



UC/FPCE_2010

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

A Negociação

Patrícia Margarida da Costa Rodrigues
(patriciamargaridarodrigues@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Leonor Cardoso

A Negociação

Resumo:

O presente trabalho tem como objectivo rever a literatura sobre a temática da negociação, procurando sistematizá-la e sobre ela reflectir. Neste âmbito, propomo-nos fazer uma análise dos artigos publicados, essencialmente, nos últimos dez anos, recorrendo, pontualmente, a contributos anteriores a estes. A verdade é que os processos negociais estão a sofrer mudanças sem precedentes, devido, tanto à globalização da economia, quanto à revolução dos sistemas de informação. Em resultado, têm emergido novas e diferentes formas de negociar, que importa conhecer para melhor compreendermos o mercado de trabalho actual. Pretendemos, assim, apresentar uma visão holística e actualizada sobre a negociação, não descurando, contudo, os componentes tradicionalmente considerados por todos aqueles que têm vindo a estudar os processos negociais, cuja importância, os torna imprescindíveis num trabalho desta estirpe.

A nossa principal finalidade é explicar o tema no que concerne às suas principais particularidades, apresentando um contributo importante, dada a sua célere expansão.

Palavras-Chave: Negociação; Negociação distributiva; Negociação Integrativa; Negociação Virtual; Negociação com Múltiplos Agentes.

Negotiation

Abstract:

This paper aims to review the literature on the subject of negotiation, seeking to systematize it and reflect upon it. In this context, we propose to make an analysis of articles published mainly in the last ten years, using a timely basis, prior to these contributions. The truth is that business processes are undergoing unprecedented changes, due both to the globalization of the economy, as the revolution of information systems. As a result, have emerged new and different ways to negotiate, which are needed to be known to better understand the current labor market. Intention here is to show a holistic and updated view on the negotiations, bearing in mind, however, the components traditionally considered by all those who have been studying the business processes, which importance makes them indispensable at a paper of this strain.

Our main purpose is to explain the issue in regard to its main features, with an important contribution on the behalf of its quick expansion.

Key Words: Negotiation; Distributive negotiation; Integrative negotiation; Virtual negotiation; Multiparty negotiations.

Agradecimentos:

Os meus especiais agradecimentos à professora doutora Leonor Cardoso, por toda a disponibilidade e acompanhamento que sempre me dispensou e pela partilha de conhecimentos que efectuou comigo, a qual contribuiu, determinadamente, para o resultado alcançado.

Aproveito para agradecer a todos os professores da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra por todo o tempo, conhecimento e competências partilhadas connosco, com um beijinho muito especial e saudoso dirigido à grande professora doutora Maria Conceição Taborda, a qual foi uma inspiração para todos quantos contactaram com ela e com o seu trabalho.

Queria cumprimentar todos os meus colegas que me acompanharam ao longo destes cinco anos, alguns dos quais se tornaram amigos muito especiais e que me têm apoiado durante todo o processo de elaboração da tese.

Aos meus únicos e eternos amigos agradeço todo o companheirismo e disponibilidade ao longo de toda esta etapa da minha vida.

Gostaria de deixar um beijo muito exclusivo à minha família, em especial à minha mãe, que tem sido o meu porto de abrigo e apoiante incondicional durante a vida, o que não foi excepção aquando do desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento muito sentido é dirigido ao meu namorado Ricardo Pinto, por todo o carinho, amor e amizade com que me brindou ao longo do último ano, dando-me a estabilidade necessária para desenvolver este trabalho.

E a ti Frederico Alves, porque és e serás o meu eterno anjo da guarda, obrigada por olhares por mim.

Índice:

1. Introdução	1
I. Enquadramento Conceptual	
2. Definição de Negociação	2
II. Posição do problema e Revisão da literatura	
3. Negociação Distributiva e Negociação Integrativa	3
4. Processo Negocial: Fases, condicionantes, processo e resultado	9
4.1. Fases	9
4.2. Condicionantes	10
4.3. Processo e Resultado	18
5. Comunicação na negociação	19
6. <i>Skills</i> do negociador	19
6.1. Adaptação a circunstâncias novas ou repetidas	20
7. Emergência do conceito de <i>negociações ligadas</i>	22
8. Factores que contribuem para o sucesso de uma negociação	23
8.1. Ética	23
8.2. Afecto	24
8.3. Confiança e Empatia	26
9. Novos conceitos de Negociação	27
9.1. Negociação com múltiplos agentes	27
9.1.1. Confiança em Negociações com Múltiplos Agentes	28
9.1.2. A Exclusão em Negociações com Múltiplos Agentes	30
9.2. Negociações Virtuais	31
9.2.1. A importância da confiança nas negociações virtuais	36
III. Conclusão	38
Bibliografia	39
Anexos	
Anexo 1: Tabela de sistematização dos artigos analisados	
Anexo 2: Tabela das características das opções estratégicas de negociação	
Anexo 3: Tabela com exemplos de táticas competitivas	
Anexo 4: Tabela com cinco tipos de soluções integrativas	

Anexo 5: Tabela com os erros mais comuns no processo negocial

Anexo 6: Tabela com alguns erros perceptivos com implicações na negociação

Anexo 7: Tabela dos elementos relevantes para a preparação de uma negociação

Anexo 8: Tabela dos condicionantes, processo e resultado de uma negociação

Introdução:

A negociação é uma prática que está presente nas mais diversas esferas da nossa vida, possuindo uma importância preponderante no modo como lidamos com o mundo que nos rodeia, quer pessoal quer profissionalmente.

Da sua preponderância deriva um vasto e complexo conjunto de conceitos que importa termos em conta no decorrer dos processos negociais.

A verdade é que a negociação como até há poucos anos a conhecíamos, evoluiu para um processo que determina e é determinado por diversos caracteres, os quais desenvolvemos de forma a apresentarmos uma visão o mais abrangente possível do momento em que nos encontramos. A emergência de conceitos como o de negociações *ligadas*, virtuais ou com múltiplos agentes, aliada a todos os condicionantes subjacentes a este processo, como seja a cultura, o género, o tempo, o poder, entre outros, é uma demonstração clara do desenvolvimento de que esta área tem sido alvo, de modo a conseguir melhor acompanhar os exigentes requisitos que o mercado de trabalho representa.

Um enfoque especial é, paralelamente, atribuído à comunicação, pois não existe negociação sem comunicação, sendo que esta última pode, igualmente, ocorrer a diferentes níveis.

Igualmente, uma atenção peculiar foi conferida aos tipos de negociação – distributiva e integrativa – por acreditarmos que a postura adoptada pelo negociador pautará o desenrolar de todo o processo, tendo influência no modo como um determinado negociador, ou a organização que este representa, é vista pelo restante mundo organizacional e determinando, ainda, o desenvolvimento de futuras negociações. Neste seguimento, destacamos as características pessoais envolvidas neste processo, e quais as peculiaridades que um bom negociador deve possuir.

Em suma, é nosso propósito percorrer um caminho que vai desde as características mais tradicionais do processo negocial, até às alterações mais recentes de que este tem sido alvo, recorrendo a um vasto conjunto de artigos sobre o tema¹.

¹ Ver anexo 1: Tabela de sistematização dos artigos.

I. Enquadramento Conceptual

2. Definição de Negociação

A prática da negociação perpassa, explícita ou tacitamente, a vida quotidiana das pessoas nas organizações. Por isso, negociar eficazmente, em diferentes contextos e situações, constitui uma necessidade para todos os actores organizacionais (Simões, 2008).

No entanto, circunscrever a negociação à vertente organizacional parece-nos um pouco limitativo, pois é algo que está presente nas mais distintas esferas da nossa vida, quer ao nível pessoal, profissional ou mesmo social – como um processo de comunicação, através do qual valores sociais são discutidos antes e durante a sua partilha na comunidade (Martinovski, Traum & Marsella, 2007).

Pode-se dizer que qualquer pessoa negocia durante toda a sua vida: um casal negocia o local onde planeia comprar a sua casa, o comprador negocia com o vendedor, o candidato a emprego negocia com o potencial patrão as condições do contrato, um membro de uma organização negocia com a empresa o valor da indemnização pela sua saída, os sindicatos negociam com o Governo, as nações negociam entre si, etc. (Sobral, 2001).

Com esta prática de negociação que ocorre ao longo da vida aprimora-se a arte de negociar em diversos contextos (Sobral, 2001).

No contexto organizacional deparamo-nos com uma panóplia de definições deste termo, muito embora a maioria defenda comumente aquela que perspectiva a negociação como um processo dinâmico no qual as partes envolvidas comunicam com o objectivo de trocar ofertas, fazer concessões ou apenas influenciar os demais de forma a alcançar um entendimento. Este é um processo de decisão pelo qual os intervenientes estabelecem, ou pretendem estabelecer, um acordo por oposição a uma forma de acção unilateral, dando a conhecer-se à outra parte, expressando as suas exigências e preferências. É uma actividade que coloca cara-a-cara dois ou mais actores que, confrontados, ao mesmo tempo, por divergências e interdependências, escolhem procurar uma solução mutuamente aceitável que lhes permita criar, manter ou desenvolver uma relação (Filzmoser & Vetscera, 2008; Llanos, Ponti & Costa, 2004; Gulliver, 1979; Kesting & Smolinsky, 2007; Martinovski, Traum & Marsella, 2007).

As diferentes, mas complementares, definições apontadas aproximam-se entre si por distinguirem implicitamente duas dimensões no processo negocial. A resolução de problemas (“alcançar um entendimento”) é uma das dimensões. Se compararmos a negociação a um jogo, os negociadores são jogadores que tentam seleccionar uma estratégia que maximize a sua utilidade individual. Esta está, também, associada ao evitamento de ineficiências (Raiffa, 1982; Kesting & Smolinsky, 2007), à identificação de situações de *win-win* (Fisher & Ury, 1981; Kesting & Smolinsky, 2007) e à criação de valor (Lax & Sebenius, 1986; Mnookin, Peppet & Tulumello, 2000; Kesting & Smolinsky, 2007).

A outra dimensão é a comunicação verbal e não-verbal. Esta permite trocar ofertas e contra-ofertas, coordenar decisões e cruzar informações sobre alternativas e resultados. A selecção de uma solução mútua é alcançada através deste processo de comunicação (Jonsson, 2001; Lewicki, Saunders & Barry, 2006; Kesting & Smolinsky, 2007).

O principal objectivo de uma negociação é desenvolver uma estratégia em que ambas as partes se sintam realizadas, vitoriosas e respeitadas (Gosselin, 2007).

II. Posição do problema e revisão da literatura

3. Negociação Distributiva e negociação integrativa

Cada negociação é única, pois nenhuma é exactamente igual a outra, quer no que respeita à natureza dos recursos em causa quer na forma como se desenrola (Simões, 2008).

Deve-se a Walton e McKersie (1965, cit. in Simões, 2008), o desenvolvimento de um paradigma de inegável valor na análise das negociações, o qual se caracteriza pela distinção entre dois sub-processos – a negociação distributiva e a negociação integrativa.

Estas duas estratégias distinguem-se, essencialmente, pelo modo como os intervenientes percebem o conflito e o modo como encaram a sua resolução, sendo que a negociação distributiva olha para os conflitos como envolvendo interesses opostos, enquanto a integrativa os encara como sendo total ou parcialmente complementares, permitindo o alcance de soluções favoráveis a ambas as partes (Robbins, 2004; Simões, 2008).

Dependendo do tipo de estratégias² adoptadas, as táticas utilizadas

² Ver anexo 2: Características das opções estratégicas de negociação.

irão, igualmente, variar.

A estratégia distributiva implica que os ganhos de uma parte se espelhem em perdas para as restantes, ou seja, o seu funcionamento está de acordo com o princípio da soma nula, o qual se foca em posições e não em interesses (Pruitt & Rubin, 1986, cit. in Lewicki, Weiss & Lewin, 1992).

A linguagem aqui utilizada tem o intuito de influenciar a outra parte, havendo espaço para enganar, ameaçar, mentir, manipular e usar artificialmente o poder³. Para os defensores desta estratégia, os meios justificam os fins e as expressões linguísticas são reflexo das intenções dos intervenientes. Daí que as variáveis usualmente associadas a esta estratégia sejam a rigidez, o elevado grau de expectativa, uma proposta inicial muito elevada, uma baixa quantidade de concessões e uma postura inflexível (Robbins, 1994).

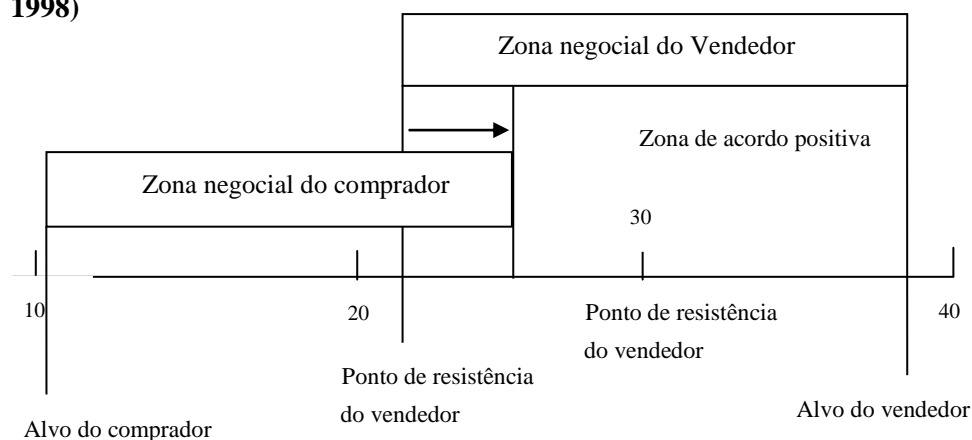
Um dos objectivos desta estratégia é iludir os oponentes sobre os seus *pontos alvo* e de resistência. Por *pontos alvos* entende-se a meta que as partes desejam alcançar, enquanto o ponto de resistência traduz o limiar máximo de concessões que cada um dos oponentes está disposto a realizar (Robbins, 1994).

Neste sentido, as partes envolvidas no processo negocial tentam antecipar os valores de resultado óptimo, o qual representa o seu nível de aspiração e do ponto de resistência ou *preço de reserva*, isto é, o limite a partir do qual um negociador considera mais vantajoso a ruptura a um acordo desfavorável. Como há divergência quanto aos pontos de resistência e aos pontos alvo entre as partes, existe um conjunto de valores situado entre esses onde se poderá alcançar o acordo final. Neste contexto, emerge o conceito de zona de acordo ou ZOPA- *Zona de Potencial Acordo* - o qual diz respeito ao espaço negocial que se situa entre os pontos de resistência das partes envolvidas (Robbins, 1994; Simões, 2008).

O acordo final só é alcançado se houver uma coincidência parcial das amplitudes determinadas pelos alvos e pontos de resistência, a qual a ser atingida é conhecida como zona de acordo positiva, conforme ilustrado na figura 1.

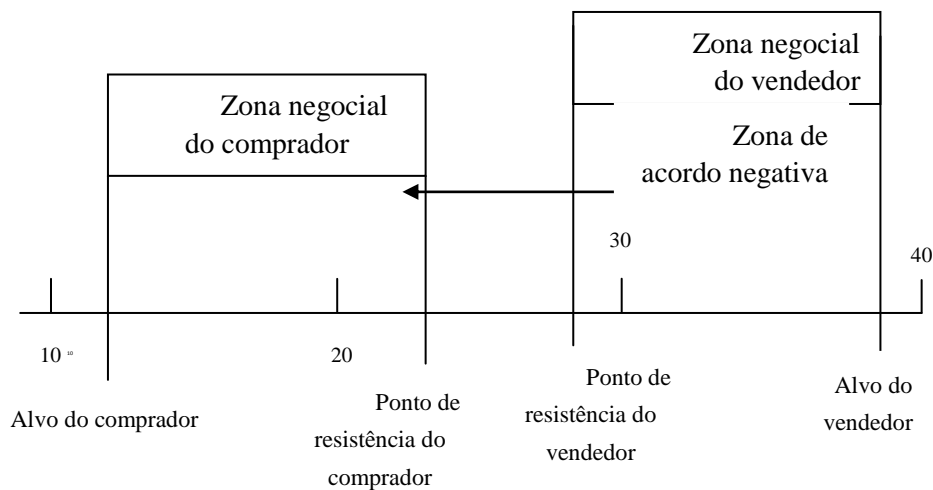
³ Ver anexo 3: Exemplos de táticas competitivas.

Figura Nº1: Zona de acordo positiva (adaptado de Thompson, 1998)



Quando não se observa uma coincidência entre estes pontos, estamos perante a zona de acordo negativa, ou seja, o acordo só será possível se houver uma alteração desses pontos (ver figura 2) (Simões, 2008).

Figura Nº2: Zona de acordo negativa (Adaptado de Thompson, 1998)



Não tendo sido alcançado um acordo, resta aos intervenientes de uma negociação a tentativa de obter, pelo menos, a melhor alternativa para um acordo negociado (MAPAN). Esta melhor alternativa para um acordo negociado define, frequentemente, os limites de resistência das partes (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003).

Segundo Walton e McKersie (1965, cit. in Simões, 2008), a escolha

dos pontos de referência é função da *utilidade subjectiva esperada* a qual é resultado de estimativas que têm em conta as consequências negativas e positivas do nível de exigência de uma dada proposta. Assim, “a utilidade subjectiva esperada de uma proposta com um nível de exigência x é a sua utilidade (U) vezes a probabilidade de ser aceitável (P) mais os custos associados à ausência de acordo (S) vezes a probabilidade de não ser aceitável ($1-P$)” (Simões, 2008, p. 28).

Esta estimativa de probabilidade vai sendo alterada à medida que as negociações avançam, por meio de trocas verbais (Simões, 2008).

De notar que, na negociação distributiva, as propostas inicialmente apresentadas estão, em regra, inflacionadas em relação ao alvo para que, à medida que esta evolui se tente ter acesso aos pontos de resistência dos opositores. No entanto, esta informação é bastante difícil de alcançar, pois torna-se crítico saber quando as informações fornecidas pela outra parte dizem respeito à realidade ou se são um meio para iludir o negociador. Como tal, os negociadores fazem uso, com frequência, de informações laterais ou indirectas, as quais têm maior probabilidade de corresponderem à verdade (Simões, 2008).

No caso de não se conseguir de todo aceder ao ponto de resistência da outra parte pode-se sempre tentar alterá-lo recorrendo a algumas estratégias específicas. Uma vez que o ponto de resistência varia concomitantemente com a utilidade subjectiva dos resultados negociais, uma desvalorização das propostas inicialmente apresentadas pode conseguir fazer com que haja uma maior flexibilidade por parte do negociador quanto ao seu ponto de resistência. Similarmente, este varia opostamente à estimativa dos custos subjectivos da ruptura da negociação e, por isso, uma postura que menospreze a urgência de acordo tenderá a tornar o ponto de resistência menos exigente, principalmente quando se mostra à outra parte que a ruptura da negociação será mais dispendiosa para ela. Por último, como o ponto de resistência varia inversamente com a utilidade subjectiva dos possíveis resultados, uma alteração da percepção do interlocutor poderá levá-lo a baixar o seu ponto de resistência (Simões, 2008).

As táticas supracitadas têm como objectivo alterar a percepção do valor atribuído pelos intervenientes de uma negociação aos itens e aos resultados negociais possíveis, sendo a sua acção ao nível da informação

disponível, com o intuito de fomentar a ambiguidade e a incerteza (Simões, 2008).

Devemos ainda acrescentar que estas trocas de informação directas e indirectas não são o único meio utilizado para ganhar uma vantagem competitiva. Não raras vezes, os negociadores recorrem a táticas de implicação de compromisso, as quais podem variar de imposições a pedidos, sendo que, no caso da aceitação do compromisso há uma maior probabilidade de reforço do acordo. De notar, no entanto, que após a assumpção de um compromisso, qualquer retrocesso pode ser encarado como fraqueza e trazer consequências nefastas que podem comprometer todo o processo (Simões, 2008).

Muito embora a presente descrição da negociação distributiva pareça apontar para uma relação pautada pela falta de confiança e de cooperação, importa perceber que os participantes neste tipo de estratégia vêm-se pressionados a adoptar determinados comportamentos sob pena de perderem a sua vantagem e colocarem o alcance de um acordo favorável em causa (Simões, 2008).

A estratégia integrativa distingue-se da estratégia distributiva pela crença de que uma solução vantajosa para ambas as partes é possível e deve ser procurada, numa lógica de *win-win*. Desta forma, esta estratégia rege-se pelo princípio da soma positiva e é, por oposição à estratégia distributiva, centrada nos interesses e não nas posições⁴ (Llanos, Ponti & Costa, 2004).

Segundo Walton e McKersie (1965, cit. in Simões, 2008), uma das grandes diferenças entre as duas estratégias é exactamente a natureza dos itens negociais. Enquanto a negociação distributiva se debruça sobre assuntos de pontos de litígio, a integrativa trata de problemas. Assim, de acordo com estes autores, os problemas dão lugar a soluções necessariamente integrativas, enquanto que os pontos de litígio só quando tratados com uma intenção integrativa é que levam a soluções de compromisso. Esta distinção mostra que quando optam por soluções de compromisso, as partes assumem conjuntamente perdas e ganhos e que quando escolhem soluções integrativas o objectivo é proceder à maximização dos ganhos conjuntos (Simões, 2008).

⁴ Ver anexo 4: Tabela de cinco tipos de soluções integrativas.

Os defensores desta estratégia anseiam, usualmente, o alcance de objectivos complexos e para isso utilizam a linguagem como uma ferramenta de entendimento que espelha a verdadeira intenção da negociação (Llanos, Ponti & Costa, 2004; Gillette & Lamb, 2005).

Neste seguimento, compreende-se que as variáveis que se destacam na integração estejam assentes em princípios de troca de informação, comunicação aberta, boa vontade, flexibilidade, cooperação, expectativas de relação futura, partilha de confiança, responsabilidade para com oponente e exploração de soluções criativas (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992; Llanos, Ponti & Costa, 2004; Robbins, 1994).

De referir que, apesar de esta parecer a estratégia mais benéfica é, segundo Robbins (1994), a menos utilizada pelos gestores.

Independentemente do tipo de estratégia utilizada, há um conjunto de erros ⁵ que os negociadores devem, ao máximo evitar, sob pena de colocarem a sua vantagem competitiva em causa.

Tabela Nº 1: Características da negociação distributiva e integrativa

Negociação Distributiva	Negociação Integrativa
Pontos de litígio;	Problemas;
Ênfase nas diferenças;	Ênfase nas semelhanças;
Destaque das posições;	Destaque dos interesses;
Soma fixa, conduzindo a uma divisão assimétrica de recursos;	Soma variável, conduzindo a uma divisão de recursos que tende a favorecer ambas as partes;
Preocupação dominante: maximizar o ganho próprio;	Preocupação dominante: maximização do ganho conjunto;
Estratégias habituais: competitivas, incluindo persuasão, ameaças e retenção de informação.	Estratégias habituais: cooperativas, incluindo partilha de informação e resolução de problemas.

(Simões, 2008)

4. Processo negocial: Fases, condicionantes, processo e resultado

4.1 Fases

Uma negociação é um processo que se desenvolve no tempo e no espaço decorrendo de duas lógicas: o da soma nula, ou seja, a crença de que os ganhos de uma parte se repercutirão em perdas para a outra e o da soma positiva, em que os ganhos de uma parte não significam perdas para a outra,

⁵ Ver anexo 5 e 6: Tabelas com os erros mais comuns no processo negocial.

sendo que a orientação adoptada pelo negociador condicionará todo o processo e respectivos resultados (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Este processo desenrola-se ao longo de um conjunto de fases que se encontra organizado em etapas consecutivas.

Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001), na primeira etapa importa clarificar quais os objectivos que as partes envolvidas pretendem alcançar. Durante esta etapa espera-se que os intervenientes sejam capazes de antecipar as reacções do outro face aos objectivos apresentados, o que lhes permite avaliar a sua capacidade de influenciar os demais permitindo, assim, a elaboração de uma estratégia e de um estilo de abordagem, bem como prever outros aspectos de natureza logística.

Alcançado o consenso acerca destes aspectos logísticos estão reunidas as condições para os intervenientes passarem à segunda etapa deste processo, sendo então tempo para exporem as suas intenções, dando e recebendo informações e testando os argumentos e as atitudes de parte a parte (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Posto isto, surge a terceira etapa, na qual se faz uma avaliação das intenções apresentadas sendo, rapidamente, seguida pela quarta etapa onde há lugar para contrapropostas e onde se interrompe a negociação e se constrói o acordo, assegurando-se a sua implementação (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Por último, para o encerramento deste processo, urge fazer uma avaliação da medida em que os objectivos de cada um foram alcançados. É também extremamente importante fazer uma avaliação do clima de relacionamento e do grau de energia despendida em todo o processo (ver tabela 2) (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Alternativamente, Llanos, Ponti e Costa (2004), fragmentam o processo negocial em 3 etapas. Para estes autores, uma negociação estreia-se com a tomada de contacto, evoluindo para uma troca de propostas o que levará ao fecho do acordo.

Na tomada de contacto é importante que se gere um clima de confiança, sendo fulcral que os intervenientes tenham a possibilidade de mostrar uma vantagem negocial perante os outros. Para isso, é preponderante que se esteja atento às informações fornecidas pela outra parte para assim a conhecer o melhor possível (Llanos, Ponti e Costa, 2004).

Concluída esta fase, é altura de iniciar o intercâmbio de propostas. Este intercâmbio é caracterizado por aproximações e afastamentos consecutivos, daí a relevância da comunicação e do controlo pessoal dos negociadores. No final, qualquer negociação deve ser pautada pelo alcance de um acordo, mesmo que esse não seja definitivo. De notar que, perante a existência de acordos positivos e negativos, os primeiros devem ser valorizados enquanto os segundos devem ser renegociados, pois se houver a sensação, por uma das partes envolvidas, de perda, há uma grande probabilidade de a mesma faltar ao acordo estabelecido. O processo deve cessar após a execução de um balanço final que abranja tudo o que foi feito durante a negociação (Llanos, Ponti e Costa, 2004).

É, contudo, importante anotar que este é um processo dinâmico, sendo determinado pelo *feedback* alcançado, o qual pode repercutir-se em eventuais correcções em novos processos negociais (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Tabela Nº2

Fases do Processo Negocial	
1ª Fase: Clarificação de objectivos;	1ª Fase: Tomada de contacto
2ª Fase: Troca de informações/ intenções;	2ª Fase: Troca de propostas
3ª Fase: Propostas vs Contra-propostas;	3ª Fase: Fecho do acordo
4ª Fase: Formalização do acordo;	
5ª Fase: Avaliação do grau de satisfação	
— Processo negocial descrito em 5 fases, segundo Ferreira, Neves & Caetano (2001).	Processo negocial descrito em 3 fases, segundo Llanos, Ponti & Costa (2004).

4.2 Condicionantes

Apesar de negociar consistir numa reconciliação de dissemelhanças por duas ou mais partes em conflito, cuja relação é pautada por alguma interdependência, há um conjunto de factores que determina todo o processo e que importa ter sempre em atenção (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

A orientação adoptada pelo negociador depende de um conjunto de variáveis que condiciona a sua actuação. Entre estas destacam-se a natureza do objecto de negociação, a qual pode ser fixa ou variável; o tipo de interlocutores na negociação, englobando características de personalidade e motivação, género, idade, etnia e nacionalidade; o grau de complexidade cognitiva; o *locus* de controlo; a propensão para assumir riscos; a

intolerância à ambiguidade; o auto-conceito; as motivações; as atitudes; o poder das partes, o qual pode variar entre a simetria e a assimetria; a intervenção de terceiros; a competência e saber que as partes possuem, ou seja, aptidões, comportamentos, informação, conhecimento e preparação; o tempo disponível para negociar; o recurso a mediadores, os quais podem funcionar quer como facilitadores quer como controladores e; a cultura organizacional e nacional, pois estas podem determinar as etapas do processo (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Desde há muito tempo que as características pessoais na negociação têm sido alvo de vários estudos, dado o interesse em compreender a relação existente entre estas e a eficácia do processo negocial.

O que Ferreira, Neves e Caetano (2001), afirmam é que o grau de complexidade cognitiva, o *locus* de controlo, a propensão para assumir riscos, a intolerância à ambiguidade, o auto-conceito, as motivações e as atitudes apesar de se saberem ter um impacto importante nos processos de negociação, a diversidade de resultados nos diferentes estudos não permitem fazer inferências objectivas acerca dessa realidade, sendo mais eficiente olhar para as variáveis pessoais directamente relacionadas com a negociação, como sendo, a orientação pessoal e os estilos de gestão de conflito (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Semelhante situação ocorre com a variável poder à qual se aplicam os argumentos previamente apresentados. No entanto, tendo sido alvo de maior atenção por parte dos estudiosos da área, há já um conjunto de inferências que legitimamente se pode fazer. (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Neste sentido, alcançar o sucesso numa negociação depende do entendimento entre as partes, dos seus objectivos e da estrutura relacional entre os intervenientes. Este conhecimento será fulcral para identificar a interdependência entre as partes, bem como a simetria ou assimetria de poder dos negociadores (Crump, 2007).

Max Weber (1974) definiu poder como uma habilidade para alcançar os objectivos, independentemente dos pontos de resistência encontrados. Numa negociação, o poder existente pode ser, simultaneamente, relativo e subjectivo, uma vez que este é baseado nas percepções que as partes têm em relação a si mesmas e aos outros.

Dada a subjectividade que pode emergir da definição avançada por Weber, Mechanic (1962) destacou a ideia de que o poder estará relacionado com o acesso e controlo de informação, pessoas e instrumentação. Será este acesso que lhe permitirá ganhar supremacia sobre os demais e, assim, alcançar os seus objectivos.

Thomas (1992) diferencia poder formal de poder informal. Para este autor o poder formal está relacionado com a autoridade, tomada de consciência e disciplina, enquanto o informal, por sua vez, está associado à obtenção de informação, experiência e boa vontade, estando na base do desenvolvimento de estratégias de compromisso.

Uma assimetria de poder emerge em praticamente todos os tipos de relacionamento quer estes sejam do nível interpessoal quer sejam do nível inter-organizacional. O desequilíbrio de poder nestas situações deriva da disparidade de dependência entre as partes o que influi directamente na assimetria de poder na negociação (Wolfe & McGinn, 2005).

Segundo Rubin e Brown (1975), a influência social mútua representa a estratégia fundamental no processo de negociação. Para alcançar um entendimento, cada parte tem de convencer a outra a fazer concessões que não faria se não fosse alvo daquela influência. Em relações assimétricas, onde o poder entre as partes é desigualmente distribuído, a parte com mais poder tem maior probabilidade de ver os seus interesses satisfeitos em relação à parte com menor poder. Estas dinâmicas espelhar-se-ão não apenas na distribuição de resultados, a qual subentende-se que favorecerá a parte com mais poder, mas também na integração, uma vez que as oportunidades de criar valor serão por si só desequilibradas (Wolfe & McGinn, 2005).

Outro condicionante que pode determinar o desenrolar de uma negociação é a diferença entre os géneros. Negociar eficazmente é o objectivo de todos os intervenientes organizacionais. No entanto, existe evidência empírica para o facto de o modo como este processo é experienciado divergir consoante ele é efectuado por homens ou por mulheres, devido às diferenças nas suas crenças e motivações, sendo esta variação igualmente real quando vista pela parte oposta (Kray & Gelfand, 2009).

Neste âmbito, os homens são qualificados pelo uso de comportamentos mais competitivos, tendo maior facilidade em alcançar

melhores resultados do que as mulheres. Uma vez que aos homens são, usualmente, atribuídas as características necessárias para se conseguir ter sucesso numa negociação, há, frequentemente, a emergência de estereótipos em relação às mulheres. Este facto faz com que estas experienciem sentimentos de discriminação, os quais podem aparecer e desaparecer consoante estes são mais implícitos ou explícitos, levando, respectivamente, à diminuição ou ao engrandecimento das diferenças entre sexos (Kray & Gelfand, 2009).

Será esta realidade que faz com que as mulheres tenham uma postura mais apreensiva em relação ao processo negocial, noção esta confirmada pelo estudo desenvolvido por Small et al. (2006) onde se concluiu que as mulheres vêem a negociação como sendo algo difícil, assustador e agonizante numa escala bastante superior à dos homens. Igualmente, Stevens, Bavetta e Gist (1993) observaram que as mulheres possuem menor auto-eficácia quanto às suas capacidades de negociação do que os homens. Provavelmente, é derivado desta circunstância que Barron (2003) afirma que os homens preferem mostrar o seu valor durante as negociações enquanto as mulheres fazem-no mais abertamente durante a execução do seu trabalho (Kray & Gelfand, 2009).

Conforme o constatado, a ideia de que as mulheres têm menor probabilidade de iniciar uma negociação, quer em laboratório quer no campo, assume, cada vez, maior robustez. Neste sentido, Kray e Gelfand (2009) desenvolveram um conjunto de experiências com o intuito de melhor compreenderem estas diferenças de géneros e a influência que determinadas variáveis podem exercer nas mesmas (Kray & Gelfand, 2009).

Na primeira experiência, foi objectivo destes autores observar se as reacções perante a aceitação de uma primeira oferta são mediadas pelo género, avançando como hipótese que as mulheres sentiriam um maior alívio perante esta situação. Diante os resultados obtidos, Kray e Gelfand (2009) avançaram que as reacções emocionais nestas circunstâncias sofrem, de facto, a influência do género, sendo a hipótese por eles defendida, confirmada no decorrer do estudo (Kray & Gelfand, 2009).

Numa segunda experiência, e tendo a anterior como base, procurou-se aceder à informação acerca da adopção de diferentes objectivos por homens e mulheres no processo de negociação e, caso esse facto fosse

confirmado, compreender em que medida essa realidade podia ser amenizada através da redução da ambiguidade na mesa de negociações (Kray & Gelfand, 2009).

Os resultados demonstraram que as mulheres atribuem maior importância aos resultados relacionais do que aos resultados distributivos, enquanto no caso dos homens nenhuma categoria sobressaiu, sendo a importância simétrica (Kray & Gelfand, 2009).

De notar que a redução da ambiguidade é um factor que tem um impacto directo no tipo de resultados valorizado, principalmente quando a ambiguidade em causa se refere a recompensas competitivas (Kray & Gelfand, 2009).

Numa terceira experiência, Kray e Gelfand (2009), analisaram o modo como a ambiguidade das normas de comportamento determina a postura dos negociadores. Os resultados mostraram que, no seguimento dos dados provenientes dos estudos prévios, a aceitação de uma primeira oferta corresponde a diferentes graus de satisfação entre os géneros nos casos em que a ambiguidade das normas comportamentais é elevada, mas assim que essa ambiguidade diminui, reduzem, igualmente, as divergências entre homens e mulheres (Kray & Gelfand, 2009).

Para além disto, as mulheres sentem mais arrependimento quando as normas comportamentais são claras, enquanto a existência de ambiguidade não altera os sentimentos dos homens. A explicação sustentada pelos autores vai ao encontro da ideia de que os homens ao se sentirem mais confiantes na sua capacidade negocial sofrem menor influência por parte das normas de negociação (Kray & Gelfand, 2009).

Muito embora, exista a evidência empírica de que o modo como a negociação é encarada diverge dependendo do género, acreditamos que estas diferenças tendem a desvanecer-se à medida que as mulheres acedam a estes processos com maior regularidade.

A intervenção de terceiros é, também, uma condicionante no processo negocial que vai desde a sua natureza, passando pelo grau da intervenção e pelos conteúdos da mesma. Todos eles influenciam o decorrer de uma negociação merecendo uma especial atenção por parte de todos os intervenientes (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Segundo Koeszegi (2004), a negociação é uma tentativa de gerir a

interdependência e o conflito entre partes, por oposição a outras alternativas, como a luta ou o evitamento. Esta pode ser vista como um processo de estabelecimento, definição ou redefinição entre os intervenientes negociais.

A cultura nacional é, possivelmente, o contexto social mais abrangente em que uma negociação pode ocorrer. Quando os indivíduos desenvolvem negócios para além das barreiras nacionais, eles carregam consigo diversas predisposições culturais que ditarão as suas interações. As orientações culturais espelham-se em variações nos padrões de comportamento tendo impacto directo nos resultados das negociações (Lin & Miller, 2003; Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 1996).

Entende-se como orientação cultural o *programa mental colectivo* que distingue uma sociedade das restantes. No contexto negocial, a orientação cultural dita o modo como as pessoas processam e interpretam a informação bem como quais as estratégias e táticas a serem implementadas (Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 1996).

No entanto, apesar de o efeito que a cultura nacional tem nas negociações ser amplamente assumido, as conceptualizações efectuadas acerca desta temática têm sido inadequadas, pois a focalização tem estado no modo como as dimensões culturais afectam directamente a preferência por uma determinada abordagem, o que, segundo Lin e Miller (2003) é muito simplista.

Para estes autores há diferentes dimensões que se devem ter em conta aquando da compreensão da influência da cultura nos processos negociais que vão além da sua influência directa. Ainda assim, estes não negam a importância desta, pois consideram que as duas sub-dimensões nela existentes são determinantes: o individualismo *versus* o colectivismo e contextos de elevada comunicação *versus* contextos de reduzida comunicação (Lin & Miller, 2003).

Neste âmbito, culturas mais individualistas ou mais colectivistas variam nos estilos de negociação que adoptam, com base na diferença filosófica de como vêem as relações entre os indivíduos e o ambiente (Koeszegi, 2004; Lin & Miller, 2003).

Uma abordagem colectivista (e.g. Chineses) defende o ajustamento do indivíduo ao ambiente, ao invés da sua manipulação. Aqui, as negociações são vistas não como um fim, mas como um episódio da relação

(Koeszegi, 2004).

Por sua vez, a perspectiva individualista (e.g. Americanos) sustenta a ideia de que o indivíduo é livre para manipular o ambiente a seu bel-prazer, dando pouca ênfase à importância de cultivar relações interpessoais (Koeszegi, 2004).

Contextos de comunicação elevados ou reduzidos são a outra dimensão cultural que está consistentemente ligada às diferenças culturais do comportamento negocial. Uma das diferenças entre estes dois tipos de contexto é o grau de confiança colocada nas comunicações não-verbais. Os membros de contextos comunicacionais elevados (e.g. Chineses) não expressam, usualmente, as suas opiniões abertas e explicitamente e recorrem, com frequência, a informações adicionais, como sendo a posição e os valores da outra parte. Para estes, uma mensagem não pode ser compreendida fora do seu contexto. Este tipo de contexto é orientado para o estatuto, o qual é visto como mais importante do que as palavras verbalizadas, situação esta permitida pela natureza vertical das relações nas sociedades em questão. Já os membros de contextos comunicacionais reduzidos (e.g. Americanos) apreciam a abertura e frontalidade dando pouca atenção a pormenores subjectivos (Lin & Miller, 2003; Simintiras & Thomas, 1998).

Directamente relacionado com esta variável está a dimensão cultural de tolerância à ambiguidade, ou seja, a extensão em que uma cultura programa os seus membros para se sentirem confortáveis ou desconfortáveis em situações não estruturadas (Lin & Miller, 2003).

É também relevante atribuímos uma atenção especial aos efeitos indirectos da cultura nacional. Neste sentido, parecem haver duas dimensões que interagem significativamente com o desenvolvimento do comprometimento e do poder relativo que são a consciência do endo e exogrupo e o modo de exercer autoridade (Lin & Miller, 2003).

A consciência do endo e exogrupo está proximamente relacionada com o individualismo/colectivismo. Comparando com os membros das culturas individualistas, os membros das culturas colectivistas tendem a ser mais sensíveis às relações grupais, apesar de valorizarem de modo dissemelhante as pessoas consoante elas pertencem ao endogrupo ou ao exogrupo, sendo por isso, o seu comportamento mais variado do que o dos

membros individualistas, os quais, por não categorizarem, assumem um tratamento semelhante com todos os membros (Lin & Miller, 2003).

Relativamente aos modos de exercer autoridade, estes dependem das suposições de uma dada sociedade acerca do poder e da obediência (Lin & Miller, 2003).

Podemos, facilmente, avançar com a ideia de que as dimensões culturais e a sua orientação afectam significativamente a socialização e educação dos indivíduos, bem como a sua predisposição para interagir com os outros (Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 1996).

Só a consciência de que as diferenças individuais, organizacionais e demográficas existem já alerta os gestores para a complexidade desta temática. Independentemente da cultura específica ou país, a compreensão de como os indivíduos processam e interpretam a informação e a sua fonte de influência permite aos negociadores a adopção das mais adequadas táticas de negociação e do desenvolvimento das *skills* apropriadas a esta realidade. Igualmente, esta informação possibilita a antecipação de obstáculos e de oportunidades (Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 1996).

A variável tempo é, igualmente, uma condicionante de peso no processo negocial, determinando, frequentemente, o tipo de negociação a empreender.

A relevância que o tempo tem é claramente demonstrada nas palavras de Edward Hall: “*Time talks. It speaks more plainly than words. The message it conveys comes through loud and clear... It can shout the truth where words lie*” (Macduff, 2006, p. 39).

O tempo é, assim, encarado como um aspecto da vida cultural, pois existem variações interculturais na sua significação. Daí que o modo como encaramos as práticas sociais de negociação e diálogo sejam moldadas mediante as experiências de tempo dos diferentes actores (Macduff, 2006).

É necessário que, para o sucesso de uma negociação, a questão *tempo* seja um dos temas abordados e explicitados, para que não surjam ruídos quanto à sua interpretação.

Concluída esta breve explanação acerca dos condicionantes da negociação, consideramos agora importante realçar a importância do processo em si.

4.3 Processo e Resultado

Sendo uma situação caracterizada pela sua vasta complexidade, a preparação da negociação torna-se indispensável para assegurar a credibilidade do negociador⁶. Aquando desta preparação é de esperar que os negociadores saibam exactamente o que pretendem alcançar – o seu objectivo e qual o seu ponto de resistência. Quão mais próximo o resultado estiver do ponto de resistência, melhor foi a preparação do negociador. Esta preparação inclui, igualmente, a antecipação das reacções da outra parte perante os nossos objectivos, para que assim se possa lidar eficazmente com esses comportamentos e impedir um gasto supérfluo de energia e tempo (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Posto isto importa ter a capacidade de avaliar a influência que se tem sobre as acções da outra parte e planificar sobre o quê, quem, quando e onde se deve desenvolver a negociação, bem como qual o melhor estilo ou estilos a adoptar no decorrer de todo o processo (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

As etapas seguintes devem abranger a apresentação e avaliação mútua das intenções, através das quais se acede às atitudes e aspirações das partes determinando o estabelecimento do clima negocial. Após este estabelecimento importa não negligenciar a gestão do tempo (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Concordar e fazer concessões constitui a etapa seguinte deste processo. Entenda-se por fazer concessões a alteração de posturas pública e legitimamente adoptadas anteriormente. É através destas concessões que, usualmente, se alcança o entendimento, levando à última fase deste processo, a obtenção e formalização de um acordo (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Concluídas todas as fases do processo negocial, é importante que se priorizem os resultados alcançados através do mesmo. Assim, devem-se avaliar os objectivos atingidos, o estado de relacionamento interpessoal e o custo da energia emocional despendida⁷ (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Dada a sua complexidade acreditamos que, uma abordagem sistémica, como a que aqui apresentámos, é a melhor forma de olhar para a

⁶ Ver anexo 7: Elementos relevantes para a preparação da negociação

⁷ Ver anexo 8: Tabela dos condicionantes, processo e resultados da negociação.

negociação e alcançar o sucesso na mesma.

5. Comunicação na negociação

Toda a negociação é um processo de relacionamento entre pessoas e todo o relacionamento é baseado na comunicação. Assim, saber ouvir, perguntar e apresentar as próprias ideias de forma convincente é fundamental (Wanderley, 2006).

Os processos de negociação são inerentemente processos de comunicação e por isso, a investigação na área da comunicação na negociação tem-se debruçado em diferentes tipos de mensagens, na sua frequência e nas suas estruturas, bem como na influência nos resultados das negociações (Filzmoser & Vetschera, 2008).

Neste sentido, uma das formas de comunicação mais importante é aquela que se relaciona com as trocas de ofertas. Aliás, como foi supracitado, a definição deste processo engloba esta vertente (Tutzauer, 1992). Segundo o autor que acabámos de referir, as trocas de ofertas distinguem-se das outras formas de comunicação porque são mais estruturadas e lidam com o nível substantivo das negociações, englobando uma componente quantitativa. De notar que existem dois tipos de modelos que se debruçam sobre este tipo de comunicação: os modelos estáticos⁸ e os modelos dinâmicos⁹.

Ainda assim, mesmo que este processo de comunicação seja efectuado de forma efectiva há sempre a possibilidade de surgirem conflitos, os quais não devem ser entendidos como algo de nefasto nem que mereça ser ignorado. Dos conflitos podem emergir as melhores soluções, se estes forem aceites e discutidos.

6. Skills do negociador

Sendo um processo que se desenvolve ao longo do tempo, a negociação é, na maioria das vezes, pautada por acontecimentos inesperados. Esta realidade leva a que os negociadores, idealmente, devam ter *skills* de improvisação que lhes permitam trabalhar com novas informações, de modo a tomarem decisões que levem ao alcance dos resultados desejados. Aliás,

⁸ Apenas dão atenção a algumas características gerais do processo de comunicação.

⁹ Descrevem exhaustivamente o processo que tem como base as ofertas e as contra-ofertas.

uma das razões que torna a negociação tão complexa é mesmo o seu carácter imprevisível. A verdade é que este processo é influenciado por acontecimentos externos que fogem ao controlo das diferentes partes interessadas, trazendo novas particularidades para a mesa de negociações. A forma ideal de lidar com esta realidade é, por um lado, tentar preparar ao máximo os potenciais constrangimentos que possam advir do presente processo e, por outro, ter uma capacidade de improvisação que permita aos intervenientes enfrentarem da melhor maneira novos e inesperados acontecimentos (Balachandra, Bordone, Menkel-Meadow, Ringstrom & Sarath, 2005).

Para lidar com estes imprevistos e para ganhar a maior vantagem possível, Harris (2007), aconselha que se ouça atenta e activamente todos os intervenientes, uma vez que estes podem prestar informações valiosas. No caso de haver situações em que não haja um claro entendimento das exigências da outra parte é fulcral que se peçam esclarecimentos para que não emirjam erros de interpretação. No desenrolar das negociações é importante que sejam feitas perguntas que levem a respostas completas e não apenas de sim e não. É normal que, por vezes, surjam situações em que a outra parte tenha alguma dificuldade em comunicar. Devem-se arranjar alternativas para quebrar o gelo, para, entretanto, termos acesso às informações que necessitamos.

Outra característica a ter em conta é a forma como o negociador se apresenta e a postura que mantém, dependendo da pessoa com quem se interage, o ambiente onde se encontram ou mesmo as eventuais diferenças culturais que possam existir entre ambos (Reardon, 2005).

O negociador deverá possuir, igualmente, o dom da versatilidade, pois esta permitir-lhe-á responder a todos os tipos de circunstâncias e pessoas numa mesa de negociação (Reardon, 2005).

6.1 Adaptação dos negociadores a circunstâncias novas ou repetidas

Como é facilmente compreensível as *skills* dos negociadores tornar-se-ão mais apuradas à medida que os mesmos ganham experiência. Essa experiência é ganha no avançar das negociações. No entanto, quantas mais negociações são efectuadas, maior é a probabilidade de se entrar num processo de rotina, o qual apesar de poder significar algumas vantagens traz

consigo, igualmente, alguns inconvenientes.

Nos casos em que as negociações estão a ocorrer pela primeira vez os intervenientes não se podem basear em conhecimentos previamente adquiridos. Assim, estes têm de deliberadamente planear todo o processo (Kesting & Smolinsky, 2007).

Nestas circunstâncias, será uma mais-valia os negociadores serem dotados de competências relacionadas com a resolução de problemas e de *skills* analíticas, bem como de *skills* de comunicação. A primeira envolve a capacidade para determinar os interesses de todas as partes envolvidas; a aptidão para identificar todas as alternativas possíveis, o que depende da capacidade para adquirir e processar informação; o engenho para vislumbrar as consequências das potenciais decisões nos diferentes tipos de contexto e; o talento para lidar com a complexidade (Kesting & Smolinsky, 2007).

Já as *skills* de comunicação dizem respeito à capacidade para identificar e levar a cabo a estratégia negocial mais apropriada; à dotação para desempenhar e reagir a diferentes técnicas; ao engenho para gerir, reconhecer e perceber comunicações não-verbais e; à vocação para desenvolver relações de confiança (Kesting & Smolinsky, 2007).

Quanto mais diversificada for a experiência de um negociador mais sofisticadas se tornam as suas *skills*.

Naturalmente, com o avançar do tempo, há negociações que se tornam rotineiras. O que acontece nestas situações? Kesting e Smolinsky (2007), acreditam que, por um lado, a rotina desenvolve as capacidades dos negociadores, potenciando a sua eficiência, mas por outro pode levar a um automatismo que negligencia mudanças importantes no ambiente negocial, tornando-os incapazes de se adaptarem a novas realidades.

Na verdade, aplicar soluções rotineiras apenas significa a utilização de conhecimento específico sobre soluções anteriores para a resolução de problemas presentes. É normal e expectável que isto se faça porque é de supor que a eficiência do resultado aumente num mais curto período de tempo despendido (Kesting & Smolinsky, 2007).

Contudo, também aqui podem ocorrer algumas dificuldades. Recorrer a soluções de rotina pode significar que uma vez estabelecidas, estas soluções não podem ser alteradas nem questionadas. Igualmente, o seu uso pode tornar-se automatizado e subconsciente e, por isso, inflexível e

resistente à mudança (Kesting & Smolinsky, 2007).

Apesar de os resultados da negociação serem, em grande parte, determinados por processos negociais anteriores, a investigação contemporânea tem criticado o foco excessivo nos resultados em detrimento dos processos (Brett et al. 1999; Olekalns et al. 2003; Weingart & Olekalns, 2004; Filzmoser & Vetschera, 2008).

7. Emergência do conceito de negociações ligadas

Além do poder percebido entre os negociadores, para que se possa entender claramente a estrutura relacional entre os objectivos das partes envolvidas, devem-se examinar as alternativas que cada parte tem. Esta é uma etapa muito importante em todo o processo, pois estima-se que esta contribua, ou mesmo estabeleça, a interdependência entre as partes. Estas alternativas são encaradas, muitas vezes, como uma nova negociação (Crump, 2007).

Neste sentido, surge um novo conceito, o de *negociações ligadas*, ou seja, o modo em como uma negociação influencia ou determina os processos ou resultados de outra negociação. Todas as *negociações ligadas* existem num determinado contexto temporal: as negociações presentes estão, frequentemente, relacionadas com negociações futuras, bem como com negociações anteriores, as quais são vistas como parâmetros normativos, estabelecendo o que é aceitável e desejável (Crump, 2007).

Watkins e Passow (1996) estabeleceram aquilo a que chamaram anatomia destas dinâmicas relacionais, encarando-as como uma tipologia de quatro partes: ligações competitivas, ou seja, uma aceitação numa negociação repercute-se na aceitação numa outra negociação; ligações recíprocas, onde a aceitação tem de ser alcançada em todas as negociações relacionadas para que uma aceitação geral seja conseguida; ligações sinérgicas, onde se subentende que o aumento das oportunidades do negociador leva ao aumento da possibilidade de sucesso na negociação e; ligações antagonistas, que se referem a uma estratégia oposta à anterior mas com o mesmo objectivo final.

Esta tipologia mostra, claramente, o efeito ricochete que existe entre as partes em negociação.

8. Factores que contribuem para o sucesso de uma negociação

8.1 Ética

Há muitos factores que podem contribuir para o sucesso de uma negociação. A ética é um conceito que está associado a esta temática, sendo aceite a sua extrema importância. Esta pode ser vista como uma fonte de poder que leva à diminuição ou neutralização de muitas fraquezas que surgem ao longo deste processo (Young, 2008).

No entanto, as fronteiras éticas das actividades no âmbito organizacional são, na sua maioria, mal definidas. Mesmo em situações em que as organizações possuam um código de ética público, uma má prática individual aliada a uma elevada abstracção da sua formulação podem levar à ocorrência de condutas duvidosas (Simões, 2008).

Em consonância com a generalidade das realidades, a ética aparece aqui como um conceito que pode ser utilizado em situações contrastantes. Destacam-se, nesta área, duas “escolas”, intituladas por Michael Wheeler como os *sharks* e os *saints* (Wheeler, 2004).

A primeira, inspirada no livro *You Can Negotiate Anything* de Herb Cohen (1982) dá enfoque ao poder na negociação, desenvolvendo um conjunto de técnicas que permite ganhar vantagem sobre a outra parte. Já os *saints*, baseados no livro de Roger Fisher e William Ury *Getting to yes* (1981) procuram uma abordagem mais integrativa, capaz de satisfazer os interesses de ambas as partes e capaz de fortalecer uma relação que vá para além daquela negociação (Young, 2008).

Por estas razões, facilmente se percebe que a ética tem uma importância mais premente para os *saints* do que para os *sharks*, uma vez que estes últimos apenas recorrem a esta com o intuito de ganhar superioridade em relação aos outros negociadores. Ainda assim, apesar de as duas escolas se distinguirem pelo equilíbrio adoptado entre a ética e o poder, ambas acabam por assumir que este é necessário em alguma medida (Young, 2008).

É com base nesta conclusão que Young (2008) defende a emergência de uma terceira escola, a que atribui o nome de *samurai*. Esta escola não olha para a ética como algo que deve encontrar um equilíbrio com o poder, pois não considera que exista uma tensão entre estas partes. Para os defensores desta teoria o fazer a “coisa certa” é o que lhes dará

poder. Aqui há uma postura de fazer o correcto não porque isso lhes dará vantagem, mas porque a outra parte merece respeito.

De acordo com Simões (2008) nas negociações em contexto organizacional as questões éticas são dificilmente evitáveis, sendo possível destacar-se um conjunto de táticas considerado questionável.

A distorção de informação sobre a posição e as preferências próprias é uma dessas táticas. Aumentar exponencialmente os valores da oferta inicial e afirmar a existência de vastas alternativas à presente negociação são manobras frequentemente existentes em contextos de elevada competitividade (Simões, 2008).

A manipulação deliberada dos processos de inferência do oponente é outra forma de iludir as percepções da outra parte e pode ser feita através de omissões e fornecimento de dados organizacionais que levem a inferências enviesadas (Simões, 2008).

Outro modo de enfraquecer a outra parte é através da manipulação da sua rede social, ou seja, da sua desvalorização pessoal e profissional perante os seus colegas e/ou superiores (Simões, 2008).

Para além destas táticas há, ainda, a *acção de má fé*, onde se vislumbram comportamentos como retirar ofertas inicialmente tidas como certas (Simões, 2008).

Muito embora estas táticas pareçam ser eticamente incorrectas, a própria opinião dos autores divide-se. Se por um lado, uns consideram que o uso de informações enganosas e mesmo de mentiras deliberadas são aspectos que fazem parte do processo de negociação, outros há que enaltecem a moralidade na prática assente numa confiança mútua, que não se pode estabelecer num ambiente de mentiras. A verdade é que as consequências positivas parecem sobrepor-se às negativas e, por isso, algumas táticas aparecem como práticas recorrentes e altamente eficazes (Simões, 2008).

Apesar de haver muita literatura acerca desta temática, Young (2008) considera-a insuficiente, especialmente, no que ao seu estudo empírico diz respeito.

8.2 Afecto

Os estudos desenvolvidos até meados dos anos 80 no âmbito da psicologia social da negociação enfatizavam, essencialmente, o lado cognitivo do processo negocial. Até aqui, a negociação era entendida como

um processo no qual diferentes partes em desacordo trocavam recursos através de tomadas de decisão conjuntas. Assim, a negociação era vista mais como um problema a resolver do que propriamente como um meio de interação que produz resultados deveras importantes para o mundo organizacional (Barry, 2008).

Carnevale e Isen (1986) foram os grandes impulsionadores do estudo do afecto e das emoções na negociação. A partir deste momento as emoções passaram a ter um lugar importante nesta temática, muito embora a atenção dada aos aspectos emocionais fosse, ainda, demasiado limitada (Barry, 2008).

Este interesse acelerou-se ao longo da década de 90, momento em que os investigadores começaram a ter a noção da importância de diferentes estados de humor em diferentes momentos da negociação poderem levar a diferentes resultados da mesma (Barry, 2008).

Neste sentido, Thompson et al. (1999) descreveram um processo de contágio emocional nas negociações, onde apontaram que existem transmissões de emoções entre as partes envolvidas quer através de imitação quer através da partilha de sentimentos experienciados.

Através destes contributos, os afectos passaram a ser vistos não como meros reflexos primitivos, mas sim como uma condicionante que determina diferentes formas de experiência humana (Barry, 2008).

A verdade é que o afecto e a emoção são elementos básicos no processo negocial, acreditando-se que o afecto positivo leva ao aumento dos processos de informação, da resolução de problemas e dos resultados (Carnevale, 2008).

Simultaneamente, Carnevale (2008) defende que há evidência convergente de que um quadro de decisão, isto é, a perspectiva de um negociador sobre se os seus resultados são um ganho ou uma perda, afecta o comportamento negocial (Olekalns, 1994, 1997).

Neste sentido, alguns estudos (Baron, 1990; Kopelman et al. 2006; O'Quin & Aronoff, 1981) indicam que afectos positivos como a alegria podem induzir comportamentos de cooperação e de tomadas de concessão, mas mais importante do que isso é o papel moderador que os afectos representam nas negociações (Carnevale, 2008).

Como tal, estes devem ser sempre tidos em conta e devem ser

valorizados, uma vez que o impacto que estes podem vir a ter em todo o processo pode ser decisivo.

8.3 Confiança e Empatia

A definição de negociação ao incluir as noções de interdependência e conflito de interesses declara que este processo é arriscado *per se* (Kahn, 2002).

É neste contexto que surge a importância da confiança pois, segundo a literatura, a confiança mútua leva à partilha de informação entre as partes, levando ao aumento da eficiência do processo e, conseqüentemente, a maiores benefícios (Olekalns, Lau & Smith, 2007). Koeszegi (2004) acrescenta que esta leva a um acréscimo de motivação para o alcance de entendimento entre as partes. A importância que este conceito assume nesta área está relacionada com o facto de estar associado a um conjunto de expectativas positivas que os outros esperam de nós (Olekalns, Lau & Smith, 2007).

Directamente ligada à confiança está a empatia pois esta última aparece como a chave da formação da confiança podendo ser definida como um sentimento forte de tentativa de se colocar no lugar do outro, perceber as suas aspirações, os seus receios e os seus gostos (Martinovski, Traum & Marsella, 2007; Sobral, 2001).

A empatia é identificada através de comportamentos interactivos como escuta empática, abertura, parafraseamento e reflexão e é considerada uma *skill* muito importante para os negociadores (Martinovski, Traum & Marsella, 2007).

Segundo Martinovski, Traum e Marsella (2007) se a existência de empatia leva a comportamentos pró-sociais, a falta desta está ligada a comportamentos e atitudes anti-sociais, bem como a falta de confiança, falta de desejo de continuar a negociação e ao desejo de ganhar controlo sobre as condições da negociação (Martinovski, Traum & Marsella, 2007).

É, por isto, importante ter sempre presente a relevância deste tipo de variáveis pessoais, na medida em que as mesmas podem ditar o desenrolar do processo de negociação.

9. Novos conceitos de Negociação

9.1 Negociações com múltiplos agentes

Sendo por si só um processo envolvido em alguma complexidade, a negociação tende a complicar-se sempre que o número de intervenientes aumenta.

A grande distinção entre uma negociação com dois agentes e uma negociação com múltiplas partes (*multiparty negotiations*) associa-se à variedade de regras de decisão que governa as últimas, à formação de coligações, aos problemas do processo de gestão e à natureza caleidoscópica da melhor alternativa para o entendimento numa negociação (Swaab, Kern, Diermeier & Medvec, 2009; Susskind, Mnookin, Rozdeicer & Fuller, 2005).

Quando duas pessoas negoceiam, ambas têm de concordar para se alcançar o resultado desejado. Nestes casos, a distribuição de recursos é determinada pela aptidão do negociador para influenciar a outra parte através do uso de tácticas competitivas como a argumentação, ameaças e contenção (Olekalns, Lau & Smith, 2007; Swaab, Kern, Diermeier & Medvec, 2009).

Nas negociações com múltiplas partes podem ser usadas as mesmas estratégias acima enunciadas, sendo que a construção de coligações¹⁰ aparece como uma alternativa que permite aumentar os resultados individuais dos negociadores. Isto implica que os relacionamentos emergentes têm potencial para afectar os resultados dos negociadores no momento das negociações com múltiplos agentes. Outra característica deste tipo de negociação é a de que o consenso entre todas as partes não é exigido sendo que alguns intervenientes podem negociar levando à exclusão dos restantes (Swaab, Kern, Diermeier & Medvec, 2009).

As negociações com múltiplos intervenientes podem ser descritas como redes de trabalho negativamente conectadas, ou seja, redes de trabalho onde os negociadores podem satisfazer as suas necessidades em mais do que uma fonte (Olekalns, Lau & Smith, 2007).

As partes podem optar por procurar coligações ganhadoras que maximizem as hipóteses de alcance de um bom negócio, ou por coligações bloqueadoras que protejam ganhos ou interesses que podem ser ameaçados

¹⁰ Conjunto de negociadores que coordenam as suas acções com o objectivo de alcançar um objectivo comum.

por negócios emergentes. Em tempos distintos do mesmo processo, as partes podem pertencer, simultaneamente, a diferentes coligações, ou até pertencer, concomitantemente, a coligações ganhadoras e bloqueadoras (Susskind, Mnookin, Rozdeiczer & Fuller, 2005).

Quando há coligações, as outras partes podem ser excluídas. A questão de quantas e quais partes têm de estar em entendimento antes de uma solução ser decidida é um dos problemas do processo de negociação entre mais do que dois agentes. Outro problema é como se deve promover uma comunicação efectiva em negociações em grande escala e de como os contributos de todas as partes são coordenados e integrados (Susskind, Mnookin, Rozdeiczer & Fuller, 2005).

Susskind, Mnookin, Rozdeiczer e Fuller (2005), defendem que as decisões dos negociadores sobre as coligações e a gestão do processo pode ter um impacto dramático nos MAPAN e nos ZOPAs dos intervenientes.

Os negociadores devem avaliar as possíveis alianças e determinar qual melhor se enquadra com os seus objectivos. No entanto, estas são inerentemente arriscadas e incertas. A incerteza emerge porque não há um único padrão através do qual os negociadores possam avaliar os benefícios que cada oferta promove. Apesar disto, os negociadores podem optar por usar um dos vários pontos de referência possíveis para calcular, teoricamente, a sua partilha de benefícios. Um desses pontos de referência é o poder do negociador, isto é, e tal como já foi referido, os recursos que um indivíduo traz para uma coligação. Outro são as sugestões de direito, entenda-se, as normas ou princípios que governam justa e equitativamente a distribuição de recursos (Olekalns, Lau & Smith, 2007).

De notar, no entanto, que mesmo que os negociadores concordem no ponto de referência a adoptar, a incerteza pode manter-se (Olekalns, Lau & Smith, 2007).

9.1.1 Confiança em negociações com múltiplos agentes

Segundo Olekalns, Lau e Smith (2007), a confiança em negociações com múltiplos agentes é uma importante componente que gera valor porque reduz o risco que um negociador tem ou pode ter durante uma negociação. Os negociadores permanecerão numa negociação que se baseia na confiança porque o medo de a outra parte agir de modo explorador é reduzido e porque a certeza de que ela cumprirá com a entrega de recursos prometidos é

elevada (Olekalns, Lau & Smith, 2007).

Na sua investigação, Olekalns, Lau e Smith (2007), mostraram que a confiança relativa prediz os resultados de todas as partes envolvidas na negociação, enquanto a confiança absoluta apenas prediz os resultados de uma das partes. Assim, pode-se concluir que, a confiança relativa é um preditor mais consistente dos resultados individuais, significando que os julgamentos de confiança são dependentes do contexto social em que são efectuados.

Apesar de apresentar várias vantagens é fulcral que se tenha em atenção que ao aumentar a dependência entre as partes, a confiança pode aumentar o risco de percepção de fraqueza de uma delas (Koeszgi 2004).

Tendo isto em conta, na sua investigação, Koeszgi (2004), tentou analisar se, especialmente em negociações complexas, os riscos sociais podem ser consideráveis. Factores como assimetria de informação, complexidade dos assuntos a negociar, diferenças culturais e dificuldades de avaliação do risco aumentam a incerteza e a probabilidade de emergência de comportamentos oportunistas. Apesar de haver evidência empírica acerca do impacto positivo da confiança mútua nos processos e resultados negociais, de uma perspectiva individual, a confiança está associada a vulnerabilidade e exposição ao risco no caso de a outra parte ser oportunista. Mesmo sendo fundamental confiar nos outros para trocar informações e conhecimentos com vista a resolução de conflitos, a vontade de nos tornarmos vulneráveis diminui à medida que enfrentamos potenciais perdas.

O desafio de construção de confiança nas negociações está directamente relacionado com as estratégias e táticas que os negociadores utilizam. Uma das maiores conclusões a que Koeszgi (2004) chegou foi que há diferentes consequências associadas às estratégias de prevenção do risco ou de correr riscos. A primeira estratégia tem como objectivo reduzir ou alterar o risco social. Apesar de não ser explícito ou intencional, este tipo de estratégias não coloca confiança na outra parte, podendo ter um efeito negativo no processo de negociação, especialmente em culturas que sobrevalorizam este conceito.

Quanto à segunda estratégia, procura reduzir a incerteza através da aquisição de informação e através de arriscar pouco de cada vez para que se possa construir um ciclo de confiança normativo. Pois a verdade é que o

processo de negociação não é uma guerra de assuntos, mas antes um desenvolvimento de relações em larga escala, devendo, por isso, recorrer-se genuinamente às estratégias que melhor se apliquem aos intervenientes (Koeszgi, 2004).

9.1.2 A exclusão em negociações com múltiplos agentes

Swaab, Kern, Diermeier e Medvec (2009) realizaram dois estudos com o objectivo de analisar o modo como a comunicação afecta a exclusão em negociações de múltiplas partes. Estes autores defendem que a simples oportunidade de comunicarmos influencia positivamente o nível de cooperação entre grupos.

A exclusão numa mesa de negociações espelha-se no impedimento de alguns negociadores de participar na partilha de benefícios. A proposta destes autores é a de que as oportunidades de comunicação induzem uma tendência para cooperar afectando a exclusão. Especificamente, o canal de comunicação usado para negociar determina a exclusão na negociação, isto é, a cooperação tem maior probabilidade de ocorrer quando a comunicação é feita presencialmente, pois esta pode englobar aspectos verbais e não-verbais, sendo a pressão para cooperar maior. Ainda assim, o facto de os encontros serem efectuados on-line não significa que não haja a presença de cooperação. Este ponto de vista apresenta-se como uma novidade no mundo da investigação, pois até aqui apenas tinham sido consideradas as questões monetárias como variáveis que influenciam a exclusão (Swaab, Kern, Diermeier & Medvec, 2009).

Nos dois estudos realizados por estes autores, o objectivo foi analisar se a exclusão é afectada por factores que induzem a cooperação, a qual, por sua vez, é potenciada pelos canais de comunicação e, ainda, perceber se as pessoas podem instigar conversações privadas (Swaab, Kern, Diermeier & Medvec, 2009).

Mediante os dados recolhidos, Swaab, Kern, Diermeier e Medvec (2009) concluíram que os negociadores tendiam a excluir menos quando estavam na presença dos outros intervenientes em comparação com a negociação mediada por computadores e que a exclusão também é menos provável quando as negociações são feitas em locais públicos do que em locais privados. É, também, quando estes interagem em locais públicos que utilizam mais palavras relacionadas com emoções positivas fazendo,

igualmente, mais concessões. Em suma, podemos concluir que os canais de comunicação influenciam a exclusão, pois estes dão lugar à cooperação.

As negociações entre múltiplos agentes são um fenómeno cada vez mais comum no mundo organizacional. No entanto, este é bastante complexo, principalmente, à medida que o número de assuntos, pessoas e interações aumenta. Para que se tenha sucesso nesta área é importante que os negociadores possuam *skills* únicas e ferramentas analíticas baseadas nas negociações entre duas partes (Susskind, Mnookin, Rozdeiczer & Fuller, 2005).

Susskind, Mnookin, Rozdeiczer e Fuller (2005) defendem que dada a complexidade deste tipo de negociações, qualquer estudante ou profissional que a queira melhor entender, deve participar num curso exaustivo sobre o tema.

9.2 Negociações virtuais:

Segundo Lax e Sebenius (1986), uma organização é uma rede complexa de entendimento entre os diversos membros e as partes externas. Essas redes têm-se tornado cada vez mais abrangentes e mais complexificadas à medida que as organizações virtuais se desenvolvem na era da internet (Lai, Doong, Kao & Kersten, 2006).

Esta realidade levou a um aumento da frequência das actividades de negociação, sendo que o célere crescimento de serviços providos pela internet potencia o desenvolvimento dos serviços de apoio às negociações baseados no mundo virtual – *Web-based Negotiation Support Services* (WNSS). Estes sistemas promovem diferentes níveis de mecanismos de comunicação estruturados e de apoio às tomadas de decisão oferecendo também, mecanismos de resolução de disputas e serviços de formação de contractos (Lai et al., 2006; Turel & Yuan, 2007; Kersten, 2003).

Desde o final dos anos 70 que muitos sistemas têm sido desenvolvidos para incrementar tarefas complexas de negociação, como a identificação do conflito, gestão e resolução, procura de consenso, avaliação da estabilidade do entendimento e análise do equilíbrio. Esses sistemas – *group decision support systems* (GDSS), *group support systems* (GSS) e *meeting support systems* (MSS) têm funções cujo objectivo é gerir e resolver conflitos (DeSanctis & Gallupe, 1987; Chidambaram & Jones, 1993; Kersten & Lai, 2007).

Os diversos tipos de sistemas de apoio computarizados para dois ou mais negociadores partilham similitudes na sua necessidade de facilitar a comunicação e a coordenação das actividades individuais. Apesar disso, há também importantes diferenças entre os sistemas de apoio à negociação (*negotiation support systems* - NSS) e outros sistemas que envolvem múltiplos agentes (Kersten & Lai, 2007).

Os sistemas de apoio à negociação – *Negotiation Support Systems* - são ferramentas interactivas e computarizadas que têm como principal objectivo apoiar as partes em negociação com vista o alcance de entendimento entre estas (Turel & Yuan, 2007).

Este sistema inclui o hardware, o software, as pessoas, procedimentos e dados, que em interacção promovem os meios para ajudar os negociadores através de avisos, ofertas de soluções ou de processos de facilitação (Carmel et al. 1993).

Dentro dos sistemas de apoio à negociação, destacam-se o *Inspire* (Kersten & Noronha, 1999), *negotiation assistant* (Rangaswamy & Shell, 1997) e *joint gains* (Hamalainen, 2003). Estes modelos são empregues para apoiar os utilizadores durante as negociações e para identificar uma solução justa e eficiente, sempre tendo em conta as preferências dos utilizadores (Vetschera, 2006).

Este tipo de abordagem com base nas preferências dos utilizadores resulta num complexo conjunto de relações, o qual incorpora várias fases: o modelo de preferência escolhido deve reflectir as verdadeiras preferências dos negociadores; os negociadores devem manter-se fiéis ao modelo durante todo o processo e; o seu comportamento deve impactar nos resultados. Se, durante o processo, há uma fase adulterada os resultados da negociação já não servirão os verdadeiros interesses das partes (Vetschera, 2006).

O que distingue os sistemas de apoio às negociações é o facto de o processo de decisão que este procura ser consensual. Os participantes das reuniões ou dos grupos de tomada de decisão devem procurar o alcance de consenso apesar de esta não ser uma condição obrigatória para o sucesso (Kersten & Lai, 2007).

Tendo em conta os seus principais objectivos, as ferramentas e características que devem fazer parte do sistema de apoio à negociação têm de ter sempre presente que os seus usuários são: independentes no poder de

tomada de decisão; representam os seus próprios e principais interesses; são independentes na sua capacidade para alcançar os seus objectivos; são capazes de terminar o processo quando for de sua vontade e; são capazes de rejeitar qualquer oferta, pedir uma outra oferta ou propor uma contra-oferta (Kersten & Lai, 2007).

O rápido desenvolvimento do comércio virtual tornou a internet num meio imprescindível para as trocas e negócios de comunicação. Muitos dos estudos desenvolvidos nesta área (Bichler et al. 2003; Holsapple, et al. 1996, 1998; Kersten & Noronha, 1999; Yuan et al. 2003) debruçaram-se no modo como a tecnologia de informação afecta as negociações, abrangendo os efeitos desta no apoio às decisões e à comunicação (Lai et al. 2006).

Directamente relacionado com esta realidade está a emergência de negociações conduzidas parcial ou totalmente através de meios electrónicos com ou sem assistência humana. A este fenómeno dá-se o nome de negociações electrónicas (*e-negotiations*) (Turel & Yuan, 2008).

A verdade é que a elevada complexidade do processo negocial exige, muitas vezes, capacidades de processamento e de comunicação que ultrapassam os limites humanos, daí a emergência e aceitação de formas alternativas de negociação, que permitam diminuir ao máximo as limitações naturais do ser humano (Turel & Yuan, 2007).

Segundo Lai et al. (2006), as negociações virtuais podem ser usadas para recolher informação completa e detalhada sobre o processo de negociação e o seu resultado final. Esta realidade é impossível de alcançar no tradicional processo de cara-a-cara a não ser que todo o processo de negociação seja integralmente gravado. A possibilidade de aceder a todo o processo de negociação permite aceder aos comportamentos actuais dos intervenientes e não apenas às suas crenças subjectivas (Lai et al. 2006; Yuan et al. 2003).

Sendo a negociação um processo interactivo de comunicação e de tomada de decisão entre duas ou mais partes que anseiam um resultado mutuamente vantajoso, acções unilaterais que visem o alcance de objectivos individuais não devem ser levadas a cabo, de modo a não colocar em causa a relação entre as partes (Bichler et al. 2003).

Até ao momento, os estudos empíricos sobre o mérito das negociações mediadas pelos computadores foram conduzidos relativamente

isolados e levaram a dados inconclusivos. As conclusões retiradas dos mesmos apenas podem ser compreendidas no contexto onde ocorreram, não podendo ser generalizadas (Turel & Yuan, 2007).

A título de exemplo, Drolet e Morris (2000), na investigação que realizaram descobriram que as negociações cara-a-cara em conflitos mistos facilitam a coordenação de acordos mutuamente benéficos. No entanto, num contexto diferente, por exemplo, num conflito escalado, os autores observaram que as negociações auxiliadas pelos computadores levam a comportamentos mais integrativos do que em situações presenciais (Dorado et al. 2002).

É de realçar que as negociações mediadas por meios electrónicos caracterizam-se por exigir o consenso entre pelo menos dois negociadores. Esta natureza diádica afasta este tipo de negociação de outros sistemas de informação existentes (Harris et al., 2004).

Segundo Harris et al. (2004), as crenças de um negociador em relação às intenções do outro afectam os seus comportamentos e percepções. Especialmente no contexto de negociações electrónicas as experiências passadas dos provedores de serviços demonstram que a aceitação da outra parte para participar numa negociação desta estirpe é difícil de alcançar, espelhando-se como um impedimento para o desenvolvimento destas novas formas de negociar (Turel & Yuan, 2007)

Segundo Drolet e Morris (2000), uma das desvantagens das negociações mediadas por computadores é a dificuldade em desenvolver uma relação com os parceiros de negócio o que pode trazer dificuldades ao nível dos processos de comunicação, principalmente, quando os conflitos têm de ser resolvidos. No entanto, este ponto de vista é contrariado por Tan et al. (1998), o qual refere que a comunicação mediada por computadores pode impactar positivamente na resolução de conflitos, uma vez que a ausência de relações interpessoais reduz os efeitos de estatuto e de hierarquia diminuindo, igualmente, os efeitos de estereótipos e discriminação (Pesendorfer & Koeszgi, 2006).

Thurner e Pappi (2006) defendem que negociações bem sucedidas dependem de um conhecimento válido e empírico do comportamento humano. Para tal, será necessária uma combinação entre as vertentes descritiva, normativa e prescritiva das negociações, uma vez que é este

conhecimento que permite que os negociadores diagnostiquem processos e constelações de conflito.

Várias revisões da literatura têm sido feitas acerca desta temática, destacando-se o artigo desenvolvido por Buelens, Woestyne, Mestdagh e Bouckennooghe (2008), onde De Dreu e Carnevale (2005) afirmaram que os investigadores devem adoptar triangulações metodológicas para que se desenvolvam abordagens que se caracterizem pela sua validade. Os autores do artigo acrescentaram ainda que, com excepção das investigações interculturais, os estudos relacionados com a negociação assentam, na sua maioria, em métodos positivistas.

Quérou, Rio e Tidball (2007) desenvolveram um estudo em que apresentaram um método para soluções *pareto-optimal* computarizadas (*Computing pareto-optimal solutions*) em negociações com múltiplos agentes, onde as tomadas de decisão têm diferentes níveis de poder de negociação. O desenvolvimento deste tipo de métodos é importante, pois informação desta estirpe não pode ser alcançada sem a ajuda de suporte computacional dado o número de assuntos a ser tratados.

Na análise das negociações são descritos muitos métodos que identificam acordos eficientes. Algumas perspectivas olham para a investigação da negociação como um quadro de programação matemática enquanto outras vêem este processo como começando numa proposta comum, onde um mediador recolhe informação sobre as tomadas de decisão preferidas durante um procedimento interactivo (Quérou, Rio & Tidball, 2007).

Quérou, Rio e Tidball (2007) propõem um método que defende o alcance de concessões após um início em que as posições de cada parte eram distintas – *Mean Proposal Method* (MPM). Este é um procedimento de ajustamento inspirado num problema de negociação estudado por Rausser e Simon (1992)¹¹.

O MPM pode ser usado para gerar soluções *pareto-optimal*, dando a hipótese ao mediador de computar a solução. Assim, este método pode ser útil quando há pouca informação acerca dos poderes de negociação

¹¹ Estes autores consideraram um modelo teórico de um jogo com um horizonte finito. Aí, estudaram a existência de um sub-jogo em perfeito equilíbrio considerando, depois, um equilíbrio limitado à medida que o tempo evolui para o infinito.

presentes, algo comum em situações práticas (Quérou, Rio & Tidball, 2007).

A tecnologia de informação e de comunicação tem um papel ubíquo nos processos de negociação. Aliás, a sua importância revela-se no seu carácter cada vez mais activo e até mesmo intervencionista, o qual pode ser observado em processos como a negociação e a mediação em que as pessoas comunicam e trabalham juntas através de software de computador (Kersten & Lai, 2007).

9.2.1 A importância da confiança em negociações vituais

Muita literatura tem prestado atenção à temática da confiança nos processos negociais electrónicos.

A confiança neste contexto é vista como o resultado de um conjunto de crenças acerca da influência das acções dos outros na nossa realidade (Elofson, 2001).

A atenção dada a este tema é justificada por duas características essenciais. Por um lado, a extrema importância atribuída a este assunto não é acompanhada de dados empíricos, o que dificulta a sua compreensão (Turel & Yuan, 2008). Daí que se espera que o desenvolvimento de conhecimento da temática permita criar uma ponte entre as instituições académicas e as empresas, o que significará um crescimento exponencial deste tipo de negociação.

Por outro lado, a complexidade que este tema alcança nas *e-negociações* é em muito superior à existente em outros sistemas de informação. Isto acontece porque a confiança nas *e-negociações* adquire múltiplas facetas, uma vez que envolve vários intervenientes, tanto humanos como informatizados, os quais são pautados por diferentes antecedentes de confiança (Turel & Yuan, 2008).

Neste campo, a tecnologia tem um lugar preponderante, pois pode assumir dois papéis distintos. Por um lado, a tecnologia pode ser vista como o alvo da confiança e, por outro, como falta dela (Corritore et al. 2003).

Os próprios serviços electrónicos podem ser alvo de desconfiança, na medida em que os utilizadores podem desenvolver preocupações quanto à integridade do provedor de serviços em relação: à sua privacidade; à possibilidade dos serviços revelarem as suas preferências aos outros negociadores e; à possibilidade de não proporcionarem um apoio estruturado e correcto. Este tipo de confiança pode ser potenciado através da reputação

do provedor do serviço e das capacidades técnicas do *website* (Turel & Yuan, 2008).

Ainda, os artefactos informatizados podem ser vistos como mediadores da confiança entre indivíduos (Olson & Olson, 2000).

Com isto pretende-se dizer que a confiança entre os negociadores pode ser fomentada através das ferramentas de comunicação on-line. De notar, inclusivamente, que neste tipo de negociações é usual a participação de uma terceira parte, conhecida como o mediador ou árbitro, o qual auxilia nesta construção de confiança interpessoal (Turel & Yuan, 2008).

Consideramos importante que, dada a premência desta realidade, se desenvolvam mais estudos na área, para melhor se poder acompanhar os avanços técnicos e tecnológicos dos processos negociais.

III. Conclusão

Historicamente, a negociação é vista como uma área interdisciplinar. A diversidade da inserção dos processos negociais, os quais se estendem da vida organizacional às famílias, apela a diferentes ângulos e, conseqüentemente, à intervenção de disciplinas científicas diversas. Nesse fundamento, consideramos importante, ter sempre em conta que o seu desenvolvimento é pautado por um conjunto de variáveis que não devem ser descuradas, sob pena de influenciarem nefastamente todo o processo.

O presente trabalho teve como principal objectivo fornecer uma visão abrangente sobre a negociação e todos os processos que dela emergem. Apresentando-se esta como um procedimento recorrente e incontornável em todas as relações que se estabelecem, quer estas sejam no âmbito pessoal, social ou profissional, é fundamental ter uma vasta compreensão acerca dela uma vez que essa compreensão se pode espelhar numa ferramenta poderosa no mundo do trabalho.

Contudo, importa anotar que, a complexidade da temática vai muito além do explanado ao longo deste trabalho, havendo muitos mais pontos a ser abordados, os quais, por constrangimentos de espaço não puderam ser aqui desenvolvidos.

De notar, que a escolha dos temas presentes neste trabalho, de entre uma variedade imensa disponível, se associaram à premência e actualidade que atribuímos aos escolhidos. Acreditamos, por isso, que é de extrema relevância que mais estudos sobre o assunto sejam desenvolvidos, tanto devido à sua importância quanto à sua rápida mudança. Ainda assim, esperamos que tenhamos conseguido compactar muita da extensa informação disponível e, te-la tratado da forma mais apropriada.

Esperamos, igualmente, ter demonstrado a relevância que este assunto tem nas diversas esferas da vida, essencialmente, no mundo organizacional, alertando para as vantagens que a sua compreensão pode reflectir num mercado de trabalho marcado pela sua permanente mutação.

Bibliografia:

Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization science*. 16 (1): 33-51.

Anonymous. (2005). The skilled negotiation: Mastering the language of engagement. *Negotiation journal*. 21 (1): 156.

Appelt, K. C., Zou, X., Arora, P., & Higgins, E. T. (2009). Regulatory fit in negotiation: effects of “prevention-buyer” and “promotion-seller” fit. *Social cognition*. 27 (3): 365-383.

Atkin, T. S., & Rinehart, L. M. (2006). The effect of negotiation practices on the relationship between suppliers and customers. *Negotiation journal*. 22 (1): 47-65.

Balachandra, L., Bordone, R. C., Menkel-Meadow, C., Ringstrom, P., & Sarath, E. (2005). Improvisation and negotiation: expecting the unexpected. *Negotiation journal*. 21(4): 415-423.

Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *J Appl Social Psychol*. 20 (5): 368-384.

Barron, L. A. (2003). Gender differences in negotiators' beliefs. *Human relations*. 56: 635-662.

Barry, B. (2008). Negotiator affect: the state of the art (and the science). *Group Decis Negot*. 17:97-105.

Bennett, R., & Gray, J. (2007). Principal-centered negotiations. *Leadership*. 36 (5): 22-24.

Bichler, M., Kersten, G., & Strecker, S. (2003). Engineering of negotiations. *Group Decis Negotiat*.

Brett, J. F., Northcraft, G. B. & Pinkley, R. L. (1999). Stairways to heaven: an interlocking self-regulation model of negotiation. *Acad Manage Review*. 24 (3): 435-451.

Buelens, M., Woestyne, M. V. D., Mestdagh, S. & Bouckennooghe, D. (2008). Methodological issues in negotiation research: a state-of-the-art-review. *Group decis negot*. 17: 321-345.

Buelens, M., & Poucke, D. V. (2004). Determinants of a negotiator's initial opening offer. *Journal of business and psychology*. 19 (1): 23-35.

Camp, J. (2007). The art of give and take. *T + D*. 61 (10): 86-87.

Carmel, E., Herniter, B. C., & Nunamaker, J. F. (1993). Labor-management contract negotiation in an electronic meeting room: a case study. *Group Decis Negotiat.* 2 (1): 27-60.

Carnevale, P. J. (2008). Positive affect and decision frame in negotiation. *Group Decis Negot.* 17: 51-63.

Christen, C. T. (2005). The utility of coorientational variables as predictors of willingness to negotiate. *Journalism and mass communication quarterly.* 82 (1): 7-23.

Corritore, C. L., Kracher, B., & Wiedenbeck, S. (2003). On-line trust: concepts, evolving themes, a model. *Int J Hum Comput Stud.* 58 (6): 737-758.

Crump, L. (2007). A temporal model of negotiation linkage Dynamics. *Negotiation journal.* 23 (2): 117-153.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH.

Curseu, P. L., & Schrujjer, S. (2008). The effect of framing in intergroup negotiation. *Group decis negot.* 17: 347-362.

Donohue, W. A. (2007). Methods, milestones, and models: state of the art in conflict analysis research. *Negotiation journal.* 23 (4): 487-497.

Donohue, W. A., & Taylor, P. J. (2007). Role effects in negotiation: the one-down phenomenon. *Negotiation journal.* 23 (3): 307-331.

Dorado, M. A., Medina, F. J., Munduate, L., Cisneros, I. F. J., & Euwena, M. (2002). Computer-mediated negotiation of an escalated conflict. *Small Group Res.* 33 (5): 982-1003.

Drolet, A. L., & Morris, M. W. (2000). Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal Exp Soc Psychol.* 36 (1): 26-50.

Elsen, C. J. (2005). How to negotiate like a child. *Library journal.* 130 (17): 66.

Filzmoser, M., & Vetschera, R. (2008). A classification of bargaining steps and their impact on negotiation outcomes. *Group decis negot.* 17: 421-443.

Finnegan, A. C., & Hackley, S. G. (2008). Negotiation and nonviolent action: interacting in the world of conflict. *Negotiation journal.*

24 (1): 7-23.

Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. London: Random House.

Flouri, E., & Fitsakis, Y. (2007). Minority matters: 12 angry men as a case study of a successful negotiation against the odds. *Negotiation journal*. 23 (4): 449-462.

Freshman, C. (2008). Don't just say no. *Negotiation journal*. 24 (1): 89-193.

Galinsky, A. (2009). Negotiations and achieving the social cognition dream. *Social cognition*. 27 (3): 339-341.

Gennard, J. (2008). Negotiations at multinational company level. *Employee relations*. 30 (2): 100-103.

Gillette, C., & Lamb, B. (2005). Core competencies for natural resource negotiation. *Environmental practice*. 7 (3): 155-164.

Goldberg, S. B. (2005). The secret of successful mediators. *Negotiation journal*. 21 (3): 365-376.

Goodman, B. (2007). The art of negotiation. *Psychology today*. 40 (1): 64-65.

Gosselin, T. (2007). A road map to resolution. *T + D*, 61 (8): 66-67.

Gulliver, P. H. (1979). *Disputes and negotiations: A cross-cultural perspective*. Orlando, FL: Academic Press.

Hackley, S. (2007). One reasonable and inquiring man. *Negotiation journal*. 23 (4): 463-468.

Hamalainen, R. P. (2003). Decisionarium – aiding decisions, negotiating and collecting opinions on the Web. *Journal of multi-criteria decision analysis*. 12 (2): 101-110.

Harris, L., E. (2007). When the negotiations begin, listen carefully, stay on point. *Informational Outlook*. 11(3): 32.

Harris, M. M., Lievens, F., & Van Hoye, G. (2004). I think they discriminated against me: using prototype theory and organizational justice theory for understanding perceived discrimination in selection and promotion situations. *Intl J Select Assess*. 12 (1-2): 54-65.

Hoch, D. (2006). Negotiations and the athletic director. *Coach and athletic director*. 76 (4): 14.

Johnsson, C. (2001). Cognitive theory. In international negotiation:

Analysis, approaches, issues. San Francisco: Jossey-Bass.

Kahn, R., L. (2002). Organizational theory. Jossey-Bass, San Francisco: 159-185.

Kersten, G. & Lai, H. (2007). Negotiation support and E-negotiation systems: an overview. *Group decis negot.* 16: 553-586.

Kersten, G., & Noronha, S. J. (1999). www-based negotiation support: design, implementation, and use. *Decision support systems.* 25 (2): 135-154.

Kesting, P. & Smolinsky, R. (2007). When negotiations become routine: not reinventing the wheel while thinking outside the box. *Negotiation journal.* 23 (4): 419-437.

Koeszgi, S., T. (2004). Trust-building strategies in inter-organizational negotiations. *Journal of managerial psychology.* 19 (6): 640-660.

Kopelman, S., Rosette, A., & Thompson, L. (2006). The three faces of eve: strategic displays of positive neutral and negative emotions in negotiations. *Organ Behav Human Decis Processes.* 56 (1): 110-133.

Kray, L. J., & Gelfand, M. J. (2009). Relief versus regret: the effect of gender and negotiation norm ambiguity on reactions to having one's first offer accepted. *Social cognition.* 27 (3): 418-436.

Lai, H., Doong, H., Kao, C., & Kersten, G. (2006). Negotiators' communication, perception of their counterparts, and performance in dyadic e-negotiations. *Group Decision and Negotiation.* 15: 429-447.

Lax, D., A., & Sebenius, J., K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain.* New York: Free Press.

Lévy-Leboyer, C. (2005). The handbook of negotiation and culture. *Personnel psychology.* 58 (2): 561-564.

Lewicki, R., J., Saunders, D., M., & Barry, B. (2006). *Negotiation.* New York: McGraw-Hill Education.

Lewicki, J., Weiss, E., Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 13, 209-52.

Lin, X., & Miller, S. J. (2003). Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture. *International marketing review.* 20 (3): 286-303.

Lipscombe, B. (2009). Minister and D-G must act to resolve de TAFE dispute through negotiation. *Education*. 90 (10): 10.

Llanos, E., Ponti, F., Costa, J. (2004). *Ampliando el pastel : tres casos sobre la dinámica de las negociaciones*. Barcelona: Granica

Macduff, I. (2006). Your pace or mine? Culture, time and negotiation. *Negotiation journal*. 22 (1): 31-45.

Manwaring, M. (2006). The cognitive demands of a negotiation curriculum: what does it mean to get getting to yes. *Negotiation journal*. 22 (1): 67-88.

Martinovski, B., Traum, D., & Marsella, S. (2007). Rejection of empathy in negotiation. *Group decision and negotiation*. 16: 61-76.

Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 192 (7): 349-364.

Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. (1996). Negotiation differences between two diverse cultures: An industrial seller's perspective. *European journal of marketing*. 30 (4): 20-39.

Mnookin, R., R., Peppet, S., R., & Tulumello. (2000). *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nastase, V. (2006). Concession curve analyses for inspire negotiations. *Group decision and negotiation*. 15: 185-193.

Olekalns, M. (1994). Context, issues and frame as determinants of negotiated outcomes. *Brit J Social Psychol*. 33: 197-210.

Olekalns, M. (1997). Situational cues as moderators of the frame-outcome relationship. *Brit J Social Psychol*. 36: 191-209.

Olekalns, M., Brett, J. M. & Weingart, L. R. (2003). Phases, transitions and interruptions: modeling processes in multi-party negotiations. *Int J Confl Manage*. 28 (1): 34-49.

Olekalns, M., Lau, F., & Smith, P. L. (2007). Resolving the empty core: trust as a determinant of outcomes in three-party negotiations. *Group decis negot*. 16: 526-538.

Olson, J. S., & Olson, G. M. (2000). Trust in e-commerce. *Commun ACM*. 43 (12): 41-44.

O'Quin, K., & Aronoff, J. (1981). Humor as a technique of social influence. *Social Psychol Quart*. 44: 349-357.

- Painter, D. (2007). A road map to resolution. *T + D*. 61 (8): 66-67.
- Pesendorfer, E., & Koeszegi, S. (2006). Social embeddedness in electronic negotiations. *Group Decision and Negotiation*. 16: 399-415.
- Pietroni, D., Van Kleef, G. B., & De Dreu, C. K. W. (2008). Response modes in negotiation. *Group decis negot*. 17: 31-49.
- Quérou, N., Rio, P., & Tidball, M. (2007). Multi-party negotiation when agents have subjective estimates of bargaining powers. *Group decision and negotiation*. 16: 417-436.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA and London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Rangaswamy, A., & Shell, G. R. (1997). Using computers to realize joint gains in negotiations: toward an electronic bargaining table. *Management science*. 43 (8): 1147-1163.
- Reardon, K., K. (2004). The skilled negotiation: mastering the language of engagement. *Negotiation journal*. 21 (1): 156.
- Robbins S. P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, p.169-183.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. San Diego: Academic Press.
- Schoop, M., Kohne, F., Staskiewicz, D., Voeth, M., & Herbst, U. (2008). The antecedents of renegotiations in practice – an exploratory analyses. *Group decis negot*. 17: 127-139.
- Shakun, M., F. (2006). Spiritual rationality: integrating faith-based and secular-based problem solving and negotiation as systems design for right action. *Group decision and negotiation*. 15 (1): 1-19.
- Siegfried, D. (2005). Negotiate to win: 21 rules for successful negotiation. *The booklist*. 102 (1): 32.
- Simintiras, A. C., & Thomas, A. H. (1998). Cross-cultural sales: A literature review and research propositions. *European business management school*. 15 (1): 10-28.
- Sinaceur, M., & Neale, M. A. (2005). Not all threats are created equal: how implicitness and timing affect the effect. *Group decision and negotiation*. 14: 63-85.
- Small, D., Gelfand, M. J., Babcock, L., & Gettman, H. (2006). Who gets to the bargaining table: the influence of gender and framing on the

propensity to initiate negotiations.

Sobral, F. J. B. A. (2001). As características do negociador no contexto empresarial português. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Universidade de Coimbra.

Sokolova, M., & Szpakowicz, S. (2007). Strategies and language trends in learning success and failure of negotiation. *Group decis negot.* 16: 469-484.

Stevens, C. K., Bavetta, A. G., & Gist, M. E. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: the role of goals, self-efficacy, and perceived control. *Journal of Applied Psychology.* 78: 723-735.

Susskind, L., Mnookin, R., Rozdeiczer, L., & Fuller, B. (2005). What we have learned about teaching multiparty negotiation. *Negotiation journal.* 21 (3): 395-408.

Swaab, R. I., Kern, M. C., Diermeier, D., & Medvec, V. (2009). Who says what to whom? The impact of communication setting and channel on exclusion from multiparty negotiation agreements. *Negotiation journal.* 21 (3): 395-407.

Tan, B.C.Y., Wei, K., Watson, R. T., & Walczuch, R. (1998). Reducing status effects with computer-mediated communication: Evidence from two distinct national cultures. *Journal of Management Information Systems.* 15 (1): 119-141.

Tangpong, C., & Ro, Y. K. (2009). The role of agent negotiation behaviors in buyer-supplier relationships. *Journal of managerial issues.* 21 (1): 58-80.

Taylor, K. A., Mesmer-Magnus, J., & Burns, T. M. (2008). Teaching the art of negotiation: improving negotiating confidence and perceptions of effectiveness. *Journal of education for business.* 135-140.

Thomas, W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M., Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717), Consulting Psychologists Press.

Turner, P. W., & Pappi, F. U. (2006). Domestic and international politics during na EU intergovernmental conference: bridging the gap between negotiation theory and practice. *Negotiation journal.* 22 (2): 167-

186.

Turel, O., & Yuan, Y. (2008). You can't shake hands with clenched fists: potential effects of trust assessments on the adoption of e-negotiation services. *Group Decis Negot.* 17: 141-155.

Turel, O., & Yuan, Y. (2007). User acceptance of Web-based negotiation support systems: the role of perceived intention of the negotiation partner to negotiate online. *Group Decis Negot.* 16: 451-468.

Tutzauer, F. (1992). The communication of offers in dyadic bargaining. In Putnam, L. & Roloff, M. E. (eds). *Communication and negotiation*. Sage, Newbury Park: 67-82.

Ulijn, J., Rutkowski, A. F., Kumar, R., & Zhu, Y. (2005). Patterns of feelings in face-to-face negotiation. *Cross cultural management.* 12 (3): 103-118.

Vetschera, R. (2006). Preferences structures of negotiators and negotiation outcomes. *Group decision and negotiation.* 15: 111-125.

Volkema, R. J. (2007). Negotiating for money. *Negotiation journal.* 23 (4): 473-485.

Wanderley, J. A. (2006). Negociação: O caminho do sucesso. Acedido em Novembro 19, 2009 em <http://www.guiarh.com.br/p4.htm>.

Watkins, M. & Passow. (1996). Analysing linked systems of negotiations. *Negotiation journal.* 12 (4): 325-339.

Waters, N. J. (2007). Lessons from 12 angry men. *Negotiation journal.* 23 (4): 439-441.

Weber, M. (1974). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

Wheeler, M. (2004). Swimming with saints/praying with sharks. In *What's fair: Ethics for negotiators*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wheeler, M. (2007). One angry man: a new look of a old film. *Negotiation journal.* 23 (4): 469-471.

Weingart, L. R. & Olekalns, M. (2004). Communication processes in negotiation – frequencies, sequences and phases. In Gelfand, M. J. (eds). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford University Press: Stanford: 143-157.

Wolfe, R. J., & McGinn, K. L. (2005). Perceived relative power and its influence on negotiations. *Group Decision and Negotiation.* 14: 3-20.

Young, M. (2008). Sharks, saints and samurai: the power of ethics in negotiations. *Negotiation journal*. 24(2): 145-155.

Yuan, Y., M. Head, & Du, M. (2003). The effects of multimedia communication on Web-based negotiations. *Group Decision Negotiation*. 12 (2): 89-109.

Zhang, X., & Han, L. (2007). The effects of reciprocation wariness on negotiation behavior and outcomes. *Group decis negot*. 16: 507-525.

Anexos

Anexo 1:

Tabela de sistematização dos artigos analisados

Autor	Ano	Artigo/Livro	Tema
Mechanic, D.	1962	Sources of power of lower participants in complex organizations.	Poder
Weber, M.	1974	The theory of social and economic organization.	Poder
Rubin, J. Z., & Brown, B. R.	1975	The social psychology of bargaining and negotiation.	Influência social
Gulliver, P. H.	1979	<i>Disputes and negotiations: A cross-cultural perspective.</i>	Definição de negociação
Fisher, R., & Ury, W.	1981	<i>Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in.</i>	Tipos de negociação
O'Quin, K., & Aronoff, J.	1981	Humor as a technique of social influence.	Afecto
Raiffa, H.	1982	<i>The art and science of negotiation.</i>	Definição de negociação
Lax, D., A., & Sebenius, J., K.	1986	The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain.	Definição de negociação
Baron, R. A.	1990	Environmentally induced positive affect: its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict.	Afecto
Lewicki, J., Weiss, E., Lewin, D.	1992	Models of conflict, negotiation and third party intervention: a review and synthesis	Negociações com múltiplos agentes
Thomas, W.	1992	Conflict and negotiation processes in organizations.	Conflito
Tutzauer, F.	1992	The communication of offers in dyadic bargaining.	Comunicação
Carmel, E., Herniter, B. C., & Nunamaker, J. F.	1993	Labor-management contract negotiation in the electronic meeting room	Negociações electrónicas
Stevens, C. K., Bavetta, A. G., & Gist, M. E.	1993	Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: the role of goals, self-efficacy, and perceived control.	Diferenças entre géneros
Olekalns, M.	1994	Context, issues and frame as determinants of negotiated outcomes.	Definição de negociação
Robbins S. P.	1994	Essentials of Organizational Behavior.	Fases e tipos de negociação
Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B.	1996	Negotiation differences between two diverse cultures: An industrial seller's perspective.	Negociações transculturais
Watkins, M. & Passow.	1996	Analysing linked systems of negotiations.	Negociações electrónicas
Olekalns, M.	1997	Situational cues as moderators of the frame-outcome relationship.	Definição de negociação
Rangaswamy, A., & Shell, G. R.	1997	Using computers to realize joint gains in negotiations: toward an	Negociações electrónicas

		electronic bargaining table	
Simintiras, A. C., & Thomas, A. H.	1998	Cross-cultural sales: A literature review and research propositions.	Negociações transculturais
Tan, B.C.Y., Wei, K., Watson, R. T., & Walczuch, R.	1998	Reducing status effects with computer-mediated communication: Evidence from two distinct national cultures.	Negociações electrónicas
Brett, J. F., Northcraft, G. B. & Pinkley, R. L.	1999	Stairways to heaven: an interlocking self-regulation model of negotiation	Adaptação entre negociadores
Kersten, G., & Noronha, S. J.	1999	www-based negotiation support: design, implementation, and use.	Negociações electrónicas
Drolet, A. L., & Morris, M. W.	2000	Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts.	Negociações presenciais vs negociações electrónicas
Mnookin, R., R., Peppet, S., R., & Tulumello.	2000	<i>Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes.</i>	Definição de negociação
Olson, J. S., & Olson, G. M.	2000	Trust in e-commerce.	Confiança nas e-negotiations
Johnsson, C.	2001	Cognitive theory. In international negotiation: <i>Analysis, approaches, issues.</i>	Negociações transculturais
Sobral, F. J. B. A.	2001	As características do negociador no contexto empresarial português.	Definição e tipos de negociação
Dorado, M. A., Medina, F. J., Munduate, L., Cisneros, I. F. J., & Euwena, M.	2002	Computer-mediated negotiation of an escalated conflict.	Negociações electrónicas
Kahn, R., L.	2002	Organizational theory.	Definição de negociação
Barron, L. A.	2003	Gender differences in negotiators' beliefs.	Diferenças entre géneros
Bichler, M., Kersten, G., & Strecker, S.	2003	Engineering of negotiations.	Tipos de negociação
Corritore, C. L., Kracher, B., & Wiedenbeck, S.	2003	On-line trust: concepts, evolving themes, a model.	Confiança em negociações on-line
Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C.	2003	Manual de comportamento organizacional e gestão.	Fases do processo negocial
Hamalainen, R. P.	2003	Decisionarium – aiding decisions, negotiating and collecting opinions on the Web.	Tomada de decisão
Lin, X., & Miller, S. J.	2003	Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture.	Cultura
Olekals, M., Brett, J. M. & Weingart, L. R.	2003	Phases, transitions and interruptions: modeling processes in multi-party negotiations.	Negociações com múltiplos agentes
Yuan, Y., M. Head, & Du, M.	2003	The effects of multimedia communication on Web-based negotiations.	Negociações on-line
Buelens, M., &	2004	Determinants of a negotiator's	Características das

Poucke, D. V. Harris, M. M., Lievens, F., & Van Hoye, G.	2004	initial opening offer. I think they discriminated against me: using prototype theory and organizational justice theory for understanding perceived discrimination in selection and promotion situations.	ofertas iniciais Afecto
Koeszgi, S., T.	2004	Trust-building strategies in inter- organizational negotiations.	Confiança
Llanos, E., Ponti, F., Costa, J.	2004	<i>Ampliando el pastel : tres casos sobre la dinámica de las negociaciones.</i>	Fases da negociação
Reardon, K., K.	2004	The skilled negotiation: mastering the language of engagement.	Skills dos negociadores
Wheeler, M.	2004	Swimming with saints/praying with sharks. In <i>What's fair: Ethics for negotiators.</i>	Ética
Weingart, L. R. & Olekalns, M.	2004		
Adair, W. L., & Brett, J. M.	2005	The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation.	Tempo, Cultura e Comportamento
Balachandra, L., Bordone, R. C., Menkel-Meadow, C., Ringstrom, P., & Sarath, E.	2005	Improvisation and negotiation: expecting the unexpected.	Skills dos negociadores
Christen, C. T.	2005	The utility of coorientational variables as predictors of willingness to negotiate.	Comunicação
Elsen, C. J.	2005	How to negotiate like a child.	Definição de negociação
Gillette, C., & Lamb, B.	2005	Core competencies for natural resource negotiation.	Skills dos negociadores
Goldberg, S. B.	2005	The secret of successful mediators.	Skills dos negociadores
Lévy-Leboyer, C.	2005	The handbook of negotiation and culture.	Cultura
Siegfried, D.	2005	Negotiate to win: 21 rules for successful negotiation.	Definição de negociação
Sinaceur, M., & Neale, M. A.	2005	Not all threats are created equal: how implicitness and timing affect the effect.	Afecto
Susskind, L., Mnookin, R., Rozdeiczer, L., & Fuller, B.	2005	What we have learned about teaching multiparty negotiation.	Negociações com múltiplos agentes
Ulijn, J., Rutkowsky, A. F., Kumar, R., & Zhu, Y.	2005	Patterns of feelings in face-to-face negotiation.	Emoção
Wolfe, R. J., & McGinn, K. L.	2005	Perceived relative power and its influence on negotiations.	Poder
Atkin, T. S., & Rinehart, L. M.	2006	The effect of negotiation practices on the relationship between suppliers and customers.	Práticas de negociação

Lai, H., Doong, H., Kao, C., & Kersten, G.	2006	Negotiators' communication, perception of their counterparts, and performance in dyadic e-negotiations.	<i>E-negotiations</i>
Hoch, D.	2006	Negotiations and the athletic director.	Práticas de negociação
Kopelman, S., Rosette, A., & Thompson, L.	2006	The three faces of eve: strategic displays of positive neutral and negative emotions in negotiations.	Emoções
Lewicki, R., J., Saunders, D., M., & Barry, B.	2006	<i>Negotiation</i> .	Definição de negociação
Macduff, I.	2006	Your pace or mine? Culture, time and negotiation.	Cultura e tempo
Manwaring, M.	2006	The cognitive demands of a negotiation curriculum: what does it mean to get getting to yes.	Afecto
Nastase, V.	2006	Concession curve analyses for inspire negotiations.	Negociações electrónicas
Pesendorfer, E., & Koeszegi, S.	2006	Social embeddedness in electronic negotiations.	Negociações electrónicas
Shakun, M., F.	2006	Spiritual rationality: integrating faith-based and secular-based problem solving and negotiation as systems design for right action.	Tomada de decisão
Small, D., Gelfand, M. J., Babcock, L., & Gettman, H.	2006	Who gets to the bargaining table: the influence of gender and framing on the propensity to initiate negotiations.	Diferenças entre géneros
Turner, P. W., & Pappi, F. U	2006	Domestic and international politics during na EU intergovernmental conference: bridging the gap between negotiation theory and practice.	Negociações transculturais
Vetschera, R.	2006	Preferences structures of negotiators and negotiation outcomes.	Negociações electrónicas
Wanderley, J. A.	2006	Negociação: O caminho do sucesso	Definição de negociação
Bennett, R., & Gray, J.	2007	Principal-centered negotiations.	Negociações com 2 intervenientes
Camp, J.	2007	The art of give and take.	Características das ofertas
Crump, L.	2007	A temporal model of negotiation linkage dynamics.	Negociações ligadas
Donohue, W. A.	2007	Methods, milestones, and models: state of the art in conflict analysis	Metodologias

		research.	
Donohue, W. A., & Taylor, P. J	2007	Role effects in negotiation: the one-down phenomenon.	A importância do papel assumido numa negociação
Flouri, E., & Fitsakis, Y.	2007	Minority matters: 12 angry men as a case study of a successful negotiation against the odds.	Persuasão
Goodman, B.	2007	The art of negotiation.	Definição de negociação
Gosselin, T.	2007	A road map to resolution.	Definição de negociação
Hackley, S.	2007	One reasonable and inquiring man.	Persuasão
Harris, L., E.	2007	When the negotiations begin, listen carefully, stay on point.	Skills do negociador
Kesting, P. & Smolinsky, R.	2007	When negotiations become routine: not reinventing the wheel while thinking outside the box.	Skills do negociador
Kersten, G. & Lai, H.	2007	Negotiation support and E-negotiation systems: an overview.	<i>E-negotiations</i>
Martinovski, B., Traum, D., & Marsella, S.	2007	Rejection of empathy in negotiation.	Empatia
Olekalns, M., Lau, F., & Smith, P. L.	2007	Resolving the empty core: trust as a determinant of outcomes in three-party negotiations.	Confiança
Painter, D.	2007	A road map to resolution.	Definição de negociação
Quérou, N., Rio, P., & Tidball, M.	2007	Multi-party negotiation when agents have subjective estimates of bargaining powers.	Negociações com múltiplos agentes
Sokolova, M., & Szpakowicz, S.	2007	Strategies and language trends in learning success and failure of negotiation.	Linguagem e comunicação
Turel, O., & Yuan, Y.	2007	User acceptance of Web-based negotiation support systems: the role of perceived intention of the negotiation partner to negotiate online.	Negociações on-line
Volkema, R. J.	2007	Negotiating for money.	Definição de negociação
Wheeler, M.	2007	One angry man: a new look of a old film.	Afecto
Zhang, X., & Han, L.	2007	The effects of reciprocity wariness on negotiation behavior and outcomes.	Afecto
Barry, B.	2008	Negotiator affect: the state of the art.	Afecto
Buelens, M., Woestyne, M. V. D., Mestdagh, S. & Bouckennooghe, D.	2008	Methodological issues in negotiation research: a state-of-the-art-review.	Metodologias
Carnevale, P. J.	2008	Positive affect and decision frame in negotiation.	Afecto
Curseu, P. L., & Schruijer, S.	2008	The effect of framing in intergroup negotiation.	Negociações com múltiplos agentes

Filzmoser, M., & Vetschera, R.	2008	A classification of bargaining steps and their impact on negotiation outcomes.	Fases da negociação
Finnegan, A. C., & Hackley, S. G.	2008	Negotiation and nonviolent action: interacting in the world of conflict.	Afecto
Freshman, C.	2008	Don't just say no.	Linguagem e comunicação
Gennard, J.	2008	Negotiations at multinational company level.	Negociações transculturais
Pietroni, D., Van Kleef, G. B., & De Dreu, C. K. W.	2008	Response modes in negotiation.	Tomada de decisão
Schoop, M., Kohne, F., Staskiewicz, D., Voeth, M., & Herbst, U.	2008	The antecedents of renegotiations in practice – an exploratory analyses.	Negociações ligadas
Young, M.	2008	Sharks, saints and samurai: the power of ethics in negotiations.	Ética
Taylor, K. A., Mesmer-Magnus, J., & Burns, T. M.	2008	Teaching the art of negotiation: improving negotiating confidence and perceptions of effectiveness.	Definição de negociação
Turel, O., & Yuan, Y.	2008	You can't shake hands with clenched fists: potencial effects of trust assessments on the adoption of e-negotiation services.	Confiança em e-negotiations
Appelt, K. C., Zou, X., Arora, P., & Higgins, E. T.	2009	Regulatory fit in negotiation: Effects of "prevention-buyer" and "promotion-seller" fit.	Adaptação entre negociadores
Galinsky, A.	2009	Negotiations and achieving the social cognition dream.	Persuasão
Kray, L. J., & Gelfand, M. J.	2009	Relief versus regret: the effect of gender and negotiation norm ambiguity on reactions to having one's first offer accepted.	Diferenças entre géneros
Lipscombe, B.	2009	Minister and D-G must act to resolve de TAFE dispute through negotiation.	Tipos de negociação
Swaab, R. I., Kern, M. C., Diermeier, D., & Medvec, V.	2009	Who says what to whom? The impact of communication setting and channel on exclusion from multiparty negotiation agreements.	Comunicação em negociações com múltiplos agentes
Tangpong, C., & Ro, Y. K.	2009	The role of agent negotiation behaviors in buyer-supplier relationships.	Negociações com mediadores

Anexo 2:

*Tabela das características das opções estratégicas
de negociação*

Aspecto	Competição (negociação distributiva)	Colaboração (negociação integrativa)	Acomodação
Estrutura/Natureza do problema	Normalmente, um montante fixo de recursos para ser dividido.	Normalmente um montante variável de recursos para ser dividido.	Normalmente, um montante fixo de recursos para ser dividido
Como o negociador tenta prosseguir os seus objectivos	A expensas dos objectivos da contraparte.	Em conjugação com a prossecução dos objectivos da contraparte.	Subordina-os aos objectivos da contraparte.
Relacionamento	Focalização no curto prazo. O negociador não espera trabalhar com a contraparte no futuro.	Focalização no longo prazo. O negociador espera trabalhar com a contraparte no futuro.	Focalização no curto prazo (permitir que o outro vença para manter a harmonia) ou no longo prazo (permitir que o outro vença para encorajar a reciprocidade no futuro.
Motivação primordial do negociador	Maximizar os resultados para si próprio.	Maximizar os resultados conjuntos.	Maximizar os resultados da contraparte, ou permitir-lhe o ganho para favorecer a relação.
Abertura e confiança	Secretismo e defensividade. Fraca confiança na contraparte.	Abertura, confiança, escuta activa, exploração conjunta de alternativas.	O negociador é relativamente aberto e expõe as suas vulnerabilidades à contraparte.
Divulgação das necessidades	O negociador não divulga (ou adultera a expressão de) as suas reais necessidades.	O negociador divulga as suas necessidades.	O negociador expressa as próprias necessidades, mesmo que a contraparte se retraia na expressão das suas.
Entre a	Ameaças, <i>bluffs</i> ,	Partilha honesta de	Rendição, para

agressividade e a rendição	desejos de “levar a melhor”.	informação. Tratamento respeitador.	apaziguar a contraparte.
Comportamento na busca de soluções	O negociador firma- se na sua posição, argumenta, manipula.	O negociador esforça-se na senda de soluções mutuamente satisfatórias, recorrendo à lógica, à criatividade e à controvérsia construtiva.	O negociador procura modos de se acomodar à contraparte.
Lógica negocial	Soma nula.	Soma variável.	Soma nula.
Atitude típica	“Eu quero ganhar; e só posso alcançar tal meta se ele perder”.	“Como podemos obter uma solução que concilie os interesses conjuntos?”	“Eu disponho-me a perder para que ele ganhe”.

Construído com base em Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2003).

Anexo 3:

Tabela com exemplos de táticas competitivas

Tática	Explicação	Considerações adicionais
Lisonjear o oponente	Quando lisonjeado, o oponente tem mais dificuldade em dizer não e em adoptar acções agressivas. A lisonja pode representar um modo de apaziguar tensões.	Pode ter efeitos contraproducentes se for considerada manipulativa. Tende a não surtir efeitos quando provinda do negociador com estatuto inferior.
Persuadir o oponente	A persuasão é um processo de influência social mediante o qual o negociador tenta convencer a contraparte de que as suas propostas são razoáveis e mesmo vantajosas para ela.	Implica que o negociador seja credível, que a mensagem seja formulada à luz dos interesses do alvo, que a linguagem seja apropriada e que as informações prestadas sejam enquadradas de modo apropriado.
Adoptar tácticas ligeiras de demonstração de poder	O negociador pode adoptar várias estratégias de ligeiras de demonstração de força, visando colocar o oponente numa posição de inferioridade.	Se o oponente perceber o pendor manipulativo, pode expressar condutas aparentemente ingénuas, mas resistir, de facto, à pressão. Também pode reagir simetricamente.
Usar padrões específicos de ofertas iniciais e concessões	<p>Uma oferta inicial extrema pode produzir efeitos de ancoragem.</p> <p>Ofertas iniciais elevadas e concessões reduzidas transmitem a ideia de firmeza.</p> <p>O <i>bowllwarism</i> assim como ofertas finais “pegar ou largar”, são igualmente, tácticas competitivas visando vergar o oponente a uma dada solução.</p>	<p>Uma oferta inicial extrema pode induzir a contraparte a recusar-se encetar a negociação. Pode, também, retirar credibilidade ao proponente.</p> <p>A firmeza pode apressar o acordo, mas também pode gerar atritos, rupturas e dificuldades em futuras negociações.</p>

Ofertas finais	<p>Várias táticas são possíveis. Por exemplo, propor um acordo a meio das propostas de ambas as partes. Ou determinar um prazo curto para que o oponente tome a decisão de aceitação/recusa. Ou guardar uma concessão para persuadir o oponente a aceitar.</p>	<p>A divisão da diferença pode ser fortemente desfavorável à parte que encetou as negociações com oferta baixa.</p> <p>Estabelecer ao oponente um prazo para que ele tome uma decisão tem como objectivo pressioná-lo a aceitar a oferta e a deixar de procurar alternativas. Mas pode gerar ruptura negocial.</p>
Técnica do espantinho	<p>O negociador simula grande empenho numa variável que, efectivamente, não valoriza. Em fase posterior da negociação, cede nessa matéria para exigir ao oponente concessões elevadas em matéria realmente importante.</p>	<p>Pode gerar uma situação em que ambas as partes se debatem vigorosamente em matérias que pouco valorizam. Pode ser desperdiçado o potencial de entendimento em matérias relevantes.</p>
Técnica da mordiscadela	<p>Para fechar negócio, o negociador tenta obter uma concessão proporcionalmente pequena numa matéria não previamente discutida.</p>	<p>O oponente sente que, pela mordiscadela, não se justifica perder o negócio. Mas também pode interpretar a acção como de má-fé, recusando o acordo e/ou fazendo <i>révanche</i> em negociações futuras.</p>
Ataques pessoais e intimidações	<p>Podem ser executados mediante formas verbais e não verbais.</p>	<p>O negociador incomoda o adversário insinuando que ele é ignorante; recusa-se a olhá-lo nos olhos; finge não ouvir e obriga-o a repetir.</p>
Técnica do gelo	<p>O negociador lança uma “tempestade de neve” sobre o oponente com informação excessiva, deixando-o desnortado, embaraçado, inibido de indagar e mais propenso a aceitar a oferta.</p>	<p>Por exemplo, utilização de jargões técnicos.</p>

Manipular informação	A manipulação visa actuar sobre as percepções da contraparte, designadamente, inculcando-lhe a noção de que uma dada actuação e/ou solução são recomendáveis.	Se a contraparte descortinar a manipulação, pode surgir conflito e a negociação cessar.
Alegar incapacidade de controlo sobre terceiros	O negociador mostra disponibilidade para aceitar a proposta da contraparte, mas alega que o sócio ou constituinte não a aceitará e/ou tomará posições desagradáveis.	Exemplo: o representante sindical diz aceitar as condições, mas mostra preocupação quanto à postura dos trabalhadores.
	Por cada concessão feita pelo oponente, o negociador aumenta as suas exigências. Pode, até, retomar questões que, para si, já estavam resolvidas.	Utilizar informações secretas para obter mais regalias.
Fazer promessas e ameaças	As promessas transmitem a ideia de que “se actuares assim, eu dar-te-ei isto”. As ameaças induzem a ideia de punição se o oponente não actuar do modo desejado; são tendencialmente mais eficazes se feitas publicamente.	As promessas e ameaças têm que ser credíveis. Tal depende do modo como a credibilidade do negociador se cruza com o conteúdo da mensagem. As ameaças são potencialmente mais indutoras da obediência da contraparte do que as promessas, mas podem fomentar as contra-ameaças e a escalada. As promessas têm a vantagem de criar um clima mais positivo, o que poderá ser desejável se o processo negocial for longo e/ou houver futuras negociações.
Decisões irreversíveis	As decisões irreversíveis são ameaças com pendor	Exemplos: os comportamentos levados a

inequívoco e irrevogável. cabo aquando de uma greve
Visam transferir para a de fome; ignorar os sinais de
contraparte a trânsito; utilizar a greve para
responsabilidade pelo conseguir posições sem a
resultado da negociação. qual seriam impossíveis.
Implicam grande dose de
credibilidade. Se não forem
eficazes podem fomentar a
espiral do conflito. Um
modo potencialmente eficaz
de um ameaçado reagir
consiste em ignorar ou
desdramatizar a posição do
ameaçador.

Construído com base em Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2003).

Anexo 4:

Tabela com cinco tipos de soluções integrativas

Tipo	Explicação	Exemplos
Expansão de recursos	Se os negociadores disputam o mesmo recurso, expandem-se os recursos disponíveis.	Se duas equipas de trabalho disputam o uso de um mesmo produto, o ideal seria pedir ao chefe directo a atribuição de mais um produto.
Trocas cruzadas	Cada parte cede nas matérias de baixa prioridade para si e de elevada importância para a outra. Este acordo implica que o conflito contenha mais do que uma dimensão e que as prioridades de cada negociador sejam diferentes nessas dimensões.	O vendedor cede no que concerne o prazo de pagamento e o comprador aceita pagar mais pelo bem.
Compensação não específica	A parte que alcança os seus objectivos compensa a outra de uma forma não específica, ou seja, não directamente relacionada com os custos por ela incorridos. A exequibilidade do acordo implica que a compensação seja valorizada pelo beneficiário e que o oponente tenha conhecimento dessa preferência.	Recusando que o indivíduo frequente o mestrado, a empresa compensa-o com uma oportunidade de carreira internacional.
Redução de custos	Uma das partes aceita acordar algo que é favorável à contraparte, desde que os custos sejam reduzidos ou mesmo eliminados.	O colaborador aceita exercer funções numa cidade distante desde que a organização lhe pague as despesas adicionais e não o obrigue a iniciar/terminar trabalho à hora habitual.
Alternativa supra-ordenada	As partes inventam novas opções que satisfaçam as necessidades mais relevantes de ambas. Implica que as partes desloquem a	Se o marido deseja pescar e caçar durante as férias, enquanto a esposa pretende nadar, fazer compras e divertir-se na vida nocturna,

discussão das posições para então a solução pode passar
os interesses. pela escolha de um local que
permita fazer ambas as
coisas.

Construído com base em Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2003).

Anexo 5:

*Tabela com os erros mais comuns no processo
negocial*

O negociador:	Explicação
Não se prepara cuidadosamente	O negociador parte para a mesa das negociações sem noção clara dos níveis de resistência, dos níveis de aspiração, das forças e fraquezas de ambas as partes. Daí decorrem riscos de ofertas e acordos irrealistas, desconhecimento do terreno negocial, fracasso nas negociações.
Focaliza-se nas posições, não nos interesses	O negociador não tenta descortinar, por trás das posições quais são os reais interesses e necessidades. Desse modo, não consegue compreender que, embora as posições sejam inconciliáveis, os interesses subjacentes podem sê-lo.
Segue a “regra de ouro” e não a de platina	A regra de ouro sugere: “ <i>faz aos outros o que gostarias que te fizessem a ti</i> ”. Distintamente, a regra de platina advoga: “ <i>faz aos outros o que eles gostariam que tu lhes fizesse</i> ”. Esta última é mais propícia a que o oponente se sinta confortável e que o acordo seja mais provável.
Ignora e/ou não compreende a perspectiva do oponente	O negociador não atende ao modo particular como a contraparte perspectiva os factos, os problemas e as situações.
Ingressa na negociação sem consciência da sua MAPAN	O negociador não define, antecipadamente, qual é a melhor alternativa que possui a um acordo negociado com a contraparte. Daí decorrem vários riscos, entre os quais o de obter um acordo final inferior ao que obteria de outra forma.
Envereda precipitadamente por uma conclusão	O negociador faz juízos e extrai conclusões antes de conhecer todas as informações, factos e interesses envolvidos.
Assume que o “problema é dele”	Quando o negociador se posiciona como se o problema do interlocutor fosse apenas do interlocutor, incorre no risco de o problema também se repercutir em si próprio. Ou seja, arrisque-se a que o “problema dele” se torne um problema seu também.
Apoia-se num único item	O negociador projecta os esforços negociais sobre um único aspecto, ignorando outras dimensões do problema. Consequentemente, as possibilidades de uma saída negocial são encurtadas.
Cai na “cilada” da	O negociador assume que a dimensão do “bolo” é fixa e que o oponente só pode ficar com uma fatia superior se houver uma

soma fixa	redução na sua própria parcela. Sucede que, frequentemente, o bolo é expansível.
Não permite que o oponente “salve a face”	O negociador encara a última oferta da contraparte de um modo taxativo. Assim, não expõe ao oponente factos e circunstâncias adicionais que lhe permitiriam reconsiderar a posição. Dado que não pode aceitar aquela última oferta, a negociação gora-se – contra o seu desejo.
Fixa-se numa única solução	O negociador prepara-se bem e apresenta uma solução presumivelmente aceitável, mas da qual não abdica. Não mantém “mente aberta” para explorar todas as possíveis soluções.
Não faz concessões	Não há negociação sem concessões. Se o negociador faz uma proposta inicial razoável, mas não se dispõe a fazer cedências, a contraparte pode sentir-se como a única perdedora pelo facto de ser a única a ceder. Esta tenderá, pois, a recusar essa estratégia, especialmente se representar os seus constituintes e/ou se a negociação decorrer à luz do olhar de terceiros.
Inicia a negociação com uma oferta excessivamente elevada	Se o negociador apresenta uma oferta inicial muito elevada, a contraparte pode recusar imediatamente, compelindo-o a reconsiderar. Esta ocorrência pode originar a “perda da face” do negociador e incutir no processo um espírito competitivo. Pode, alternativamente, induzir a contraparte a uma contra-oferta também extrema, assim distanciando as posições das partes e dificultando a prossecução da negociação.
Tenta “vencer em toda a linha”	Quando um negociador fica com a “parte de leão”, a contraparte pode sentir-se humilhada e tentar retaliar em próximas negociações.
Descura as diferenças culturais	Os negociadores de diferentes culturas têm premissas e valores distintos. Quando um negociador não está precavido, os seus actos podem suscitar equívocos, desentendimentos e reacções negativas na contraparte.

Anexo 6:

*Tabela com alguns erros perceptivos com
implicações na negociação*

Erro	Explicação	Exemplos
Estereótipos	As pessoas imputam atributos às outras com base no facto de elas pertencerem a um grupo social ou demográfico particular.	<i>“Hassan é árabe, logo é desonesto”.</i>
Efeitos de halo	As pessoas avaliam globalmente as outras em função de um atributo particular.	<i>“Este candidato a emprego apresenta-se na entrevista vestido com jeans, logo deve ser rebelde”.</i>
Percepção selectiva	A pessoa capta e considera a informação que suporta ou reforça a sua crença, convicção ou ponto de vista e ignora aquela que é contrária.	Se o negociador espera que a contraparte seja desonesta, sintoniza as atitudes e comportamentos que reforçam essa crença e ignora as restantes.
Erro de atribuição fundamental	As pessoas tendem a atribuir os comportamentos dos outros a causas internas mais do que externas.	Perante um interlocutor muito competitivo, um negociador tende a considerar que tal se deve às características da pessoa e não a factores externos como, por exemplo, as fortes pressões dos seus constituintes.
Efeito de semelhança	Os indivíduos tendem a considerar mais favoravelmente as pessoas com que se assemelham do que as dissemelhantes.	Os negociadores podem propender a posturas mais colaborativas quando interpretam os interlocutores como semelhantes a si.
Erro das primeiras impressões	As pessoas tendem a avaliar os outros, não em função do modo como elas se comportam agora, mas em resultado dos julgamentos sobre eles projectados nos primeiros momentos da interacção.	Após uma primeira impressão negativa acerca do seu interlocutor, um negociador mantém essa imagem negativa durante todo o processo negocial subsequente.

Projecção

As pessoas atribuem às outras as características e sentimentos que elas próprias possuem.

Um negociador considera que ficaria aborrecido se houvesse atraso nas negociações, por isso, se tiver de dizer à outra parte que tem de haver um adiamento espera a mesma resposta.

Efeito contraste

Os indivíduos tendem a avaliar as pessoas e os objectos à luz das comparações que estabelecem com as características de outras pessoas e objectos.

- a) O comprador considera que o preço é baixo quando o compara com outros preços.
- b) O comprador tende a ficar agradado com um vendedor simpático depois de ter discutido com um vendedor antipático.

Anexo 7:

*Tabela dos elementos relevantes para a preparação
de uma negociação*

Tópico	Alguns aspectos e questões pertinentes	
Conheça a natureza do conflito	Qual o problema ou conflito?	O que revela a sua experiência anterior?
	Quais são as varias facetas do negócio?	Qual a situação do mercado? O que sugerem os peritos nesta matéria?
Conheça-se a si próprio	Quais são os seus objectivos mais/menos importantes? Há algo, para si, inegociável?	Quais são as vertentes onde poderá ceder para poder obter vantagem noutras facetas mais importantes?
	Quais são as suas prioridades no que concerne a preços, prazos, índices de qualidade, etc.?	Como reagirão os seus constituintes a diversas alternativas de acordo negociado? Tem “carta branca”, ou necessitará de consultá-los em determinados momentos ou circunstâncias da negociação?
	Qual a sua MAPAN? Qual é o seu ponto de resistência?	
Conheça o seu oponente	O que deseja o seu oponente? Quais são as respectivas prioridades?	Quais as estratégias que costuma usar? Integrativas ou competitivas? Qual o padrão habitual de ofertas iniciais e concessões?
	Qual é a sua MAPAN? Qual o seu ponto de resistência?	
	O que é que ele não valoriza, mas que é importante para si e vice-versa?	Como se tem comportado com outros negociadores?
	Como se tem comportado em negociações anteriores?	No caso de integrar vários elementos, quem é que tem a última palavra?
	Qual o tipo de negociação a que é mais sensível?	Qual a relação com os seus constituintes?
	É frio, racional, emotivo, explosivo, impaciente?	O que faria se estivesse no lugar dele? E o que faria se ele estivesse no seu lugar?
Desenvolva argumentação e	Quais os factos e argumentos que podem	Como pode/deve apresentar esses elementos para ser

factos de apoio	<p>apoiar o seu ponto de vista?</p> <p>Quem pode auxiliá-lo a elaborar ou clarificá-los?</p> <p>Como poderá o oponente reagir a essa evidência? O que poderá contrapor?</p>	<p>mais convincente?</p> <p>Quais os auxiliares visuais de que se deve socorrer para ser mais persuasivo?</p> <p>De que pareceres técnicos deve socorrer-se?</p>
Preste atenção às convenções da negociação, designadamente as respeitantes ao contexto cultural	<p>É ilícito ocultar informação desfavorável?</p> <p>Existe algum protocolo?</p> <p>Espera-se que todos os membros da sua equipa sejam especialistas na matéria?</p> <p>É adequado fazer ofertas iniciais elevadas, ou espera-se que elas sejam razoáveis?</p> <p>É aceitável propor que o acordo seja redigido por escrito?</p> <p>É necessário apresentar credenciais?</p>	<p>Se cada parte é composta por vários elementos, há regras para a respectiva intervenção?</p> <p>Qual a importância das relações afectivas?</p> <p>O que significam os silêncios: desacordo, acordo...?</p> <p>Como é encarado o tempo?</p> <p>Quais os factores indutores e perniciosos para os laços de confiança?</p>
Considere os aspectos administrativos	<p>Em que local devem ser realizadas as negociações?</p> <p>Deve apresentar-se sozinho ou acompanhado de outros membros da organização?</p> <p>Deve fazer-se acompanhar de especialistas na matéria?</p>	<p>Em que língua devem decorrer as negociações?</p> <p>Se for acompanhado de mais pessoas, quais os papéis a atribuir a cada um?</p>
Reflecta sobre as ofertas iniciais e o padrão de concessões	<p>Se lhe couber abrir a negociação, qual a oferta que deve expor?</p> <p>Deve recorrer a uma oferta inicial elevada seguida de concessões modestas, deve fazer uma proposta moderada com concessões</p>	<p>Deve fazer uma concessão generosa final para facilitar a emergência do acordo, ou incorre no risco de a sua contraparte esperar concessões superiores e tornar-se mais “reivindicativa”?</p>

<p>generosas, ou deve fazer uma proposta inicial razoável sem concessões?</p>	<p>Como deve reagir perante os vários padrões negociais do seu oponente?</p>
<p>Se a abertura couber ao seu oponente, qual o limite a partir do qual deve rejeitar imediatamente a proposta e propor que ele reformule a oferta?</p>	<p>Há algum modo de você descortinar se ele está a fazer <i>bluff</i>?</p>
<p>Recorra a um jogo de simulação</p>	<p>Procure alguém que possa desempenhar o papel do oponente, ensaiando uma negociação.</p> <p>Atribua-lhe, conceda-lhe a oportunidade para assumir posições firmes, assertivas ou, até, agressivas.</p> <p>Tente descortinar as suas próprias fraquezas, os argumentos mais débeis, as áreas que necessitam de recolha de mais informação e factos.</p>
	<p>Certifique-se das matérias em que se sente mais desconfortável.</p> <p>Faça acompanhar a simulação de alguém que assuma o papel de observador e possa levar a cabo uma avaliação do seu comportamento e das ocorrências durante o processo de negociação.</p>

Anexo 8:

*Tabela dos condicionantes, processo e resultado de
uma negociação*

Condicionantes

- Natureza do problema
- Tipo de interlocutores
- Poder das partes
- Competências e saber das partes
- Disponibilidade de tempo
- Intervenção de terceiros
- Cultura organizacional e nacional

Processo

- Preparação da negociação
- Apresentação mútua das intenções
- Avaliação mútua das intenções
- Concessões e contrapropostas
- Finalização

Resultados

- Grau de alcance dos objectivos
- Relacionamento interpessoal
- Custos emocionais

Construído com base em Cunha, Rego,
Cunha & Cardoso (2003).