outro, a importância atribuída aos interesses da outra parte, mensurando cinco estilos de gestão: Integração, Compromisso, Dominação, Servilismo e Evitamento. Importa referir que o ROCI – II tem sido considerado como um instrumento de estudo preciso e muito popular na medição dos estilos de conflito (Sorenson e Hawkins, 1995).

O questionário é composto por 28 itens numa escala tipo *Likert*. Na sua forma original este questionário apresenta três diferentes formas: A, B e C, distinguindo-se nas suas referências ao conflito, com os superiores (forma A), com os subordinados (forma B), ou com os colegas (forma C).

Nesta investigação utilizámos a forma C (Quadro 3.5), numa versão ligeiramente adaptada para que fizesse sentido no contexto comercial entre comprador-vendedor. Cada um dos cinco estilos é avaliado por uma quantidade diferente de itens, sendo sete para o estilo integração (a pontuação varia de 7 a 35), seis para o estilo servilismo (a pontuação varia de 6 a 30), cinco para o estilo dominação (a pontuação varia de 5 a 25), seis para o estilo evitamento (a pontuação varia de 6 a 30) e quatro para o estilo compromisso (a pontuação varia de 5 a 20). As pontuações mais altas em determinado conjunto de itens significam maior utilização do estilo correspondente (Rahim, 1983).

D. Questionário das características organizacionais e sócio-demográficas

Para recolher informação que permitisse a descrição da amostra, e os elementos necessários para análise das variáveis, foram elaboradas ainda algumas questões em torno dos seguintes aspectos: Função/Responsabilidade, Canal de Distribuição, Volume de Negócios, Idade, Sexo, Experiência profissional em Negociação e Habilitações Literárias.

Quadro 3.5 - Itens do questionário Estilos de Negociação (ROCI – II)

Nº	Estilo de Integração
1	Tento analisar as questões conjuntamente com a outra parte para encontrar soluções aceitáveis para ambos.
4	Procuro integrar as minhas ideias com as da outra parte para alcançar uma decisão conjunta.
5	Face a um problema, procuro encontrar com a outra parte soluções que satisfaçam ambas expectativas.
12	Troco informação exacta com o meu interlocutor para resolver problemas conjuntamente.
22	Procuro apresentar todos os interesses abertamente para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.
23	Colaboro com a outra parte para chegar a soluções aceitáveis para ambos.
28	Perante um problema, tento analisar conjuntamente com o meu interlocutor a situação, para conseguir uma adequada compreensão do mesmo.
	Estilo Servilismo
2	Geralmente procuro satisfazer as necessidades do meu interlocutor.
10	Geralmente actuo como deseja o meu interlocutor.
11	Usualmente acato os desejos do meu interlocutor.
13	Perante uma dificuldade com o meu interlocutor, geralmente faço concessões.
19	De um modo geral acato as sugestões do meu interlocutor.
24	Tento satisfazer as expectativas do meu interlocutor.
	Estilo de Evitamento
3	Perante um conflito, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar mais ninguém no problema.
6	De um modo geral evito discutir abertamente com o meu interlocutor.
16	Tento não mostrar desacordo com o meu interlocutor.
17	Evito confrontos com o meu interlocutor.
26	Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu interlocutor para evitar problemas.
27	Tento evitar situações desagradáveis com o meu oponente.
	Estilo de Compromisso
7	Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.
14	Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com as situações de impasse.
15	Procuro conseguir acordos com o meu interlocutor.
20	Ao procurar soluções para um problema, por vezes tenho de ceder um pouco para conseguir algo.
	Estilo de Dominação
8	Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.
9	Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.
18	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.
21	Geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.
25	Por vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação competitiva.

3.2 Procedimentos

Com o objectivo de estudar a influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial, direccionou-se esta pesquisa para a população activa, tendo como critérios de inclusão na amostra, indivíduos com responsabilidades na área de vendas ou compras, de ambos os canais de distribuição, tradicional e moderna, pertencentes à indústria de bebidas alcoólicas em Portugal. Recorreu-se a um método de amostragem não probabilístico e por conveniência (no qual os elementos são seleccionados por métodos não aleatórios). Este método usa os elementos mais disponíveis, acessíveis e convenientes para a amostra.

Foram enviados 100 questionários a sujeitos com responsabilidades na área de vendas ou compras, de ambos os canais de distribuição, tradicional e moderna, pertencentes à indústria de bebidas alcoólicas em Portugal. Esta é uma população que garante a fiabilidade e coerência das respostas obtidas, uma vez que os profissionais desta área apresentam normalmente um trajecto profissional e uma experiência marcada por diversas situações negociais, sobretudo no contexto comercial.

Os contactos foram obtidos através da rede pessoal e profissional do autor e também pela rede de contactos profissionais *LinkedIn*. O envio dos questionários e a respectiva recolha de dados foi efectuado através da plataforma online *LimeSurvey* durante o mês de Maio de 2011.

Além dos inquéritos descritos no Capítulo 3.1, foi também enviada uma carta de apresentação aos inquiridos (Apêndice A), descrevendo sucintamente os objectivos do estudo, com o propósito de motivar os sujeitos ao preenchimento dos mesmos. Foi assegurada ainda a total confidencialidade da informação recolhida e estabelecido o compromisso de partilha dos resultados em caso de interesse, aos participantes no estudo.

O inquérito denominou-se como negociação no contexto comercial, e foi dividido em quatro grupos: Eficácia Negocial, Auto-avaliação da Eficácia Negocial, Estilos de Negociação e Características Organizacionais e Sócio Demográficas.

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efectuado através do Microsoft Excel e do *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 17.0 para Windows.

3.3 Modelos e variáveis a utilizar na análise aos resultados do inquérito

ANOVA oneway

A principal utilização da ANOVA (Análise da variância) é a comparação de médias provenientes de grupos diferentes, existindo dois métodos para calcular a variância: dentro de grupos e a variância das médias. Através da ANOVA, calcula-se esses dois componentes de variância. Se a variância calculada, usando a média (intergrupos), for maior do que a calculada empregando os dados relativos a cada grupo individual, pode apontar para a existência de uma diferença significativa entre os grupos. Para o efeito, serão comparadas as médias das respostas. Ao utilizarmos as médias das respostas, não só resulta a opinião média dos inquiridos, como a redução do erro de medida que poderia ocorrer na avaliação de apenas uma resposta individualmente.

Regressão Linear Múltipla

A regressão é um instrumento estatístico habitualmente utilizado de uma forma exploratória na avaliação de relações entre variáveis dependentes e um conjunto de variáveis independentes. Foram usados valores de natureza contínua, uma vez que reflectem a opinião média dos inquiridos relativamente a cada uma das questões colocadas. Neste sentido, torna-se clara a utilização da regressão linear através do método dos mínimos quadrados para estimação dos seus coeficientes (Neter *et al.*, 1996).

Com base nas variáveis que foram colocadas no questionário, podemos equacionar duas relações lineares, ou seja, em que medida a variável dependente, Eficácia Negocial (EF_NEG_INQ), calculada pelo questionário de eficácia negocial, será uma função dos diferentes estilos de gestão da negociação, e em que medida a Eficácia Negocial (EF_NEG_AUT), calculada pelo questionário de autoavaliação da eficácia negocial, será uma função dos diferentes estilos de gestão da negociação.

1) EF_NEG_INQ = f (INT, SER, EVI, COM, DOM)

A função linear a estimar será então:

$$\overline{EF_NEG_INQ}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{INT}_i + \alpha_2 \overline{SER}_i + \alpha_3 \overline{EVI}_i + \alpha_4 \overline{COM}_i + \alpha_5 \overline{DOM}_i + e_i$$

$\overline{EF_NEG_INQ}_i$ – Média dos valores atribuídos a i relativamente a EF_NEG, variável dependente

\overline{INT}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a INT, variável independente

\overline{SER}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a SER, variável independente

\overline{EVI}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a EVI, variável independente

\overline{COM}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a COM, variável independente

\overline{DOM}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a DOM, variável independente

e_i – Variável representativa do erro residual

$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$ – Parâmetros de regressão.

2) EF_NEG_AUT = f (INT, SER, EVI, COM, DOM)

A função linear a estimar será então:

$$\overline{EF_NEG_AUT}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{INT}_i + \alpha_2 \overline{SER}_i + \alpha_3 \overline{EVI}_i + \alpha_4 \overline{COM}_i + \alpha_5 \overline{DOM}_i + e_i$$

$\overline{EF_NEG_AUT}_i$ – Média dos valores atribuídos a i relativamente a EF_NEG_AUT, variável dependente

\overline{INT}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a INT, variável independente

\overline{SER}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a SER, variável independente

\overline{EVI}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a EVI, variável independente

\overline{COM}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a COM, variável independente

\overline{DOM}_i – Média dos valores atribuídos a i relativamente a DOM, variável independente

e_i – Variável representativa do erro residual

$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$ – Parâmetros de regressão.

A unidade de observação para este modelo é a média das respostas de todos os inquiridos a um determinado item. Foi feita uma análise cuidada dos dados no sentido de se verificar se existe alguma violação dos pressupostos à utilização do modelo de regressão linear múltipla, nomeadamente no que concerne à normalidade dos erros, à linearidade, homocedasticidade, independência dos erros e à multicolinearidade (Apêndice B).

Assumindo a relação explicitada pelos modelos, podemos avaliar a influência dos estilos de negociação na eficácia negocial, e ao mesmo tempo analisar os seus determinantes.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da Amostra

Dos 100 questionários enviados a profissionais da área de distribuição de bebidas alcoólicas em Portugal, foram validadas 59 respostas, 16 foram invalidadas por se encontrarem incompletas. O elevado número de respostas (59), associado a uma taxa de resposta de 59% mostra a relevância atribuída ao tema.

A amostra é composta por 50 sujeitos do sexo masculino (84,7%) e 9 do sexo feminino (15,3%).

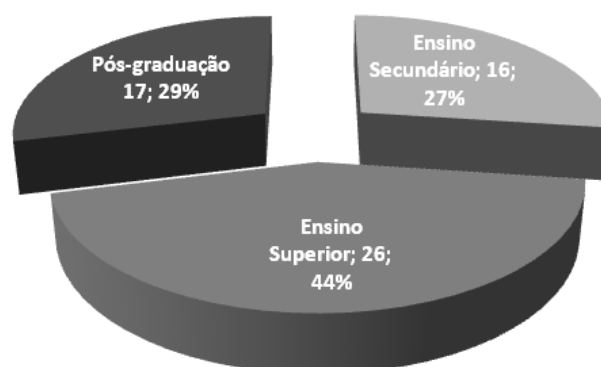
Os elementos da amostra apresentaram idades compreendidas entre 25 e 59 anos, sendo a idade média 37,37 anos com desvio padrão de 7,79 anos. Metade dos elementos da amostra tinha, pelo menos, 36,00 anos.

Quadro 4.1 - Distribuição da amostra por Idade

n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
59	37,37	36	7,81	25	59

Quanto às Habilitações Literárias, a grande maioria dos inquiridos (73%) possuía pelo menos o Ensino Superior, enquanto (27%) tinham o Ensino Secundário (Figura 4.1).

Figura 4.1 Distribuição da amostra por habilitações literárias



Relativamente à experiência profissional, 35,6% dos inquiridos tinham uma experiência profissional em negociação entre 10 a 20 anos, seguindo-se 25,4%, entre os 5 e os 10 anos, 20,3%, até 5 anos e 18,6% com uma experiência superior a 20 anos.

Figura 4.2 - Distribuição da amostra pela experiência em negociação



A grande maioria dos inquiridos, 71,2%, desempenhava funções na área de vendas, enquanto, 28,8% tinha funções na área de compras.

Quadro 4.2 - Distribuição da amostra por Função/Responsabilidade

Função/Responsabilidade	n	%
Compras (ex: Comprador, Gestor de Categorias)	17	28,8%
Vendas (ex: Sales Executive, Sales Manager, KAM)	42	71,2%
Total	59	100,0%

Quanto ao Canal de Distribuição, 62,7% dos inquiridos trabalhava no canal de distribuição tradicional (Cash & Carrys, Armazenistas) e 37,3%, no canal de distribuição moderna (Hipers, Supers e Discounts).

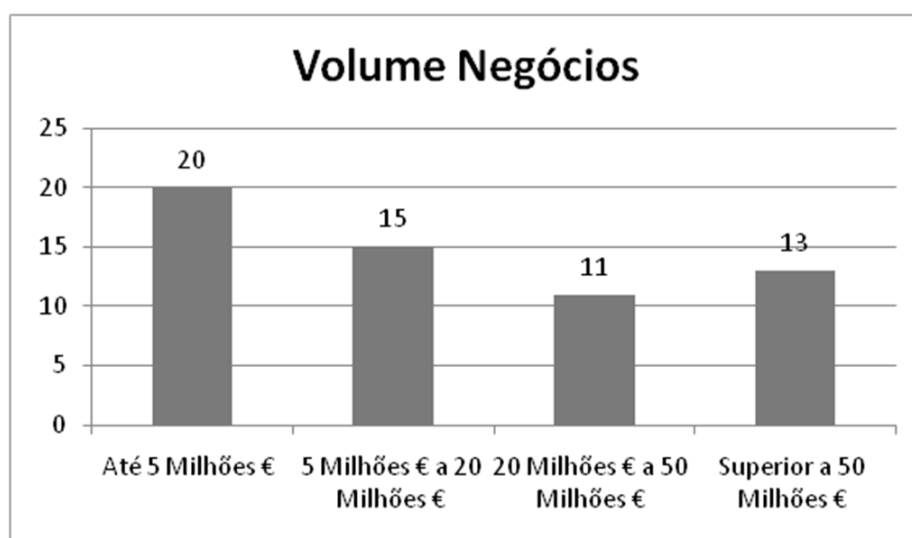
Quadro 4.3 - Distribuição da amostra por Canal de distribuição

Canal de Distribuição:	n	%
Distribuição Moderna	22	37,3%
Tradicional	37	62,7%

Total	59	100,0%
--------------	-----------	---------------

No que concerne ao Volume de Negócios (VN), 33,9% dos inquiridos desempenhava funções em organizações com um VN até 5 Milhões de euros, 25,4%, entre 5 Milhões a 20 Milhões, 22%, superior a 50 Milhões e 18,6%, entre 20 e 50 Milhões de euros.

Figura 4.3 - Distribuição da amostra pelo volume de negócios (VN)



4.2 Análise e discussão dos resultados

Análise das diferenças das médias

Com o objectivo de se realizar uma análise mais profunda e concisa relativamente às variáveis em estudo, e procurando ir de encontro aos objectivos propostos com a nossa investigação, pretendemos primeiramente verificar se poderiam ser estabelecidas diferenças relevantes entre as variáveis e as pontuações obtidas no questionário de Estilos de Negociação. Para o efeito, realizámos o teste ANOVA *Oneway* para cada uma das variáveis independentes, Função/Responsabilidade, Canal de Distribuição, Sexo, Idade, Volume de Negócios e Experiência em Negociação, usando como variável dependente os Estilos de Negociação.

▪ **Estilos de Negociação segundo a Função/Responsabilidade**

A Função/Responsabilidade desempenhada pelos sujeitos, compras ou vendas, não se apresentou como um factor estatisticamente significativo na influência dos estilos de negociação. Como se pode observar através do Quadro 4.4, não existem diferenças significativas na pontuação média dos grupos, o teste F calculado é sempre menor que o valor F tabelado, para $\alpha=5\%$.

Quadro 4.4 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo a Função/Responsabilidade (ANOVA Oneway)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INT	Between Groups	0,481	1	0,481	3,637	0,062
	Within Groups	7,542	57	0,132		
	Total	8,024	58			
SER	Between Groups	0,838	1	0,838	3,193	0,079
	Within Groups	14,958	57	0,262		
	Total	15,796	58			
EVI	Between Groups	0,111	1	0,111	0,201	0,655
	Within Groups	31,546	57	0,553		
	Total	31,657	58			
COM	Between Groups	0,333	1	0,333	1,861	0,178
	Within Groups	10,209	57	0,179		
	Total	10,542	58			
DOM	Between Groups	0,019	1	0,019	0,059	0,809
	Within Groups	17,983	57	0,315		
	Total	18,001	58			

Apesar da ANOVA *oneway* comprovar a inexistência de significância estatística na relação em estudo, podemos verificar, através da distribuição dos estilos (Quadro 4.5), alguns dados importantes. Existe uma forte homogeneidade no que concerne ao estilo de Integração, apresentando-se claramente como o estilo predominante da amostra (57,6%). No entanto, o segundo estilo no grupo dos compradores é o de Dominação, o que contrasta com o segundo estilo do grupo dos vendedores, que é o Compromisso.

Quadro 4.5 - Distribuição dos Estilos de Negociação, segundo a Função/Responsabilidade

Função / Estilo Negociação	INT	SER	EVI	COM	DOM
Compradores	58%	0%	0%	18%	24%
Vendedores	57%	0%	5%	31%	7%

▪ **Estilos de Negociação segundo o Canal de Distribuição**

O canal de distribuição a qual os sujeitos pertencem, tradicional (Amazenistas, Cash & Carrys) ou distribuição moderna (Hipers, Supers, Discounts), não influencia os estilos de negociação. A análise dos resultados obtidos através da ANOVA *oneway*, Quadro 4.6, mostram-nos que não existem diferenças estatisticamente significantes na pontuação média dos grupos, uma vez que o teste F efectuado para cada estilo de negociação, é sempre menor que o valor de F tabelado, para $\alpha=5\%$.

Quadro 4.6 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo os Canais de Distribuição (ANOVA Oneway)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INT	Between Groups	0,037	1	0,037	0,264	0,610
	Within Groups	7,987	57	0,140		
	Total	8,024	58			
SER	Between Groups	0,164	1	0,164	0,597	0,443
	Within Groups	15,632	57	0,274		
	Total	15,796	58			
EVI	Between Groups	0,104	1	0,104	0,189	0,666
	Within Groups	31,553	57	0,554		
	Total	31,657	58			
COM	Between Groups	0,349	1	0,349	1,953	0,168
	Within Groups	10,193	57	0,179		
	Total	10,542	58			
DOM	Between Groups	0,037	1	0,037	0,118	0,733
	Within Groups	17,964	57	0,315		
	Total	18,001	58			

▪ **Estilos de Negociação segundo o Sexo**

O género dos sujeitos também não influencia os estilos de negociação. De acordo com o Quadro 4.7, não há diferenças estatisticamente significantes na pontuação média dos grupos, visto que o teste F calculado, é sempre menor que o F tabelado, para $\alpha=5\%$.

Quadro 4.7 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo o Sexo (ANOVA Oneway)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INT	Between Groups	0,292	1	0,292	2,154	0,148
	Within Groups	7,732	57	0,136		
	Total	8,024	58			
SER	Between Groups	0,000	1	0,000	0,000	0,998
	Within Groups	15,796	57	0,277		
	Total	15,796	58			
EVI	Between Groups	0,087	1	0,087	0,158	0,693
	Within Groups	31,570	57	0,554		
	Total	31,657	58			
COM	Between Groups	0,140	1	0,140	0,768	0,385
	Within Groups	10,402	57	0,182		
	Total	10,542	58			
DOM	Between Groups	0,378	1	0,378	1,223	0,273
	Within Groups	17,623	57	0,309		
	Total	18,001	58			

▪ **Estilos de Negociação segundo a Idade**

A idade dos sujeitos, estatisticamente não constitui um factor de influência dos estilos de negociação. O Quadro 4.8, evidencia que não existem diferenças significativas na pontuação média dos grupos, ou seja, o teste F calculado é sempre menor que o valor de F tabelado para, $\alpha=5\%$.

Importa referir que a faixa etária foi dividida em três grupos distintos (1,2 e 3). Foi calculada a média das idades (37,37) e o respectivo desvio padrão (7,814).

Posteriormente, determinou-se o limite inferior (subtraindo 25% do valor do desvio padrão à média) e o limite superior (adicionando 25% do valor do desvio padrão à média). Desta forma, definimos as faixas etárias: o grupo 1, constituído pelos valores abaixo do limite inferior; o grupo 2, entre os limites estabelecidos; e o grupo 3, constituído pelos valores acima do limite superior.

Quadro 4.8 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo a Idade (ANOVA Oneway)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INT	Between Groups	0,132	2	0,066	0,470	0,627
	Within Groups	7,891	56	0,141		
	Total	8,024	58			
SER	Between Groups	0,821	2	0,410	1,535	0,224
	Within Groups	14,975	56	0,267		
	Total	15,796	58			
EVI	Between Groups	2,063	2	1,031	1,952	0,152
	Within Groups	29,595	56	0,528		
	Total	31,657	58			
COM	Between Groups	0,102	2	0,051	0,273	0,762
	Within Groups	10,441	56	0,186		
	Total	10,542	58			
DOM	Between Groups	1,703	2	0,852	2,926	0,062
	Within Groups	16,298	56	0,291		
	Total	18,001	58			

▪ **Estilos de Negociação segundo o Volume de Negócios**

A análise da Quadro 4.9, demonstra que o teste F calculado é sempre menor que o valor de F tabelado, para $\alpha=5\%$, o que significa que não existe diferenças significativas na pontuação média dos grupos dos Estilos de Negociação, segundo o Volume de Negócios.

Quadro 4.9 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo o Volume de Negócios (ANOVA Oneway)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INT	Between Groups	0,823	3	0,274	2,094	0,111
	Within Groups	7,201	55	0,131		
	Total	8,024	58			
SER	Between Groups	0,615	3	0,205	0,743	0,531
	Within Groups	15,181	55	0,276		
	Total	15,796	58			
EVI	Between Groups	0,510	3	0,170	0,300	0,825
	Within Groups	31,148	55	0,566		
	Total	31,657	58			
COM	Between Groups	0,187	3	0,062	0,331	0,803
	Within Groups	10,355	55	0,188		
	Total	10,542	58			
DOM	Between Groups	0,637	3	0,212	0,672	0,573
	Within Groups	17,365	55	0,316		
	Total	18,001	58			

▪ Estilos de Negociação segundo a Experiência

Por último, também a experiência profissional em negociação revelou não ser um factor decisivo nos estilos de negociação. De acordo com os resultados da Quadro 4.10, não há diferenças significativas na pontuação média dos grupos, o teste F efectuado é sempre menor que o valor de F tabelado, para $\alpha=5\%$.

Quadro 4.10 - Análise da variância das pontuações médias dos Estilos de Negociação, segundo a Experiência em Negociação (ANOVA Oneway)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INT	Between Groups	0,143	3	0,048	0,333	0,802
	Within Groups	7,881	55	0,143		
	Total	8,024	58			
SER	Between Groups	0,680	3	0,227	0,824	0,486
	Within Groups	15,116	55	0,275		
	Total	15,796	58			
EVI	Between Groups	2,842	3	0,947	1,808	0,156
	Within Groups	28,815	55	0,524		

	Total	31,657	58			
COM	Between Groups	1,054	3	0,351	2,036	0,119
	Within Groups	9,489	55	0,173		
	Total	10,542	58			
DOM	Between Groups	1,034	3	0,345	1,117	0,350
	Within Groups	16,968	55	0,309		
	Total	18,001	58			

Análise dos modelos de regressão linear múltipla

Ambos os modelos de regressão foram efectuados através do método stepwise. Os resultados obtidos indicam-nos que existe significância estatística nas relações entre os estilos de Negociação e a Eficácia Negocial.

No modelo 1, aquele que avalia a influência dos estilos de negociação na eficácia negocial, os testes t indicam-nos que o modelo de regressão ajustado é apropriado para fazer predições com base nos estilos de negociação de Integração e de Compromisso. Verificamos ainda que 49,7% da variabilidade da eficácia negocial é explicada por estas variáveis preditivas, sendo que, a variável Integração apresenta uma maior capacidade explicativa relativamente à variável Compromisso (Quadro 4.11).

Podemos então afirmar que os sujeitos que apresentaram estilos de negociação de Integração ou de Compromisso relevaram uma maior eficácia negocial.

Quadro 4.11 - Influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial (Regressão Linear Múltipla)

	R	R²	Std. Error of the Estimate	
	0,705	0,497	0,8767	
	Unstandard. Coefficients			
	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	6,295	1,441	4,369	0,000
INT	1,820	0,349	5,221	0,000
COM	0,701	0,304	2,306	0,025

Por outro lado, ao analisarmos a relação dos resultados da autoavaliação de eficácia negocial em função dos estilos de negociação, modelo 2, verificamos através dos testes t (Quadro 4.12) que o modelo de regressão ajustado é apropriado para fazer previsões com base nos estilos de negociação de Dominação e de Integração. Observámos ainda que 36,7% da variabilidade da autoavaliação da eficácia negocial se explica pelas variáveis preditivas Dominação e Integração, sendo que, a variável Dominação apresenta um maior peso explicativo relativamente à variável Integração.

Os sujeitos que apresentaram uma maior predominância para a adoção de estilos de negociação de Dominação ou de Integração, autoavaliaram-se como sujeitos que melhor adoptam condutas negociais baseadas em critérios de maior eficácia negocial.

Quadro 4.12 - Influência dos Estilos de Negociação na Autoavaliação da Eficácia Negocial (Regressão Linear Múltipla)

	R	R²	Std. Error of the Estimate	
	0,605	0,367	1,0955	
	Unstandard. Coefficients			
	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	7,891	1,796	4,394	0,000
DOM	1,178	0,263	4,487	0,000
INT	1,033	0,393	2,627	0,011

Ambos os modelos apresentaram coeficientes de determinação não muito elevados, sendo que, de acordo com Maroco (2003), resultados com esta ordem de grandeza relativamente à capacidade explicativa, são habitualmente obtidos em estudos de ciências sociais.

5 CONCLUSÕES

A negociação é um procedimento indispensável na gestão de conflitos. Normalmente as interacções desenvolvidas entre compradores e vendedores caracterizam-se por uma dualidade de interesses e objectivos. No entanto, existe uma forte interdependência entre as partes, e a procura de soluções conjuntas, pressupõe um processo comunicacional que envolve diversas formas de relação e influência.

Os resultados da análise das diferenças das médias sugerem que o conjunto das características organizacionais, nomeadamente a função/responsabilidade, o canal de distribuição e o volume de negócios, não afectam os estilos de negociação. Portanto, nenhuma das variáveis mencionadas se revelou como um factor estatisticamente significativo na relação com os estilos de negociação. De qualquer forma, importa salientar, que mesmo sem significância estatística, a distribuição dos estilos de negociação de acordo com a função/responsabilidade, confirmou-nos que o estilo de Integração foi o mais predominante da nossa amostra (57,6%). Contudo, o segundo estilo mais adoptado diferiu consoante a função dos sujeitos. Os compradores apresentaram-se como mais dominantes e os vendedores como mais comprometidos. Este facto talvez se explique pela própria estrutura do mercado, que é mais concentrada do lado dos compradores (distribuição) em relação aos vendedores (indústria), o que pode conferir aos compradores um maior poder negocial e a adopção de uma conduta negocial mais agressiva. Dias (2008), também constatou que os compradores apresentam um estilo mais competitivo que os vendedores. Hageen, Kedia e Oubre (2003), concluíram que o estilo mais predominante na relação entre compradores e fornecedores passou, no século XXI, do tradicional estilo competitivo para o estilo integrativo. Na verdade, esta tendência justificou-se pela própria competitividade do mercado, que obrigou ao surgimento de alianças e parcerias baseadas em estratégias cooperativas. Importa referir que estes resultados podem ser significativamente diferentes em função da economia e da própria cultura de cada país ou indústria.

Não encontramos na revisão da literatura qualquer investigação relacionada com os estilos de negociação em função do canal de distribuição (tradicional ou moderna), e com o nível do volume de negócios.

No que concerne às características sócio-demográficas, idade, sexo, experiência e habilitações literárias, também a análise das diferenças das médias mostrou que estas variáveis não afectam os estilos de negociação. Não foram portanto, encontradas diferenças estatisticamente significantes entre grupos. Alguns estudos semelhantes contrariam estes resultados, e revelam relações significativas entre estas variáveis e os estilos de negociação. Um estudo realizado no âmbito do “*The Program on Negotiation*” da Universidade de Harvard reforça a inexistência de diferenças entre os géneros nos estilos de Integração e Compromisso (Silverstein, 2008). Por outro lado, apresenta diferenças no estilo de Dominação (os homens obtiveram *scores* 25% mais elevados que as mulheres, evidenciando que são mais dominadores e competitivos); no estilo de Servilismo (as mulheres obtiveram *scores* 20% mais elevados relativamente aos homens, revelando uma maior preocupação com os interesses das outras partes em relação aos seus próprios interesses, o que manifesta uma forte preocupação pela harmonia da relação); e no estilo Evitamento (as mulheres obtiveram *scores* 30% mais elevados comparativamente aos homens, revelando que se sentem mais intimidadas com os conflitos, procurando assim o evitamento das situações). Monteiro (2010) mostra que quando um sujeito é masculino apresenta uma maior tendência a empregar estratégias competitivas como a dominação, e quando um sujeito é feminino, tendencialmente emprega estratégias orientadas para a solução de problemas, como a Integração e o Compromisso. Na verdade, outros estudos identificaram diferenças significativas na relação dos géneros com os estilos de negociação, no entanto, os resultados não são consensuais e homogéneos. Por exemplo, os resultados obtidos no estudo de Rahim (1983) apontam que as mulheres utilizam mais os estilos Integração, Compromisso e Evitamento e menos o estilo Servilismo do que os homens. E, os estudos de Knovsky, Jaster e McDonald (1989), indicam a preferência das mulheres para estilos menos competitivos como a Evitação e o Servilismo.

Na relação dos estilos de negociação com a idade, Monteiro (2010) revela que no estilo Servilismo existe uma tendência de aumento no seu emprego com o acréscimo da idade. Quanto à variável habilitações literárias, Monteiro (2010) somente encontrou diferenças significativas nos sujeitos que possuem o ensino básico, visto que apresentaram a mais elevada utilização do estilo Dominação. Na amostra do nosso estudo, todos os sujeitos tinham pelo menos o ensino secundário completo, o que não nos permitiu comprovar este resultado. Na revisão da literatura não foram encontradas investigações relacionadas com experiência e os estilos de negociação.

Talvez o facto de o nosso estudo ter sido aplicado a uma indústria específica, representada na sua maioria por profissionais com elevados níveis de maturidade e experiência em situações negociais, justifique uma certa homogeneidade de comportamentos, originando que não se tenham detectado diferenças significativas entre grupos.

A avaliação da influência dos estilos de negociação na eficácia negocial foi analisada através dos resultados obtidos pelos modelos de regressão, e estes indicaram-nos a existência de uma relação positiva entre as variáveis em causa. Os estilos mais colaborativos, nomeadamente o estilo de Integração e de Compromisso, foram os que revelaram maior capacidade explicativa para o modelo. Constatámos que 49,7% da variância da eficácia negociadora, avaliada pelo questionário de eficácia negocial, prediz-se a partir da Integração e do Compromisso. De notar que estes, foram os únicos estilos que apresentaram significância estatística. Outros estudos anteriormente realizados apresentaram resultados semelhantes. Monteiro (2010), também concluiu que a eficácia negocial mantém uma estreita relação com os estilos mais positivos, especificamente, Integração e Compromisso. Através de análises correlacionais efectuadas no seu estudo, verificou que os indivíduos que tendem a adoptar de modo mais acentuado os estilos de Integração e de Compromisso são os mais eficazes. Schneider (2002) refere no seu estudo, que 54% dos negociadores cooperativos são considerados eficazes, contra somente 9% dos negociadores competitivos.

A análise da influência dos estilos de negociação nos resultados do questionário de auto-avaliação da eficácia negocial evidenciou que 36,7%, da variabilidade, explica-

se pelas variáveis preditivas Dominação e Integração. No entanto, a variável Dominação apresentou um maior peso explicativo relativamente à variável Integração. Constatámos assim, que os sujeitos que melhor se auto avaliaram em relação ao grau de adopção das condutas negociais eficazes, foram sobretudo aqueles que apresentaram uma maior predominância para a adopção de estilos de negociação de Dominação. Estes resultados indicam-nos que existiu uma diferença entre os resultados atingidos e a auto-percepção dos sujeitos em relação à eficácia negocial.

Isto, talvez aconteça, porque os inquiridos com o espírito mais competitivo e dominador, ou seja, aqueles que denotam uma maior preocupação pela satisfação dos interesses próprios em detrimento da satisfação dos interesses dos outros, tendem a afirmar-se como mais eficazes.

É consensual na literatura sobre estilos de negociação, que a adopção de um estilo mais integrativo tem uma relação positiva com uma negociação mais eficaz, dado que conduz a resultados mais criativos e construtivos, levando ainda a um maior compromisso e satisfação nas decisões tomadas entre as partes em conflito (Rubin, Pruitt e Kim, 1994). Por outro lado, os estilos competitivos como a dominação associam-se, tradicionalmente, a piores resultados (Fisher e Ury, 1981) e à insatisfação de, pelo menos, uma das partes. No entanto, nem todas as situações de negociação oferecem potencial integrativo. Por conseguinte, a estratégia de integração não conduz necessariamente a soluções de ganho mútuo. Alguns autores (Van de Vliert, 1997) defendem que na reacção a um conflito específico por vezes se combinam os cinco estilos. Nesta abordagem, a aplicação em sequência ou conjunta dos diversos estilos parece estar correlacionada positivamente com a eficácia negocial. Reconhecemos assim, que a negociação é um processo complexo, e que por vezes, exige saber navegar de uma forma híbrida entre os diferentes estilos de negociação.

Vivemos actualmente num mercado de oferta e não de procura, exige-se, do fabricante ao consumidor final, a procura de soluções criativas, a adopção de comportamentos e procedimentos negociais eficazes, que tenham a capacidade de aportar valor acrescentado ao negócio. Como já mencionámos anteriormente, as negociações tendem a assumir uma forte componente relacional, de longo prazo, e

portanto, uma dimensão mais integrativa. No entanto, parece-nos evidente que negociação inclui aspectos integrativos e competitivos. Existem sempre interesses comuns e interesses díspares (Lax e Sebenius, 1986), existem divergências a resolver mediante um acordo e ao mesmo tempo, existe a necessidade de solucionar o problema. A lógica integrativa tenta encontrar melhores soluções para ambas as partes, procurando aumentar os benefícios e os recursos conjuntos (aumento do bolo), mas a lógica competitiva persistirá na optimização dos ganhos individuais (obtenção da maior fatia do bolo depois de ampliado). Muitos dos negociadores que são considerados como cooperativos (*problem-solvers*), são na verdade “lobos em pele de cordeiro”, adoptam um estilo cooperativo, mas procuram objectivos competitivos (Schneider, 2002).

É importante referir que este estudo apresenta algumas limitações. Apesar de considerarmos a utilização de uma amostra derivada de uma população específica, um facto que torna o trabalho mais completo e fidedigno na extrapolação dos resultados, devemos salientar que o estudo foi limitado ao tamanho da amostra (59 sujeitos). É conveniente realçar, que o inquérito de negociação aplicado, questiona o que os sujeitos fazem ou consideram que deve ser feito, não observando os comportamentos reais no momento efectivo em que decorrem as negociações. Alguns autores observam ainda que a utilização de questionários de auto resposta minimiza a interacção inerente ao processo de negociação. Assim, o desenvolvimento de estudos dirigidos à análise da negociação, quando aplicados conjuntamente com técnicas de observação, ou com exames de relatórios de profissionais, em situações reais de negociação, poderá constituir uma forma de ultrapassar os limites da utilização única de questionários de auto resposta.

Em futuras pesquisas, seria útil, avaliar através de situações reais de negociação, a relação entre algumas variáveis organizacionais, sócio-demográficas, e estilos de negociação com a eficácia negocial, procurando-se perceber, não só a influência das variáveis face ao processo negocial, mas também relativamente aos resultados alcançados.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. L., (1994). *The Democratic Corporation*. Oxford University Press, New York
- Agndal, H. (2007). Current trends in business negotiation research. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No 2007:003
- Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of type A behavior and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, pp. 281-296.
- Barros, M. (2006). *Competências Estratégicas de Negociação em Gestão Comercial: Um Estudo sobre a relevância da eficácia negocial e a assertividade*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Bazerman, M. H., & Lewicki, R. J. (1983). *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). *La negociación racional – En un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: TX Gulf Publishing.
- Bellanger, L. (1984). *La negotiation*. Paris: Puf.
- Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- Cohen, H. (1980). *You can Negotiate anything*. Bantam
- Dias, S. (2008), *Dissertação: Estilos de negociação nas transacções entre compradores e vendedores: uma aplicação do instrumento TKI*. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.
- Dorado, M. A., & Medina, F.J (2005). Efectividad en los procesos de negociación. In L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp.229-248). Madrid: Anaya.

- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to YES: Negotiation agreement without given in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R. J. (1983). Negotiating power: Getting and using influence. *American Behavior Scientist*, 27 (2), 149-166.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação?* Porto: Edições Asa.
- Gelfand, M. J., & Dyer, N. (2000). A cultural perspective on negotiation: progress, pitfalls, and prospects. *Applied Psychology*, 49 (1), 62–100.
- Greenhalgh, L., & Chapman, D. (1998). Relationships between disputants: Analysis of their characteristics and impact. In S. Gleason (Ed.), *Frontiers in dispute resolution and human resources* (pp. 203-228). East Lansing: Michigan State University Press.
- Greenhalgh, L., (2000). *Managing Strategic Relationships: The key to the business success*. New York: The Free Press.
- Hageen, A., Kedia, S. & Oubre, D. (2003), *Negotiating Styles Among American Purchasing Managers in The 21st Century*. *Journal of Business & Economics Research*. Volume 1, Number 8.
- Halim, R., & Hwang, H. (1999). *The theory of effective professional negotiations*. Working Paper.
- Herbst, U., Meister, C., & Voeth, M. (2010). *The Status Quo of Buyer-Seller Negotiations*. *Industrial Marketing*. Competitive Paper.
- Ilich, J (1973). *The art and Skill of Successful Negotiation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e Táticas* (1ª ed.). *Textos de Gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Knovsky, M. A., Jaster, F., & McDonald, A. (1989). Using Parametric Statistics to Explore the Construct validity of the Thomas-Kilmann Mode Survey. *Management Communication Quarterly*, 3 (2), 268- 290.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as a negotiator*. New York: Free Press.

- Lewicki, R. J., & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood, IL: Irwin.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Miltin, J. W. (1999). *Negotiation* (3ªed.). Boston: Irwin.
- Malhotra, M. K., & Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*.
- Maroco, João (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. 2ª Edição. Edições Sílabo.
- Mastenbroek, W. (1987). *Conflict management and organization development*. New York: Wiley.
- Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. (5ª ed.) Oxford, England: Basil Blackwell.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row. New York
- Monteiro, A. P. (2010). *Eficácia e Características dos Negociadores*. Tese de Doutoramento. Departamento de Psicologia Social, Básica e Metodológica. Universidade de Santiago de Compostela.
- Monteiro, A. P., Rodríguez, D. & Serrano, G. (2010). Uma Medida de Eficácia em Negociação. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*
- Morley, L. E., & Stephenson, G. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. Londres: George Allen & Unwin.
- Munduate, L., & Martínez, J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. and Wasserman, W., 1996. *Applied Linear Statistical Methods*, Fourth Edition. McGraw-Hill, Boston.
- Poole, S. (1987). *Never take No for an answer*. London: Kogan Page Limited.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 167-194.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press and Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Putman, L., & Wilson, S. (1989). Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative outcomes. In M.A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: an interdisciplinary approach*. New York: Praeger.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. (3^a ed.). Westport: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2ed.). New York: McGraw-Hill.
- Saeed, J. (2008). Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the 21st century. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 309-318.
- Schneider, A. (2002). "Shattering Negotiation Myths: Empirical Evidence on the Effectiveness of Negotiation Style". *Harvard Negotiation Law Rev.*, vol. 7
- Serrano, G. (1988). "La eficacia de los procesos de negociación", I Congreso Latino Americano e III de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Libro de Simposia. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos, pp 87-92.
- Serrano, G. (1996). *Elogio a la Negociación*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico.
- Silverstein, C. (2008). *Differences In Men's And Women's Conflict Negotiation Styles*. Program on Negotiation. Harvard University

- Sobral, J. (2001). As características do Negociador no contexto empresarial Português. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Sorenson, P., & Hawkins, K. (1995). Gender, psychological type and conflict style preference. *Management Communication Quarterly*, 9, 115-127.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes. Empirical evidence and theoretical
- Thompson, L. (2005). *Mind and Heart of the Negotiator*. Prentice Hall
- Touzard, H. (1981). *La Medición y la solución de conflictos*. Barcelona: Editorial Herder.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behavior: Theoretical Frontiers*. London: Psychology Press.
- Vasconcelos-Sousa, J. (1993). Estratégia competitiva e estratégia colaborativa. *Expansão*, nº16, Julho de 1993, pp. 87-88.
- Walton, R. E., & Mckersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.
- Young, P. (1991). *Negotiation Analysis*. Ann Arbor. The University of Michigan Press.

I- APÊNDICE – Inquérito de Negociação

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Estudo de Negociação no contexto comercial

Exmo. (a),

Encontro-me a desenvolver um projecto de investigação inserido no Mestrado em Gestão, na Faculdade de Economia de Coimbra. A minha dissertação está orientada para o estudo da negociação no contexto comercial.

É pois, apelando ao contributo de V.Exa. para a investigação nesta área, que solicitava o preenchimento deste inquérito, comprometendo-me desde já a disponibilizar-lhe os resultados finais se estiver interessado. Finalmente, quero também assegurar que toda a informação por mim recolhida será confidencial e tratada de forma agregada.

Grato pela atenção dispensada, subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Lembrete de participação (Correio electrónico)

Exmo. (a),

Recentemente foi convidado a participar num inquérito relacionado com o estudo da negociação no contexto comercial.

Gostaria de lembrá-lo que o inquérito ainda está disponível e poderá completá-lo através do *link* abaixo.

Muito obrigado pela sua colaboração,

A- QUESTIONÁRIO DE EFICÁCIA NEGOCIAL

Apresentamos um conjunto de frases que indicam diversas formas de actuação perante uma negociação em contexto comercial. Pedimos-lhe que expresse a sua opinião, de modo sincero e espontâneo, sobre o grau de acordo em cada uma das afirmações.

Considere os números apresentados para cada frase da seguinte forma:

1. Totalmente em desacordo (se considera que o comportamento ou critério expresso é absolutamente ineficaz para a negociação)
2. Bastante em desacordo
3. Indiferente
4. Bastante de acordo
5. Totalmente de acordo (se considera que o comportamento ou critério expresso é muito eficaz para a negociação)

1- Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2- Demonstro interesse no bem-estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3- Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4- O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5- Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses entre ambos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6- Criar impaciência ou agitação no opositor, leva a que se consigam bons resultados.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7- A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8- O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9- Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10- Estabelecer prioridades entre assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11- É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
12- É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
13- Escolho selectivamente os exemplos que dou de modo a obter o que pretendo.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
14- É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
15- O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e no argumento.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
16- Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
17- Preocupo-me em facultar uma imagem de que sou um negociador fiável e credível.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
18- É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
19- Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
20- Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

B- QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NEGOCIAL

Uma conduta negocial eficaz pode ser avaliada em função do grau de adopção de quatro critérios: obter resultados positivos, influenciar o equilíbrio de poder, promover uma dinâmica flexível e desenvolver um clima construtivo.

Nas negociações que efectuo no contexto da minha actividade comercial:

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente
5. Muito frequentemente

1- Obtenho resultados positivos:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2- Influencio o equilíbrio de poder entre as partes:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3- Promovo uma dinâmica flexível:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4- Desenvolvo um clima construtivo:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

C- QUESTIONÁRIO DE ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de negociação comercial. Deve responder assinalando a alternativa que mais se ajuste ao seu comportamento nos casos que se expõem.

Para tal deve recordar a seguinte correspondência:

1. Discordo fortemente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo fortemente

1- Tento analisar as questões conjuntamente com a outra parte para encontrar soluções aceitáveis para ambos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2- Geralmente procuro satisfazer as necessidades do meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3- Perante um conflito, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar mais ninguém no problema.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4- Procuro integrar as minhas ideias com as da outra parte para alcançar uma decisão conjunta.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5- Face a um problema, procuro encontrar com a outra parte soluções que satisfaçam ambas expectativas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6- De um modo geral evito discutir abertamente com o meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7- Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8- Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9- Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10- Geralmente actuo como deseja o meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11- Usualmente acato os desejos do meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
12- Troco informação exacta com o meu interlocutor para resolver problemas conjuntamente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
13- Perante uma dificuldade com o meu interlocutor, geralmente faço concessões.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
14- Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com as situações de impasse.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
15- Procuro conseguir acordos com o meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
16- Tento não mostrar desacordo com o meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
17- Evito confrontos com o meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
18- Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
19- De um modo geral acato as sugestões do meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
20- Ao procurar soluções para um problema, por vezes tenho de ceder um pouco para conseguir algo.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
21- Geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
22- Procuro apresentar todos os interesses abertamente para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
23- Colaboro com a outra parte para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
24- Tento satisfazer as expectativas do meu interlocutor.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
25- Por vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação competitiva.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
26- Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu interlocutor para evitar problemas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
27- Tento evitar situações desagradáveis com o meu oponente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
28- Perante um problema, tento analisar conjuntamente com o meu interlocutor a situação, para conseguir uma adequada compreensão do mesmo.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

D- QUESTIONÁRIO DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E SÓCIO DEMOGRÁFICAS

Os questionários são anónimos e confidenciais, contudo pedimos-lhe alguma informação Individual necessária para o presente estudo. Por favor, preencha os espaços em branco e assinale a resposta que considera mais apropriada à sua situação.

1 Função/Responsabilidade:

No caso de acumulação de funções, assinale por favor, a função à qual dedica mais tempo ou aquela que envolve uma maior complexidade negocial.

- Compras (ex: Comprador, Gestor de Categorias...)
- Vendas (ex: Sales Executive, Sales Manager, Key Account Manager ...)

2 Canal de Distribuição:

Distribuição Moderna: Hipers, Supers, Discounts.

Tradicional: Cash & Carry, Armazenistas.

- Distribuição Moderna
- Tradicional

3 Volume de Negócios (Último ano fiscal):

- Até 5 Milhões €
- 5 Milhões € a 20 Milhões €
- 20 Milhões € a 50 Milhões €
- Superior a 50 Milhões €

4 Idade:

Escreva aqui a sua resposta: _____

5 Sexo: Feminino | Masculino

6 Experiência profissional (em negociação):

- Até 5 Anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- Superior a 20 anos

7 Habilitações Escolares:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior
- Pós-graduação (mestrado, doutoramento)

II- APÊNDICE B - Análise dos pressupostos de aplicação dos instrumentos estatísticos

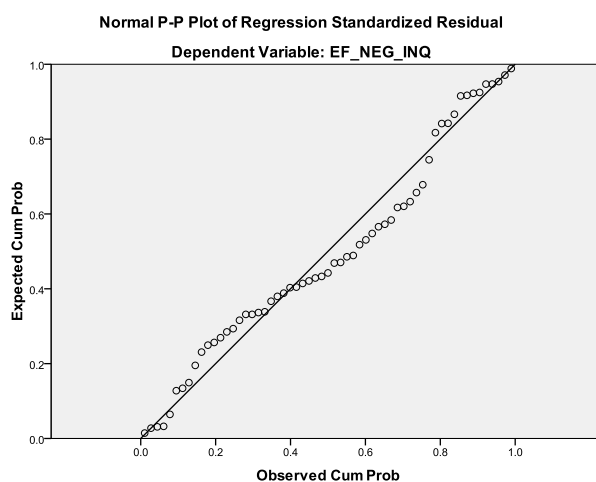
Neste apêndice serão apresentados os testes relativos à verificação dos pressupostos de utilização dos modelos de regressão múltipla utilizados no Capítulo 4.2, nomeadamente à normalidade dos erros, homocedasticidade, linearidade, independência dos erros e multicolinearidade.

a) Relativamente ao modelo de regressão linear utilizado para avaliar a influência dos estilos de negociação na eficácia negocial (resultados obtidos no questionário de eficácia negocial), começamos por efectuar teste à normalidade dos erros.

$$\overline{EF_NEG_INQ}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{INT}_i + \alpha_2 \overline{SER}_i + \alpha_3 \overline{EVI}_i + \alpha_4 \overline{COM}_i + \alpha_5 \overline{DOM}_i + e_i$$

Verificámos através do gráfico comparativo entre os valores dos erros e os valores da normal (Figura II.1) não existirem desvios substanciais e sistemáticos entre os erros residuais e a normal.

Figura II.1 - Gráfico comparativo entre a distribuição normal e os erros residuais estandardizados, Modelo 1



Para verificarmos se estes desvios seriam estatisticamente significativos calculámos os valores do *kurtosis* e *skewness* relativos aos erros (Quadro II.1) e constatámos que nenhum deles se encontrava na zona de rejeição ($\alpha=0,01$). Logo, concluímos que estamos perante uma variável simétrica e mesocurtica.

Quadro II.1 - Valores relativos à Skewness e Kurtosis dos erros residuais

	Skewness			Kurtosis			Valores de Rejeição	
	Statistic	Std. Error	Z	Statistic	Std. Error	Z	0,01	0,05
Residuals	0,134	0,311	0,430	-0,020	0,613	-0,032	±2,58	±1,96

Efectuámos ainda o teste de Kolmogorov-Smirnov (Quadro II.2) o qual confirma o ajustamento dos erros à distribuição normal, uma vez que as diferenças encontradas não são significativas.

Quadro II.2 - One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test relativo aos erros residuais estandardizados, Modelo 1

		Residuals
Normal Parameters	Mean	0,000
	Std. Deviation	0,982
Most Extreme Differences	Absolute	0,115
	Positive	0,074
	Negative	-0,115
Kolmogorov-Smirnov Z		0,913
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,374

Para verificarmos o pressuposto da linearidade começámos por analisar os gráficos comparativos entre a variável dependente e cada uma das independentes (Figura II.2 e II.3) não se tendo encontrado qualquer anomalia que nos levasse a afastar a hipótese de linearidade.

Figura II.2 - Gráfico de EF_NEG_INQ versus INT

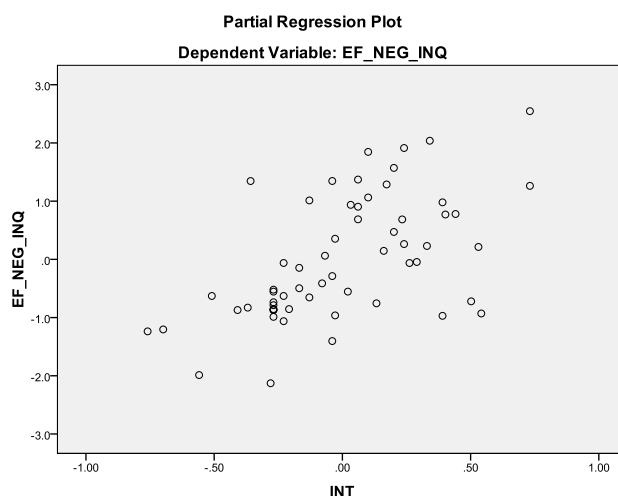
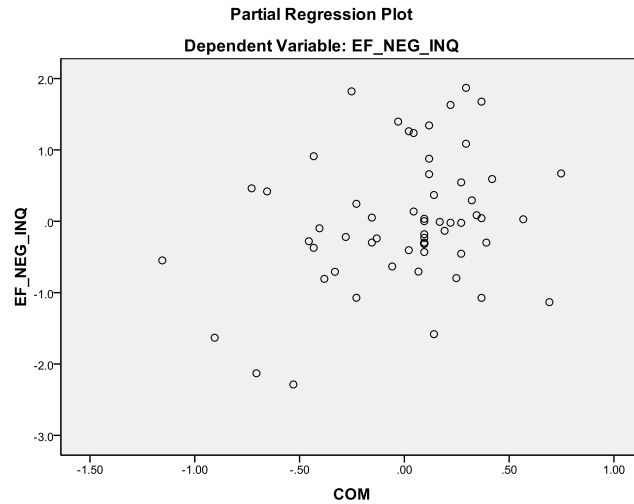
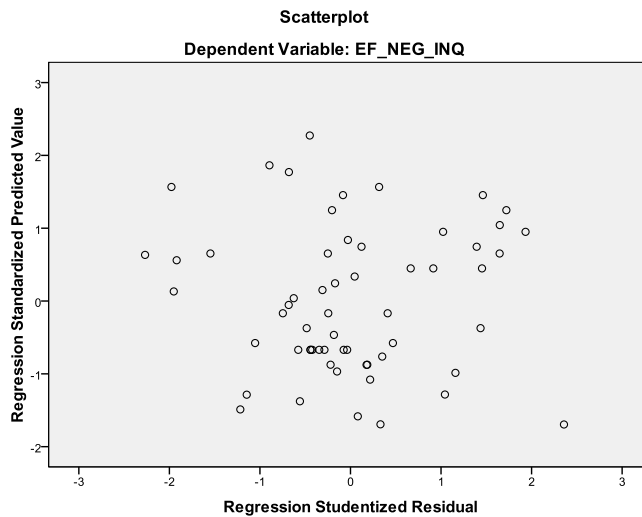


Figura II.3 - Gráfico de EF_NEG_INQ versus COM



Observando o gráfico da (Figura II.4) constatamos não haver qualquer padrão que denote crescimento ou decrescimento dos erros assegurando assim a existência de homocedasticidade.

Figura II.4 - Gráfico representativo dos erros residuais *student* em função dos valores previstos da variável dependente EF_NEG_INQ



Relativamente à independência dos erros, ela seria mais pertinente de verificar se estivéssemos perante uma série temporal e, conseqüentemente, existisse alguma ordem pela qual se pudesse verificar a existência de correlação entre os erros. De qualquer forma o teste de Durbin Watson ($D=2,045$), para um nível de significância $\alpha=0,05$, confirma-nos que não há um padrão que nos leve a afirmar existir correlação óbvia entre os erros.

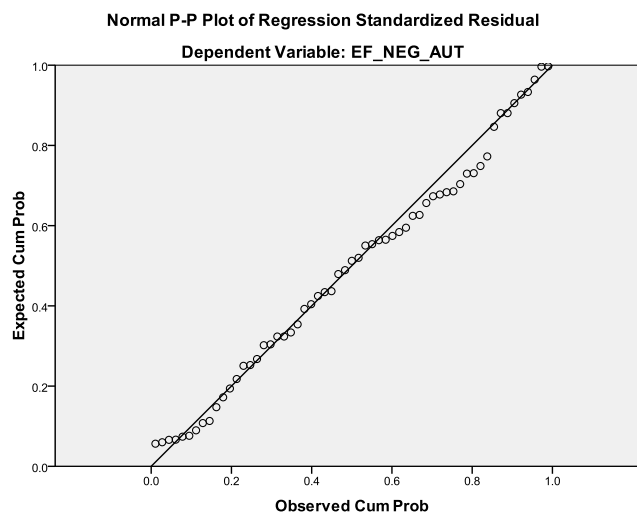
No que concerne à multicolinearidade, através da observação do *variable inflator factor* (VIF=1,269) e das medidas de tolerância (0,788) podemos constatar valores de multicolinearidade aceitáveis para o modelo.

b) Relativamente ao modelo de regressão linear utilizado para avaliar a influência dos estilos de negociação na autoavaliação da eficácia negocial, Modelo 2, foi efectuado o teste à normalidade dos erros.

$$\overline{EF_NEG_AUT}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{INT}_i + \alpha_2 \overline{SER}_i + \alpha_3 \overline{EVI}_i + \alpha_4 \overline{COM}_i + \alpha_5 \overline{DOM}_i + e_i$$

Observámos através do gráfico comparativo entre os valores dos erros e os valores da normal (Figura II.5) não existirem desvios substanciais e sistemáticos entre os erros residuais e a normal.

Figura II.5 - Gráfico comparativo entre a distribuição normal e os erros residuais estandardizados, Modelo 2



Para verificarmos se estes desvios seriam estatisticamente significativos calculámos os valores do *kurtosis* e *skewness* relativos aos erros (Quadro II.3) e constatámos que nenhum deles se encontrava na zona de rejeição ($\alpha=0,01$). Logo, concluímos que a variável é simétrica e mesocurtica.

Quadro II.3 - Valores relativos à Skewness e Kurtosis dos erros residuais estandardizados, Modelo 2

	Skewness			Kurtosis			Valores de Rejeição	
	Statistic	Std. Error	Z	Statistic	Std. Error	Z	0,01	0,05
Residuals	0,562	0,311	1,807	0,560	0,613	0,913	±2,58	±1,96

Efectuámos ainda o teste de Kolmogorov-Smirnov (Quadro II.4) o qual confirma o ajustamento dos erros à distribuição normal, uma vez que as diferenças encontradas não são significativas.

Quadro II.4 - One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test relativo aos erros residuais estandardizados, Modelo 2

		Residuals
Normal Parameters	Mean	0,000
	Std. Deviation	0,982
Most Extreme Differences	Absolute	0,079
	Positive	0,079
	Negative	-0,053
Kolmogorov-Smirnov Z		0,913
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,374

Para verificarmos o pressuposto da linearidade analisámos os gráficos comparativos entre a variável dependente e cada uma das independentes (Figura II.6 e II.7) não se encontrando qualquer anomalia que nos levasse a afastar a hipótese de linearidade.

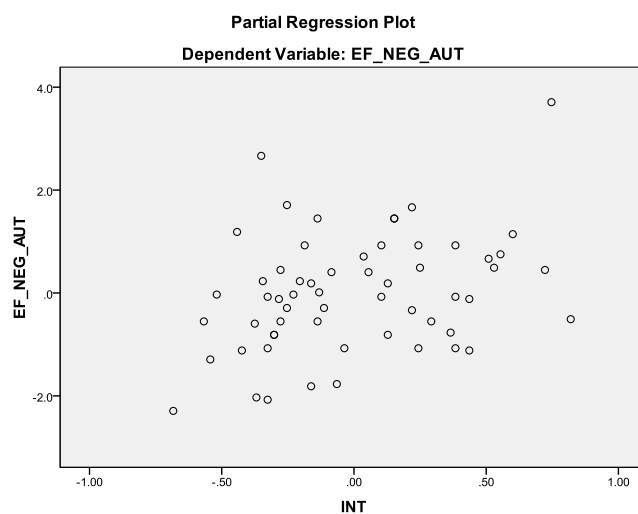
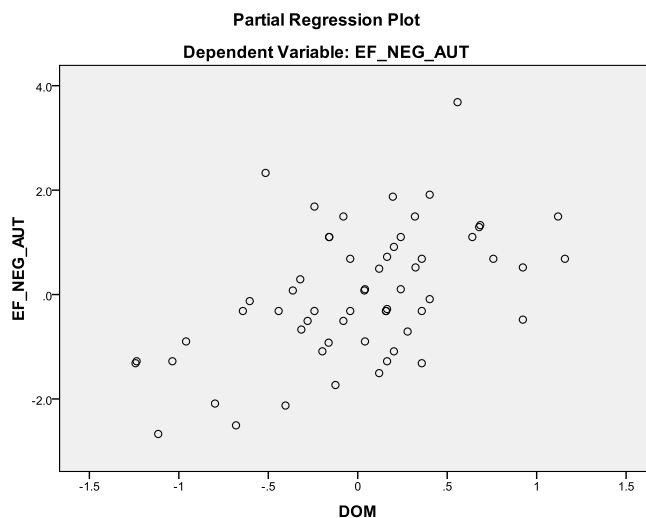
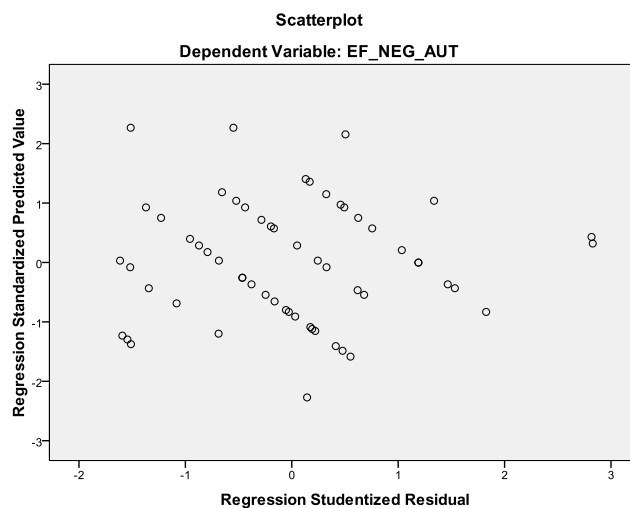
Figura II.6 - Gráfico de EF_NEG_AUT versus INT

Figura II.7 - Gráfico de EF_NEG_AUT versus DOM



Observando o gráfico da (Figura II.8) verificamos não haver qualquer padrão que denote crescimento ou decrescimento dos erros assegurando assim a existência de homocedasticidade.

Figura II.8 - Gráfico representativo dos erros residuais *student* em função dos valores previstos da variável dependente EF_NEG_AUT

Relativamente à independência dos erros, o teste de Durbin Watson ($D=1,608$), para um nível de significância $\alpha=0,05$, confirma-nos que não há um padrão que nos leve a afirmar a existência de correlação óbvia entre os erros. Quanto à multicolinearidade, através da observação do *variable inflator factor* ($VIF=0,967$) e das medidas de tolerância (1,034), verificamos a ausência ou níveis de multicolinearidade aceitáveis para o modelo.