



UC/FPCE — 2009

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Integração como estratégia optimal de Gestão de
Conflitos e de Negociação, por executivos de topo**

Cristela Eunice Monteiro Ferreira
(cemf33@hotmail.com)

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

Integração como estratégia optimal de Gestão de Conflitos e de Negociação, por executivos de topo.

Resumo

O presente trabalho tem como principal propósito contribuir para o desenvolvimento de uma compreensão mais alargada acerca dos processos de negociação e de gestão de conflito. Neste contexto, propomo-nos estudar as percepções de um conjunto de gestores acerca dos processos de negociação e das estratégias por eles mais utilizadas.

Os dados foram recolhidos numa amostra de 92 quadros médios e superiores de organizações a intervir em Portugal pertencentes a diversos sectores de actividade, tendo sido posteriormente tratados por recurso à técnica de análise de conteúdo.

Os resultados apontam para um predomínio do uso da Negociação Integrativa, excepto em situações com potencial distributivo. De uma forma particular, foi ainda verificado que a negociação é encarada como um processo que transcende contextos de vida e níveis hierárquicos e que as variáveis comportamentais distributivas são frequentemente apontadas como dificultadoras do seu êxito.

Palavras-chave: Negociação; Conflito; Integração; Distribuição, Poder

Integration as an optimal strategy for conflict management and negotiation, by top executives.

Abstract

This work has as main goal to make a contribution to the development of a broader understanding on negotiation processes and conflict management. Data was taken from a sample of 92 medium and high employees of corporations acting in Portugal, from several areas of activity, having their content analyzed afterwards.

Results show that mainly integrative negotiation is used, except on situations that have a distributive potential. Particularly, it was seen that negotiation is faced as a process that overwhelms life contexts and hierarchy levels, and that distributed behavioural variables are frequently pointed as making it hard to succeed.

Key-words: Negotiation; Conflict; Integration; Distribution; Power

Índice	
Introdução	1
I - Enquadramento Conceptual.....	2
1.1. O conflito Organizacional	2
1.2. A negociação	12
1.3. Como garantir o sucesso de uma negociação.....	18
II- Objectivos	22
III_ Metodologia.....	22
IV – Resultados	26
V – Discussão dos resultados.....	41
VI – Conclusões	46
VII – Bibliografia.....	47
Anexos	

Agradecimentos

Os meus agradecimentos são dirigidos de maneira especial à Professora Leonor Cardoso pela proposta do tema de investigação, pela confiança em mim depositada apesar das minhas inseguranças, pelo entusiasmo, amizade e sábios conselhos que sempre me dispensou. Os seus conhecimentos e competências foram essenciais à concretização deste projecto.

O meu obrigado a todos os Professores que em muito contribuíram para a nossa formação e crescimento pessoal, ao longo destes anos.

À Escola de Gestão do Porto por me ter apoiado neste projecto, gostaria de fazer especial menção ao Doutor Daniel Bessa, então Presidente da direcção executiva da EGP, por me ter possibilitado o contacto com os seus alunos, permitido a realização deste trabalho e a recolha dos documentos, de suma importância para este estudo.

Os meus honrosos agradecimentos ainda a todos os membros do júri por terem tomado o tempo de avaliar a minha tese.

Desejo manifestar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que me auxiliaram na elaboração deste trabalho.

Encontro-me especialmente reconhecida a todos os colegas da Faculdade de Psicologia da U.C. pelos momentos de trabalho e amizade que partilhamos.

Aos meus eternos amigos Susana Silva, Francisco Mendonça e J.C. Arruda, expresso o meu reconhecimento pelo companheirismo, contínua disponibilidade e frutuosas discussões durante a minha estadia em Coimbra.

Aos meus amigos, por terem sabido dar-me confiança, aos meus colegas de trabalho por terem suportado os meus desabafos.

Por fim, dirijo uma palavra de reconhecimento à minha família, cujo incessante suporte, me permitiu percorrer este caminho.

Introdução

Toda a gente negocia, consciente ou inconscientemente, de uma forma deliberada ou espontânea, racional ou intuitivamente. A negociação está presente nas nossas vidas, de uma forma activa ou passiva, negociamos com a família, o patrão, o vendedor, o vizinho, os amigos, os colegas, com desconhecidos e até connosco próprios.

Negociar pressupõe a aceitação prévia da necessidade de interactuar com alguém, traduz-se numa prática democrática que requer receptividade e tolerância.

Outrora valorava-se um estilo de negociação duro e inflexível, porém a literatura do *management* vem introduzir uma nova concepção acerca desta dinâmica. De facto, a negociação incorpora agora um novo conceito baseado numa estratégia ganhar-ganhar (*win-win*) que nada tem que ver com o “ser-se bom na negociação”, mas antes com uma necessidade de eficácia (Ponti, 2002).

A defesa de um estilo de negociação colaborativo não significa contudo, a sua incontestável adequabilidade. Se em algumas situações importa o alcance imediato de resultados, noutras circunstâncias será mais proficuo fidelizar a relação interpessoal para à posteriori colher uma maior quantidade de benefícios.

A especificidade situacional leva a que o perfil ideal do negociador passe pela sua capacidade de transformação e adaptação perante situações diversas (Ponti, 2002; Gillette e Lamb, 2005).

Após a década de 70, o poder deixa de ser enfoque de estudo dos modelos de liderança e de tomada de decisão, passando a ser considerado como parte estruturante das estratégias e do comportamento político organizacional. A sua integração neste “novo” âmbito de investigação leva a que seja considerado uma importante referência na problemática do Conflito e da Negociação Organizacional. A resolução de divergências de interesses passa agora por encontrar soluções negociáveis em vez de impostas, arrastando consigo o abandono do tradicional conceito de autoridade hierárquica formal (Neves e Ferreira, 2001).

O repertório comportamental individual ou colectivo não se rege, na

sua totalidade, por normas estruturais inerentes às funções ou papéis dos actores organizacionais, existindo uma zona de incerteza cuja imprevisibilidade é o resultado da liberdade, das estratégias e da autonomia dos actores face aos constrangimentos emergentes. Por isso, é de todo relevante enunciar as competências excepcionais, o conhecimento do ambiente externo da organização, a capacidade de comunicação, a capacidade de utilização de regras organizacionais (Neves e Ferreira, 2001), a inteligência emocional, a assertividade e empatia, a criatividade, a escuta activa, a interculturalidade e a gestão do tempo (Pontí, 2002), como recursos ou *skills* que permitem aos actores uma vantagem significativa no exercício do poder.

Para uma melhor compreensão da dinâmica do processo negocial, iremos, devido à sua estreita relação com a temática do conflito organizacional debruçar-nos, num primeiro momento, sobre as diversas correntes que se dedicaram ao estudo deste fenómeno. Posteriormente, iremos, ainda que de uma forma muito sucinta, descrever as etapas que decorrem entre o Conflito e a Negociação. Num segundo momento, daremos maior enfoque à descrição e compreensão dos diferentes Estilos de Negociação, enunciaremos, de seguida, as variáveis que estão na origem da sua escolha e descreveremos a pertinência da utilização de cada uma das estratégias. Finalmente, sendo o propósito do presente estudo compreender os contornos do Processo Negocial, debruçar-nos-emos sobre a exploração dos dados empíricos recolhidos, a fim de caracterizar as crenças e percepções de um conjunto de executivos, sobre a temática da Negociação, permitindo-nos verificar (ou não) a existência da predilecção do uso de determinada estratégia negocial.

I - Enquadramento Conceptual

1.1. O conflito Organizacional

Na vasta literatura referente ao conflito organizacional surgem definições distintas, associadas a palavras como: bloqueio, escassez ou ainda incompatibilidade de objectivos, que partilham como denominadores comuns a presença de interacção, interdependência entre as partes e a

necessidade de pelo menos uma das partes o ter percebido como real (Putnam e Poole, 1987, cit. por Thomas, 1992). Certos autores ainda, distinguem conflitos intencionais de conflitos emergentes.

Segundo Robbins (1994), o conflito ocorre quando um esforço é propositadamente feito por “A” para interromper ou bloquear “B” na consumação dos seus objectivos. Thomas (1992), por sua vez, integra a noção de que o objecto em conflito será sempre algo valorizado por ambas as partes. Putnam e Poole (1987, cit. por Thomas, 1992) definem o conflito segundo três propriedades: interdependência das partes, percepção por pelo menos uma das partes de um grau de oposição ou incompatibilidade de objectivos e existência de interacção entre as mesmas. Pruitt e Robin (1986, cit. por Neves e Ferreira, 2001) descrevem o conflito como uma divergência percebida de interesses ou a crença de que as aspirações actuais de uma das partes não poderão ser alcançadas em simultâneo.

Ao longo dos tempos, várias escolas monopolizaram a temática do conflito organizacional. A ecléctica investigação sobre o conflito nas organizações transpõe várias disciplinas académicas, tais como a psicologia, a sociologia, a economia e outras áreas de aplicação (e.g., abordagem das relações laborais, regatear e negociar, a intervenção da terceira parte) que, também elas estimuladas pela procura da mais eficiente forma de resolução de conflito, se debruçaram sobre os princípios associados à eficácia negocial (Lewicki, Weiss e Lewin, 1992).

Na década de 30 e 40, surge o movimento tradicionalista, segundo o qual, o conflito é encarado como algo negativo, caracterizado por uma comunicação pobre e falta de confiança entre os membros do grupo, cuja disfuncionalidade levaria à sua necessária eliminação (Robbins, 1994).

Entre a década de 40 e meados da década de 70, a Escola das Relações Humanas, segundo a qual, ao estabelecer um equilíbrio no funcionamento interno das organizações, recorrendo a um diálogo sistemático entre indivíduos e grupos e levando ao desenvolvimento de relações sociais informais de características consensuais e cooperativas, o conflito seria abolido (Ferreira, 2001).

Posteriormente surge um movimento que vigora ainda nos dias de hoje. O movimento Interaccionista vem defender que não só importa aceitar a existência do conflito, como também encorajá-la (De Dreu, 1997; Putnam,

1997; Bornestein e Erev, 1997; Carnavale e Probst, 1997; Fisher, 1997; cit. por Neves e Ferreira, 2001). Esta corrente considera que para produzir um bom nível de criatividade ou promover o espírito crítico individual, é indispensável manter um determinado grau de conflito e por isso não importa mais classificá-lo de “mau” ou “bom”, mas antes de “funcional” ou “disfuncional” (Robbins, 1994; Dimas *et al.*, 2005). Segundo Mintzberg (1986, cit. por Neves & Ferreira, 2001), ao considerar as organizações, um meio político gerador de desacordo entre os diversos actores, o conflito permite detectar situações negativas e perversas que subsistem no sistema de influência legítima da organização, tais como o sistema de autoridade, competências especializadas e ideologia.

O conflito como processo é algo cíclico (Walton, 1969; Pondy, 1967; cit. por Lewicki, Weiss e Lewin, 1992), composto por quatro fases que podem designar-se da seguinte forma: oposição potencial, cognição e personalização, comportamento e, por fim, efeitos/resultados (Robbins, 1994).

A fase de Oposição Potencial reporta-se à criação das oportunidades inerentes ao surgimento do conflito e remete para questões relacionadas com a comunicação, estrutura e variáveis individuais (Robbins, 1994).

A quantidade e/ou qualidade da comunicação intergrupala é muitas vezes apontada como uma das principais origens do conflito. Estudos demonstram a existência de um limiar de eficácia compreendido entre a “sobrecomunicação” e a “sub-comunicação” (Robbins, 1994).

O conceito de estrutura, por sua vez, engloba variáveis tais como o tamanho do grupo e da organização, o grau de rotina, especialização, estandardização nas tarefas definidas pelo grupo, heterogeneidade dos membros, estilos de liderança, sistemas de recompensa, insuficiência de informação e ainda grau de dependência entre os membros do grupo. A investigação tende a demonstrar que um elevado tamanho do grupo, a forte especialização das tarefas, um estilo de liderança autoritário e um grau de resiliência elevado estão positivamente correlacionados com o incremento de forças opostas (Robbins, 1994; Thomas, 1992).

Thomas (1992) retoma as categorias anteriores, apesar de integrar a “comunicação” dentro da categoria “estrutura” e afirma que a experiência de conflitos, os resultados de conflitos anteriores, o contexto em que o conflito

ocorre e a intervenção de terceiros, constituem variáveis que têm um papel fundamental no emergir do mesmo.

No que respeita às variáveis individuais, disparidades ao nível do sistema de valores e ainda idiosincrasias individuais podem potenciar a emergência de conflitos (Robbins, 1994). Pondy (1967) propõe como antecedentes primários de conflito nas organizações, a competição, a procura de autonomia, a fuga de interdependência e a divergência de objectivos (Lewicki, Weiss e Lewin, 1992).

Robbins (1993, cit. por Neves e Ferreira, 2001), ancorando o conflito na abordagem do comportamento político, assume este fenómeno como consequência de factores com origem no indivíduo (e.g., ambição, internalidade, motivação de poder, expectativas investidas, alternativas de trabalho percebidas, expectativas de sucesso de comportamento político) e factores com origem nas organizações (e.g., afectação de recursos, ambiguidade de papel, pressão para resultados).

São numerosas as variáveis que poderão estar na origem do conflito e por isso é fundamental que estas sejam determinadas uma vez que terão um papel preponderante na sua resolução (Gottfried, 1998).

A segunda etapa, designada de cognição e personalização, encarna o momento em que uma ou mais das partes envolvidas percebem o conflito e personalizam-no atribuindo-lhe uma dimensão/conotação emocional marcada pela ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade (Robbins, 1994).

Segundo Thomas (1992), os conflitos distinguem-se em função do tipo de objecto de discórdia, como tal o conflito de interesses/objectivos difere do conflito cognitivo ou ainda do conflito normativo (Gottfried, 1998). O primeiro tipo de conflito refere-se a situações nas quais os intervenientes têm objectivos incompatíveis e não desejados pelas partes. A sua natureza pode ser instrumental ou intrínseca, isto é, ser perspectivada tendo em atenção as consequências a longo prazo ou, por outro lado, atender apenas às vantagens e desvantagens da proposta. Os interesses poderão assumir várias formas: interesses psicológicos, normalmente relacionados com o cariz emocional dos elementos do conflito; interesses procedimentais, caracterizados pela forma como os processos são levados a cabo; os interesses substantivos, por sua vez, reflectem os resultados,

comportamentos, linhas de fundo e posições (Gottfried, 1998).

No que concerne aos conflitos cognitivos, estes referem-se a situações em que existe um desfasamento na interpretação de factos ou dados empíricos, pelo que é particularmente visível em situações de tomada de decisão (Thomas, 1992).

Os conflitos normativos, por sua vez, caracterizam situações que têm como origem a disparidade de consenso relativamente a formas adequadas de comportamento, por isso manifestam-se em situações de desacordo relativamente a ideologias comportamentais do ponto de vista da ética, do social ou da hierarquia (Thomas, 1992).

Coser (1956, cit. por Gottfried, 1998) demonstra como as emoções e crenças associadas ao conflito, afectam e dificultam a percepção de cada um acerca da probabilidade de outro satisfazer os seus interesses. A recíproca atribuição emocional dos intervenientes dá lugar a posturas distintas, sendo elas respectivamente, posturas marcadas por percepções egocêntricas (preocupação exclusiva na satisfação dos objectivos individuais), por percepção e valoração de interesses comuns (postura de partilha da concretização dos objectivos de cada um) e, finalmente, por percepções de problema com grau de complexidade intimidadora (Thomas, 1992; Neves e Ferreira, 2001).

Jehn (1994) distingue conflito de tarefa de conflito emocional pela potencial escalada de conflito que este último gera. Segundo a autora, o conflito de tarefa é geralmente funcional uma vez que permite em inúmeras circunstâncias, o estabelecimento de sinergias no sentido da concretização dos objectivos. Por outro lado, o conflito emocional ao focalizar-se em incompatibilidades pessoais e disputas, constrói uma fenda entre os vários intervenientes. Um conflito de tarefa, quando não solucionado de forma apropriada, poderá metamorfosear-se num conflito emocional, dando lugar a uma escalada de conflito.

Na terceira fase do processo as intenções assumem um carácter comportamental. É nesta etapa que os conflitos são iniciados, fazendo com que cada uma das partes desencadeie uma estratégia para lidar com o mesmo.

Ao olharmos para a literatura até a década de 60, verificamos que os modelos explicativos usados para conceptualizar as intenções estratégicas

tinham por base uma estrutura unidimensional onde vigorava a variável cooperação vs competição/conflitual. Thomas (1992) propõe, através da adaptação do Modelo Causal de Blake e Mouton (1964) sobre a Gestão de Conflito, uma estrutura bidimensional cujas variáveis são a “assertividade” e a “cooperação” (Blake e Mouton, 1964; Pruitt e Rubin, 1986; Thomas, 1992; cit. por Cabral-Cardoso *et al.*, 2003). Segundo Rubble e Thomas (1976, cit. por Lewicki, Weiss e Lewin, 1992), a assertividade define-se, neste modelo, pelo grau em que cada um procura satisfazer os seus próprios interesses, ao invés, a cooperação estaria relacionada com o grau em que cada um procura satisfazer os interesses dos outros. O cruzamento ortogonal destas dimensões, por sua vez, originou um modelo taxionómico com 5 intenções estratégicas de actuação.

A escolha estratégica tem como base as intenções delineadas na fase anterior, o que não significa a existência de congruência entre as mesmas. A interacção entre as partes, pelo carácter dinâmico e imprevisível, exige o constante ajustamento comportamental e, por isso, muitas vezes os negociadores reformulam as suas intenções e saltam da 4ª fase do processo para a 2ª fase. De entre as estratégias usadas para lidar com o conflito há a referir: a competição, a colaboração, o evitamento, a acomodação e o compromisso (Robbins, 1994; Thomas e Kilmann, 1974, cit. por Gottfried, 1998). A escolha de determinada estratégia dependerá da percepção da possibilidade ou praticabilidade da mesma e ainda da percepção dos custos ou riscos associados à sua escolha (Pruitt, 1983).

A competição ocorre sempre que uma das partes compete ou domina com vista a alcançar os seus objectivos ignorando ou frustrando os propósitos daqueles cujos fins são incompatíveis com os próprios. Neste sentido, o recurso à autoridade dá forma a uma estratégia de ganhar-perder (*win-lose*) (Robbins, 1994). O negociador valoriza o resultado em detrimento da relação e socorre-se, na maioria dos casos, de técnicas manipulativas que lhe possibilitam o alcance dos seus objectivos ante o seu adversário.

Os comportamentos manifestados visam dominar a contraparte, recorrendo a táticas de pressão¹(Pruitt, 1983).

¹ Como exemplo de táticas de pressão, poderemos enunciar: propostas rígidas e que excedam o razoável, compromisso de não alteração da sua posição, convencer a outra parte de que as concessões exigidas têm por base os seus próprios interesses,

Esta estratégia é particularmente aconselhada em situações em que a negociação só terá lugar uma vez, quando não se valoriza a relação (Ponti, 2002), quando o assunto é de grande relevo, em situações de escassez de tempo, quando é necessário controlar subordinados assertivos ou quando a perda dos objectivos pode repercutir-se numa situação catastrófica. Por outro lado, poderá ser inapropriado competir quando, o assunto é complexo, ambas as partes possuem o mesmo grau de poder, não é necessária uma decisão rápida e quando os subordinados possuem um elevado grau de competência (Rahim, 1990, cit. por Neves e Ferreira, 2001)

A colaboração surge sempre que ambas as partes cooperam na procura de uma solução mutuamente vantajosa, assumindo assim uma estratégia ganhar-ganhar (*win-win*) (Robbins, 1994).

Segundo Gardner e Cary (1999), a colaboração ocorre quando o alcance da solução não é susceptível de ser alcançada isoladamente.

Gray (1989, cit. por Monteiro, 2002) divide a colaboração num processo constituído por três fases: formulação do problema, na qual os *stakeholders* negociam o seu direito em participar; definição da direcção onde é estabelecido um consenso acerca da definição do problema; estruturação, onde os acordos são estruturados e implementados, alocando papéis, responsabilidades ou recursos.

Autores há que distinguem a colaboração assistida da não assistida, sendo esta última caracterizada pelo recurso à mediação ou arbitragem, (Ponti, 2002), sendo que o caminho da negociação não assistida para a negociação assistida ocorre quando a resolução do conflito se revela infrutífera (Gottfried, 1998). Em negociações multilaterais multiplicam-se os interesses e posições pelo número das partes. O processo complexifica-se, originam-se problemas de comunicação e competição (Gillette e Lamb, 2005). Não raras vezes surge, de uma forma espontânea, um líder do processo. Ao invés do mediador, integra uma das partes negociadoras e desempenha uma função bilateral que se caracteriza pela facilitação do processo e pelo favorecimento do seu MAPAN² (Melhor Alternativa Para

retirada da negociação ou punição da contra-parte por não actuar de acordo com as concessões exigidas demonstrar a existência de maior pressão de tempo do lado da contraparte; percepção da possibilidade de resistência da outra parte (Pruitt, 1983).
2 O Termo MAPAN é um conceito chave em negociação, usado pelo negociador para programar toda a estratégia referente ao alcance da alternativa desejada. Por

um Acordo Negociado).

Blake e Mouton (1978, cit. por Lewicki, Weiss & Lewin, 1992) através do Modelo da Grelha de Conflito, descrevem diferentes orientações para o *management* em situações de conflito. Estes autores posicionam 9 orientações comportamentais sob dois eixos que representam, por um lado, a orientação para a produção ou resultados e, por outro, a orientação para as pessoas e valorização da relação. Estes autores advogam que o estilo de resolução de conflito mais vantajoso reflecte um comportamento colaborativo, sendo que este se traduziria por elevada pontuação em ambas as premissas.

Gardner e Cary (1999) fragmentam a colaboração em 7 etapas ao longo das quais os intervenientes caminham progressivamente. Este modelo descreve um caminho que se inicia normalmente com a definição em conjunto da adopção de estilo colaborativo, clarificação e divulgação dos papéis e interesses, revelação dos objectivos alcançáveis e não alcançáveis, construção de uma relação de confiança, que, por fim, culminará numa tomada de compromisso e início de um estilo colaborativo.

Esta estratégia é aconselhada quando os negociadores estão perante assuntos complexos, quando existe disponibilidade de tempo, quando se valoriza a relação entre os intervenientes ou é necessário o envolvimento e recursos da totalidade das partes (Ponti, 2002). Por outro lado, trata-se de uma estratégia fortemente desaconselhada quando o resultado não interessa às partes ou quando as mesmas não possuem competências para a resolução do conflito (Rahim 1990, cit. por Neves e Ferreira, 2001).

Gardner e Cary (1999), salientam que a colaboração, enquanto processo e/ou resultado, requer uma constante procura do auto-conhecimento com o objectivo da tomada de consciência dos enviesamentos, que, por vezes, comprometem a negociação.

Segundo Pruitt (1983), a estratégia colaborativa é exequível apenas quando estamos perante um potencial integrativo elevado e quando ambas as partes mantêm um elevado, mas não demasiado, grau de aspirações.

norma define o ponto alvo, os limites de resistência e as ideias criativas que servirão de moeda de troca ou permitiram trazer valor acrescentado à negociação. Na literatura poderemos encontrar o termo BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) (Ury, 2000).

Segundo o autor existem factores associados à escolha desta estratégia: fé nas suas capacidades de resolução de problemas; experiência prévia de negociações bem sucedidas resultantes do uso desta estratégia; disponibilidade para recorrer ao mediador; percepção de um sentimento de confiança entre ambas as partes associado à firmeza das suas aspirações.

Situações em que após o reconhecimento do conflito, as intenções reflectem o desejo de ignorar ou negligenciar os seus interesses e aqueles da outra parte, caracterizam o processo de evitamento (Thomas, 1992) Este procedimento emerge em situações em que uma das partes prefere retirar-se em vez de demonstrar a sua discordância, traduzindo-se num impasse (Robbins, 1994)

Por norma, o estilo de evitamento é visível e aconselhado em situações cuja negociação não irá trazer proveito para nenhuma das partes, quando a partilha de interesses não se avista, em situações de trivialidade do problema (Cabral-Cardoso *et al.*, 2003; Ponti, 2002; Thomas, 1992), quando o acto de confrontar a outra parte poderá resultar num efeito disfuncional, e quando é necessário tempo para reflectir (Pruitt, 1983).

Por outro lado, o uso do evitamento é desaconselhado quando o assunto é de extrema importância, quando do seu uso derivar responsabilização pela actuação ou quando a resolução do assunto assume um carácter urgente (Rahim, 1990; cit. por Neves e Ferreira, 2001).

A acomodação é a estratégia oposta à competição, traduz-se numa conduta passiva ou submissa que surge da preocupação em manter uma relação entre as partes (Ponti, 2002; Thomas, 1992). Um dos “opositores” auto-sacrifica os seus objectivos de modo a que a outra parte atinja os seus (Robbins, 1994). Acomodar-se significa muitas vezes ceder primeiro para intervir a médio e/ou longo prazo, tratando-se assim de um artifício estratégico de preparação para a vitória.

Esta estratégia é especialmente utilizada quando uma das partes percebe que se encontra numa situação de desvantagem em matéria de poder ou estatuto (Neves e Ferreira, 2001). É aconselhada em situações em que uma das partes acredita poder não estar a actuar eticamente, em que o assunto é mais importante para o opositor, em situações em que não se pode comprometer o relacionamento entre os intervenientes, quando mais importante do que negociar é resolver uma situação de conflito e

restabelecer a ordem (Ponti, 2002).

O uso abusivo desta estratégia poderá contudo ter um efeito perverso levando a outra parte a aumentar crescentemente as suas exigências e subjugar os interesses da outra.

No compromisso, estratégia intermédia entre competição e acomodação (Ponti, 2002), não é possível delinear com clareza qual o vencedor ou qual o perdedor. Este manifesta-se em situações em que o objecto desejado não é divisível, apesar do real desejo de acordo (Robbins, 1994). É de compromisso, o acordo, quando se alcança um pacto equilibrado que permite alcançar os seus objectivos total ou parcialmente. Esta estratégia poderá ser aconselhada quando os interesses são mutuamente exclusivos, quando o poder das partes é idêntico, quando o consenso não é alcançável (op. cit), ou ainda quando é necessária uma solução temporária para um assunto complexo. Por outro lado, é desaconselhado sempre que uma das partes é visivelmente mais poderosa ou quando o assunto é tão complexo que necessite de uma abordagem de resolução de problema (Rahim, 1990; cit. por Neves e Ferreira, 2001).

Na quarta fase do processo podemos observar a funcionalidade do conflito. O conflito é construtivo quando aumenta a qualidade de decisão, estimula a criatividade e curiosidade, desafia o *status quo* e abole o fenómeno de *groupthinking* (conformidade grupal) (Robbins, 1994). Segundo Coser (1979, cit. por Lewicki, Weiss e Lewin, 1992), o conflito pode contribuir para um elevado nível de estimulação e actividade, produzir ideias com qualidade superior, fomentar a coesão dos grupos e permitir testar o poder formal percebido. Por sua vez, um conflito é disfuncional quando retarda a comunicação, reduz a coesão ou ainda quando o seu efeito está directamente relacionado com o descontentamento desencadeador da dissolução do grupo (Robbins, 1994).

Rahim e Bonoma (1979, cit. por Lewicki, Weiss e Lewin, 1992) descrevem a produtividade relacional do conflito recorrendo à imagem da curva de U-invertida, associando a produtividade a níveis intermédios de conflito. Pondy (1967, cit. por Lewicki, Lewin e Weiss, 1992) considera que a produtividade, estabilidade e adaptabilidade, são também óptimos critérios para avaliar o conflito organizacional.

Thomas (1992) acrescenta uma etapa entre a 3ª fase e a 4ª fase do modelo de Robbins (1994), denominada de “intenções estratégicas”. O autor considera que os 5 tipos de resolução de conflito não constituem a parte visível do comportamento, mas sim as intenções estratégicas definidas ante a manifestação comportamental. Na sequência desta fase surge a etapa comportamental à qual atribui o nome de estratégia tática e que divide em dois comportamentos: estratégia distributiva e estratégia integrativa, sobre as quais nos debruçaremos mais exaustivamente um pouco mais à frente neste trabalho. Segundo o autor, é feita uma avaliação das intenções de agir da outra parte, a qual permite aos intervenientes agir astutamente em função daquilo que pensam que irá ser o comportamento adoptado pelo opositor e, por isso, poderá haver inconsistência entre as intenções de agir e as acções (Neves e Ferreira, 2001).

Dimas, Lourenço e Miguez, (2005) salientam ainda que a crença na existência de um estilo de gestão de conflitos universalmente eficaz é contestada por diversos investigadores, os quais defendem que a eficácia de uma determinada estratégia é função da situação. Ainda que se vanglorie o uso da colaboração sempre que estejam presentes os recursos para a sua adopção, os indivíduos tendem a adoptar um estilo predominante (Umbreit, 1995; cit. por Gottfried, 1998).

1.2. A negociação

A negociação é o processo através do qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e tentam estabelecer um acordo relativamente à forma como este se perpetua. Para Cabral-Cardoso *et tal.* (2003), a negociação consiste no processo através do qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e tentam alcançar um acordo nessa distribuição.

“Negociar é tentar compreender a outra parte, expressar as nossas ideias e preferências e tratar de conseguir um acordo que satisfaça de forma razoável, ambos os intervenientes (Llanos, Ponti e Costa, 2004).

Segundo Walton e Mckersie (1965, cit. por Lewicki, Lewin e Weiss, 1992) a negociação define-se como “a interacção deliberada entre duas ou mais unidades sociais que tentam definir ou redefinir os termos da sua interdependência”.

Na literatura a palavra negociação distingue-se da palavra *bargaining* por esta última se reportar a um processo menos vasto e reflectir “a presença e intercâmbio de propostas mais ou menos específicas sobre o consenso de determinadas questões ” Gulliver (1979, cit. por Lewicki, Weiss e Lewin, 1992).

A negociação é geralmente fragmentada em cinco etapas. A primeira etapa caracteriza-se pela clarificação dos objectivos a atingir, pela compreensão ou antecipação dos interesses da outra parte e pela definição de aspectos logísticos, tais como a identificação do local de reunião ou como e quem irá desencadear o processo. Por sua vez, a segunda etapa, reporta-se à troca de informações/intenções de parte a parte e à avaliação das atitudes da contra-parte. A terceira etapa define-se pela avaliação e reavaliação de intenções e por isso são feitas concessões, propostas vs contra-propostas e novos acordos. A quarta etapa concretiza-se pela formalização, geralmente por escrito, do acordo e pela definição das normas que asseguram a sua concretização. Por último, na quinta fase, os negociadores avaliam o seu grau de satisfação ao nível do alcance dos seus interesses, da energia emocional dispendida e ainda do estado da relação entre os intervenientes. Na análise global do processo são avaliadas a confiança induzida, variáveis dificultadoras do processo e a necessidade de eventuais reajustes para situações futuras (Neves e Ferreira, 2001; Thomas, 1992).

Llanos, Ponti e Costa (2004) fragmentam o processo negocial em 3 etapas. Segundo estes autores, a negociação inicia-se com a tomada de contacto, seguindo-se o intercâmbio de propostas e finalmente o fecho do acordo. Na tomada de contacto importa gerar um clima de confiança e fazer valer, junto do interlocutor, a vantagem da negociação. Não sendo ainda o momento para “por o jogo em cima da mesa”, importa estar atento aos sinais, conhecer a outra parte e reunir o resto da informação necessária. Realizado o preâmbulo da negociação é iniciado o intercâmbio de propostas. Nesta fase produz-se um contínuo vai e vem de aproximações vs distanciamentos entre as partes e por isso o papel da comunicação e controlo pessoal são fundamentais. Toda a negociação deverá concluir-se com um acordo ainda que seja somente o compromisso de voltar a reunir-se à posteriori. Os acordos positivos deverão manter-se e os negativos deverão ser renegociados. Se uma das partes sente que saiu a perder, tenderá a não

cumprir o acordado. Uma vez concluída a negociação importa fazer um balanço final sobre os pontos de acordo e os restantes a acordar.

Para melhor compreensão do Processo de Negociação, junto apresentamos, na figura 1, esquematização das suas fases, descritas por diversos autores:

Fases do Processo Negocial	
Processo Negocial descrito em 5 fases. Thomas (1992); Neves e Ferreira (2001)	1ª Fase: Clarificação de objectivos; 2ª Fase: Troca de informações/intenções; 3ª Fase: Propostas vs contra-propostas; 4ª Fase: Formalização do acordo; 5ª Fase: Avaliação do grau de satisfação.
Processo Negocial descrito em 3 fases. Llanos, Ponti e Costa (2004)	1ª Fase: Tomada de contacto; 2ª Fase: Intercambio de propostas; 3ª Fase: Fecho do acordo.

Figura 1: Descrição das Fases do Processo Negocial

No seguimento da dinâmica negocial distinguimos dois tipos de estratégias, a distribuição e a integração, as quais se distinguem em função do modo como o conflito é percebido e como as partes o procuram resolver (Robbins, 1994).

Na distribuição está implícita a ideia de que um ganho para uma das partes implica necessariamente uma perda para a outra, isto é, rege-se segundo um princípio da soma nula (Pruitt e Rubin, 1986; cit. por Lewicki, Weiss e Lewin, 1992) centrado em posições e não em interesses (Monteiro, 2002). O processo negocial assume a forma de estratégia ganhar-perder (*win-lose*) onde os oponentes se debatem para alcançar o lucro máximo.

Nesta estratégia, a linguagem destina-se a influenciar o “adversário”, os meios justificam os fins e as expressões linguísticas são reflexo das intenções ocultas dos intervenientes. Na negociação a linguagem é usada para enganar, ameaçar, mentir, manipular e usar artificialmente o poder, (Llanos, Ponti e Costa, 2004). Os intervenientes ludibriam a percepção dos oponentes acerca dos seus “pontos alvo” e de “resistência” (Walton e Mckersie, 1965; cit. por Lewicki, Weiss e Lewin, 1992). O ponto alvo reflecte aquilo que cada uma das partes deseja alcançar. O ponto de resistência, por sua vez, traduz o limiar máximo de concessões que cada um dos oponentes está disposto a efectuar. A zona de acordo ou ZOPA (Zona de

Potencial Acordo) traduz o espaço negocial que se situa entre o ponto de resistência de cada uma das partes (Robbins, 1994).

Algumas investigações demonstram que uma proposta inicial extremamente elevada aquando de uma negociação permeada pela incerteza, tenderá a levar à obtenção de uma maior quantidade de concessões uma vez que se gera uma maior latitude para a negociação. Todavia, se em certas situações poderá traduzir-se numa maior quantidade de ganhos, noutras situações, pela percepção de incompatibilidade, poderá levar ao abandono da negociação (Cabral-Cardoso *et al.*, 2003; Ponti, 2002)

De entre as variáveis associadas à distribuição, destacam-se a rigidez, elevado grau de expectativa, elevada proposta inicial, baixa porção de concessões, postura inflexível.

Para alguns negociadores, a negociação é uma luta e por isso não hesitam em utilizar algumas técnicas de manipulação³ que visam ludibriar os demais. Um estudo realizado por Lewicki e Robinson (1998) sobre a percepção ética do uso de determinadas estratégias, revelou que os negociadores tendem a encarar as seguintes estratégias distributivas como frequentes, aceitáveis e até mesmo necessárias ao sucesso de uma negociação competitiva: enunciar propostas iniciais inflacionadas; procurar informação acerca do oponente; definir a confiança do opositor; retardar o processo negocial.

Ao invés, a integração baseia-se na crença de que é possível alcançar uma solução mutuamente vantajosa, isto é ganhar-ganhar (*win-win*), regendo-se segundo o princípio da soma positiva, centrado em interesses e não em posições ou vantagens hierárquicas (Llanos, Ponti e Costa, 2004). Esta estratégia assenta em princípios de troca de informação, comunicação aberta (Roger e Ury, 1991; Walton e Mckersie, 1965, cit. por Lewicki, Weiss e Lewin, 1992), boa vontade, flexibilidade, cooperação, *insight* para as prioridades do oponente (Pruitt e Lewis, 1977, cit. por Lewicki *et al.*, 1992), expectativas de futura relação, partilha de confiança (Walton e Mckersie, 1965; cit. por Lewicki, *et al.*, 1992), responsabilidade para com o oponente, exploração de soluções criativas (Llanos, Ponti e Costa, 2004) que permitam o alcance do acordo (Pruitt, 1983; Lewicki, *et al.*, 1992).

³ A figura encontra-se no anexo 1.

Na integração, os objectivos são complexificados e a linguagem serve o entendimento, reflectindo a real intenção de acordo (Llanos, *et al.*, 2004; Gillette *et al.*, 2005).

O uso desta estratégia pressupõe uma atitude de honestidade, confiança e sensibilidade (Gillette *et al.*, 2005) no que respeita às necessidades da outra parte e é por isso que, ainda que seja a estratégia mais benéfica, é também, segundo Robbins (1994), a menos adoptada pelos *managers*.

São vários os factores que influem ou condicionam o desenrolar do processo negocial. De entre os mais referidos na literatura podemos enumerar os seguintes: a natureza do objecto (variável, fixa); o tipo de interlocutores (e.g., personalidade, género, idade, etnia); competência e conhecimento das partes (aptidões, comportamentos, informação, etc.); tempo disponível para a negociação; recurso a mediadores; cultura organizacional e nacional; poder entre as partes (equilibrado ou não); entre outros (Neves e Ferreira, 2001; Gillette *et al.*, 2005).

Tajfel (1982) tomou como variável central na compreensão do processo negocial, o posicionamento dos negociadores. De acordo com este critério, descreve o processo em três fases, em que os negociadores se posicionam num *continuum* intergrupual – interpessoal. Segundo este autor, a primeira fase denominar-se-ia de distributiva e seria descrita como o momento em que os negociadores estariam centrados no desempenho do seu papel, enquanto representantes de um grupo. Na segunda etapa, caminhando progressivamente para uma posição interpessoal, os negociadores estariam empenhados na exploração e reconhecimento dos diversos pontos negociais. Por último, pela necessidade de tomada de posição, esta fase seria caracterizada pela cooperação e coordenação integrativa, deslocando-se definitivamente para um posicionamento interpessoal. Segundo Douglas (1962, cit. por Monteiro, 2002), após evidenciada a “fidelidade” com o grupo de pertença, poderá caminhar-se para um grau de indiferenciação de papéis centrado em tarefas exploratórias, sem contudo percepcionarem esta atitude como uma traição ao grupo de pertença. Na integração dá-se o abandono temporário de uma identidade grupal de referência, para uma nova identidade grupal que se caracteriza pela busca de uma plataforma de acordo (Pruitt, 1980; cit. por Monteiro, 2002).

Thomas (1992), distingue poder formal de poder informal. A informalidade estratégica estaria relacionada com a obtenção de informação, experiência e boa vontade, constituindo por isso um importante impulsionador no desenvolvimento de estratégias de compromisso. Por sua vez, o poder formal estaria relacionado com autoridade, tomada de consciência e disciplina (Gardner e Cary, 1999).

Rahim (1986, cit. por Gardner e Cary, 1999) estudou a gestão de conflito interpessoal entre os diversos níveis de relações hierárquicas e conclui que o estilo de resolução de conflito para com superiores é predominantemente submisso, integrativo para com subordinados e de comprometimento com pares. Num grau inferior, o estudo revelou também que o estilo de resolução de conflitos seria de compromisso para com superiores e de dominação para com subordinados. Tais resultados sugerem que uma variada gama de estilos de negociação poderá ser usada pela mesma pessoa num cenário de equipa (Gardner & Cary, 1999).

Muitas vezes, a passagem da lógica distributiva para a lógica integrativa ocorre quando os negociadores se encontram numa solução impasse, isto é quando as perdas mútuas são evidentemente salientes e geradoras de outros problemas mais sérios (Monteiro, 2002).

Segundo Bazerman *et al.* (1985; cit. por Monteiro, 2002), a experiência em negociação está directamente relacionada com uma rápida passagem de uma estratégia distributiva para uma estratégia integrativa.

Zeuthen (1930; cit. por Lewicki, *et al.*, 1992) salienta que ambos os negociadores vão afirmando ou retirando as suas exigências à medida que vão calculando e percebendo a sua margem de risco.

A perspectiva da cognição social que integra a teoria do comportamento de decisão vem demonstrar, em contraste com os modelos de matriz económica (e.g., Nash, 1950; Raiffa, 1982), o carácter relativo da racionalidade da decisão. Vários estudos empíricos (e.g., Simon, 1947; March e Simon, 1958; Kahneman e Tversky, 1979) revelam o insucesso de inúmeros acordos em que existe, de forma evidente, uma zona de acordo entre as partes. Tais estudos revelam como a importância de outros factores, tais como o excesso de confiança (e.g., Bazerman e Neale, 1982, 1985), a escalada da negociação baseada em enviesamentos de natureza confirmatória (e.g., Staw e Ross, 1987; Teger, 1980; Bazerman, 1986; Darley e Fazio,

1980; Jones, 1977; Bazerman e Carroll, 1987; Ross, 1977), o contexto competitivo da negociação (e.g, Shubik, 1971; Teger, 1980), as distorções cognitivas que emergem da disponibilidade ou saliência da informação (e.g., Bruner, 1957; Tversky e Kahneman, 1973; Neale, 1984), o mito das vantagens da solução distributiva na negociação (e.g., Simon, 1957; Heider, 1958; Newell e Simon, 1972; Tajfel, 1959; Bazerman, 1983) não raras vezes usado para “salvar a face”, podem comprometer a negociação (Monteiro, 2002).

1.3. Como garantir o sucesso de uma negociação.

Muitas das questões que corrompem a negociação têm que ver com questões centradas na pessoa (idiossincrasias) ou relativas à relação entre as mesmas. Neste sentido importa haver uma correcta gestão das emoções, promover um estilo de comunicação assertivo e manter uma atitude de permanente de aprendizagem (Llanos, *et al.*, 2004; Gillette *et al.*, 2005).

Fisher, Ury e Patton (1991) definem alguns princípios que permitem aos negociadores manter uma boa relação sem contudo ceder nos seus objectivos (e.g., separar pessoas de problemas, ser exigente nas questões, mas *soft* ou cooperativo com as pessoas, enfoque nos interesses e não em posições, criar opções para ganho mútuo e insistir em usar critérios objectivos).

Ury (1981) define o conceito de negociação de penetração através de 5 passos onde explica como superar posturas inflexíveis. Segundo o autor, nestas circunstâncias é fundamental intervir de forma indirecta, evitando o confronto; garantindo uma intervenção equilateral; assegurando-se que a outra parte percepcione uma oportunidade de melhoria e tratando o adversário como um sócio (Llanos, Ponti e Costa, 2004).

Pruitt e Rubin (1976) no âmbito da resolução de conflito definem atitudes associadas a uma eficaz resolução de problemas: analisar os próprios interesses, ser razoável nas suas aspirações, estar preparado para se comprometer com o outro, procurar conciliar ambas as aspirações e se necessário abandonar aspirações actuais e continuar à procura de outras que sejam mutuamente compatíveis.

Ponti (2002) demonstra como as competências emocionais e o uso

de estratégias adequadas, afectam positivamente a negociação. A preparação de uma negociação exige o permanente esforço de conhecer ao pormenor os nossos objectivos e aqueles dos demais. O negociador define o que pretende, tenta antecipar o que pretendem os outros, quais os assuntos negociáveis, as prioridades e as ideias criativas que servem de moeda de troca. Estar atento possibilita antecipar movimentos, ou seja definir a sua estratégia, a qual incorpora a preparação táctica, criativa e pessoal (Ponti, 2002).

A preparação táctica é um dos elementos que mais garante o êxito na negociação. Consiste no esforço de antever os movimentos da parte contrária, desenvolver uma ideia clara dos seus objectivos e articular racionalmente qualquer elemento que possa influir na negociação. Procura responder a questões tais como: o que pretendo?; o que pretende a outra parte?; que estilo de negociação vou adoptar?; quais são os meus pontos negociáveis?; quais os meus pontos de entrada e os meus pontos de abandono para cada assunto?; que opções criativas posso gerar?; que critérios ou objectivos poderão servir para solucionar conflitos ?; qual irá ser o meu MAPAN e o da outra parte? (op. cit).

A criatividade permite criar caminhos diferentes a soluções já existentes, levando o negociador a desbloquear situações rígidas e comprometidas, criando, não raras vezes, valor acrescentado à negociação (op. cit.).

O negociador poderá ter efectuado uma óptima preparação táctica e criativa, sentindo-se contudo inseguro ante uma negociação. A percepção do negociador tem grande influência na sua conduta e por consequência na conduta dos demais, com tal é essencial que seja feita uma adequada preparação pessoal.

A negociação sucede entre pessoas e por isso é difícil restringir as interacções a uma esfera exclusivamente racional, por isso é fundamental desenvolver competências emocionais que possibilitem maximizar o alcance de objectos.

Em negociação, a Inteligência emocional, traduz-se na capacidade de reconhecer os nossos próprios sentimentos, os sentimentos dos demais, gerir adequadamente as relações que desenvolvemos com os outros e conosco próprios. Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional

estaria relacionada com 5 aspectos ⁴ou competências observáveis e susceptíveis de aprendizagem. À posteriori, este autor amplia o leque de competências associado à inteligência emocional.⁵

Muitas vezes o êxito de uma negociação tem que ver com o impacto que somos capazes de criar nos nossos interlocutores. Várias ferramentas permitem gerir esse impacto ou influência: comunicação, assertividade, empatia, escuta activa, comunicação não verbal.

Comunicar ⁶é por em comum, manter uma relação, dar e receber informação. Associado a este conceito surgem outros, tais como a assertividade, empatia, escuta activa, comunicação não verbal, que também eles, além de muito referidos no contexto da negociação, desempenham um papel fundamental no seu sucesso (Llanos, Ponti e Costa, 2004).

Na literatura referente às competências negociais, a assertividade ⁷apresenta-se como um tema chave, todavia, o sentido que lhe é atribuído é distinto daquele proposto por Blake e Mouton ⁸(1965). De entre as estratégias mais usadas assentes neste pressuposto poderemos enunciar: descrever os factos de uma forma objectiva; expressar os sentimentos/opiniões acerca do tema; sugerir alternativas; contemplar as consequências positivas e/ou negativas. A assertividade é a arte de pronunciar as palavras adequadas, no momento adequado e de forma adequada (Ponti, 2002).

Na negociação, a empatia consiste em colocar-se no lugar do outro. Ao abstrair-se da sua própria opinião, será mais fácil prever argumentos, planear a contra-argumentação e identificar interesses ocultos. A escuta activa, por sua vez, subentende ir para além da posição de receptor. Este

⁴ Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional estaria relacionada com as seguintes competências: o conhecimento das próprias emoções, o auto – controlo emocional, o reconhecimento das emoções dos outros e o controlo das relações.

⁵ Ver tipologia da inteligência emocional no anexo 2.

⁶ Comunicar permite não só expressar a própria opinião, mas também observar e escutar para conhecer o ponto de vista da outra parte (Ponti, 2002).

⁷ Por assertividade entende-se: expressar as suas ideias e pontos de vista, respeitando as ideias dos demais; expressar as necessidades e sentimentos de cada um de uma forma aberta e honesta; orientar as condutas satisfazendo as necessidades de ambas as partes; estabelecer uma relação baseada na confiança; ser capaz de não concordar quando estão em jogo os seus próprios direitos. Por outro lado, esta atitude supõe controlo pessoal; solicitar soluções e sugestões; reconhecer os próprios erros (Ponti, 2002).

⁸ No modelo Causal de Blake e Mouton, a assertividade é definida como a preocupação na satisfação dos seus próprios interesses.

processo permite ao interlocutor transmitir à outra parte que entendeu a totalidade da sua mensagem dando feedback. A comunicação não verbal permite decifrar as mensagens transmitidas e saber reagir a estas de uma forma adequada. Na dinâmica negocial vários elementos, tais como o tom de voz, o olhar e alguns gestos poderão transmitir segurança, insegurança ou arrogância, eis o motivo pelo qual o negociador deverá ser capaz de fazer uma gestão adequada destes componentes (op.cit).

Gillette e Lamb (2005), num estudo levado a cabo sobre a negociação no contexto do sector energético, realçam o papel das competências a nível organizacional, operacional e interpessoal, sustentando que estas constituem uma alavanca na superação de obstáculos e identificação de oportunidades.

A investigação revelou que os negociadores bem sucedidos “navegam” pelos diversos níveis organizacionais adoptando um registo comunicacional e de tomada de decisão adequados à cultura organizacional, à estrutura e protocolo das interações, regras e procedimentos. O estudo revelou que o conhecimento e experiência estão associados à dimensão operacional da negociação, permitindo a compreensão técnica e científica dos problemas. Neste sentido, de entre as competências mais referidas, salientam-se o conhecimento, a experiência, a criatividade e a *expertise*. No que respeita às competências interpessoais, a investigação releva que os “bons” negociadores são hábeis em manter relações, gerir emoções e competências através de comportamentos verbais e/ou não verbais. Os autores defendem que características tais como: inteligência emocional, empatia, respeito, flexibilidade, sentido de humor, permitem ao negociador ouvir os interesses da contra-parte e integrá-los na discussão, construindo diálogos construtivos.

Na negociação parte importante da persuasão e confiança têm que ver com credibilidade. O negociador será tanto mais credível quanto mais objectivos e próximos da realidade forem os seus critérios (Gillette e Lamb, 2005).

O fecho, à semelhança da preparação, é um momento muito importante em todo o processo. Esta meta é plenamente conseguida quando ambas as partes reconhecem ter chegado a algum acordo. Quando a negociação ocorre no seio de culturas diferentes, é fundamental que a

terminologia usada esteja adaptada à totalidade dos intervenientes de modo a não gerar ambiguidades. É fundamental que, após cada sessão, os demais dediquem alguns minutos à partilha de percepções acerca do decurso do processo. Esta avaliação tem como objectivo averiguar se a preparação da negociação trouxe frutos, se a comunicação entre as partes decorreu de forma funcional, se as técnicas adoptadas convergiram no sentido da satisfação dos objectivos comuns em detrimento das posições (Ponti, 2002).

II – Objectivos

Os pontos anteriores do presente trabalho caracterizam-se por um debruçar sobre os estilos de gestão de conflito e sobre as estratégias e competências inerentes ao processo de negociação. No seguimento do descrito anteriormente, procuramos com o presente trabalho, adquirir mais conhecimento acerca das variáveis que condicionam o processo negocial, levado a cabo por executivos intermédios e de topo, no contexto nacional.

De uma forma mais específica, pretendemos, num primeiro momento, conhecer melhor a natureza dos objectos alvo de negociação referidos com maior frequência, níveis de relação hierárquica em que ocorre a negociação, tipo de concessão mais frequentemente enunciada e os factores motivadores associados à sua escolha. Num segundo momento, procuramos conhecer como é percebido um processo negocial em termos das fases que o constituem, quais as técnicas associadas ao sucesso e insucesso de uma negociação e quais as formas de o corrigir. Em última instância, procuramos caracterizar o tipo de estratégia preferida ou mais frequentemente adoptada pelos gestores, no contexto negocial, socorrendo-nos da distinção entre integração vs distribuição.

Com o intuito de contribuir para uma compreensão mais alargada acerca dos processos de negociação, estipula-se como objectivo principal: Verificar em que medida os gestores intermédios e de topo, recorrem à estratégia de negociação integrativa, nas suas interacções laborais.

III – Metodologia

Para a prossecução dos objectivos a que nos propusemos, recorreremos

a uma técnica qualitativa de análise de dados, a análise de conteúdo, a qual passaremos de seguida a descrever.

A escolha desta técnica fundamenta-se pela ausência total de hipóteses interpretativas ante estudo formal. Porque permite a extracção de estruturas traduzíveis em modelos baseados na indução, é uma técnica frequentemente utilizada nas ciências sociais, em investigações empíricas (Bardin, 1986).

Os resultados derivados da análise de conteúdo permitem descrever quantitativamente e qualitativamente o conteúdo manifesto da comunicação. Para o efeito, o *corpus* é fragmentado em unidades de registo, ou seja é efectuado um recorte entre os diversos núcleos de sentido os quais serão, à posteriori, reagrupados em categorias que originarão a criação de tipologias semânticas. O tratamento de resultados constitui a última fase deste processo de análise.

Tomando por referência Bardin (1986), a análise de conteúdo assenta no cumprimento de várias etapas, as quais passaremos a descrever:

1) Leitura integral “flutuante” de todos os documentos, com o objectivo de conhecer qualitativamente as respostas, a relação entre as mesmas e definir os primeiros procedimentos para a codificação.

2) Definição das unidades de análise: consideramos como unidade de registo (U.R.) a codificar, a proposição, isto é, o mais pequeno segmento de texto com significância; consideramos como unidade de contexto a especificidade de cada questão/tema; a unidade de enumeração (U.E.) coincide com a unidade de contexto; consideramos como categoria qualquer tipologia que emerja das respostas.

Atendendo à diversidade e subjectividade das respostas, procuramos através da análise de conteúdo estudar os seguintes temas:

A) Exercício nº 1:

Questão nº 1: percepção do inquirido acerca da existência do acto negocial e sua incorporação no mesmo;

Questão nº 2: percepção do inquirido sobre os diversos contextos (profissional vs pessoal), e níveis hierárquicos em que ocorre a negociação;

Questão nº 3: tipologia da natureza do objecto de negociação;

Questão nº 4: tipologia das variáveis negociáveis na actividade profissional;

Questão nº 5: tipologia das variáveis não negociáveis na actividade profissional;

Questão nº 6: tipologia das concessões mais frequentes na actividade profissional, medida em que essas concessões têm importância para os outros; tipologia das variáveis/benefícios que recebe em retorno dessas concessões, tipologia das concessões sem grande custo para os outros e que têm grande importância para o inquirido.

Os sujeitos foram convidados a responder ao exercício nº 2 após ter visualizado um filme que ilustra vários processos negociais em vários contextos de vida. Neste sentido procuramos analisar:

B) Exercício nº 2:

Questão nº 1: percepção do inquirido acerca da existência do acto negocial num contexto mais alargado da sua vida;

Questão nº 2: percepção do inquirido sobre o número de fases que compõem o processo negocial;

Questão nº 3: percepção do inquirido sobre as estratégias ou variáveis associadas ao sucesso de uma negociação;

Questão nº 4: percepção do inquirido sobre as estratégias ou variáveis associadas ao insucesso de uma negociação e forma de as corrigir.

1- Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por executivos intermédios e de topo provindos de distintas empresas nacionais, de diversos sectores de actividade, que se encontravam a frequentar um Curso Geral de Gestão, no âmbito do qual se inseria um módulo sobre o tema da Negociação, com a duração de 12 horas, entre o ano de 2006 e 2007, na então designada E G P – University of Porto Business School.

No âmbito da formação ministrada, os participantes realizavam um exercício (composto por duas partes) destinado à aquisição de conhecimentos sobre os processos de negociação. As questões formuladas no exercício conduziram à recolha de um conjunto de informação que, pela sua relevância, foi por nós tratado e esteve na origem do presente trabalho.

Ambos os exercícios foram realizados por 92 sujeitos. No exercício nº 1 os sujeitos responderam sequencialmente a um questionário individual, integraram uma dinâmica de grupo (18 grupos constituídos por 5 elementos) e uma sessão global de *brainstorming* (3 sessões de *brainstorming* constituídas por 30 sujeitos).

No exercício nº 2, os mesmos sujeitos integraram sequencialmente uma dinâmica de grupo (constituída por 18 grupos de 5 elementos) e uma sessão de *brainstorming* (constituída por 3 grupos de 30 sujeitos), não havendo lugar a questionário individual.

Importa salientar que os inquiridos que participaram no exercício nº 2, participaram previamente no exercício nº 1.

A amostra era constituída por sujeitos reunidos aleatoriamente, não tendo sido considerado qualquer critério na formação de equipas de trabalho aquando da dinâmica de grupo (e.g., sexo, idade, experiência, sector de actividade, habilitações literárias, etc.)

A amostra permitiu-nos estudar sujeitos cujo quotidiano profissional se caracterizava pela exigência negocial derivada da sua função e/ou estatuto hierárquico. Por outro lado, a abrangência dos diversos sectores de actividade, bem como a disparidade geográfica de proveniência, permitiu-nos uma grande diversidade quanto ao tipo de participantes neste estudo.

2-Instrumentos

No presente trabalho foi utilizado como instrumento o inquérito, mais precisamente o questionário ⁹(no questionário individual e dinâmica de grupo), com questões de produção aberta, auto-administrado quando aplicado individualmente. A informação reunida na sessão de *brainstorming*, fora registada pelo animador, à medida que as questões e respectivas respostas iam sendo abordadas, para o efeito foi usado como instrumento de registo, o *flipchart* (permitindo reter todas as informações que iam sendo debitadas e a preservação, no final, de todos os registos). Os instrumentos foram recolhidos, à medida que iam sendo perfeitos, isto é, no final de cada sessão de formação.

⁹ Os questionários referentes ao exercício nº1 e ao exercício nº2, encontram-se no anexo 3.

O exercício encontrava-se subdividido em duas partes, respectivamente designadas de “exercício 1” e “exercício 2”. A razão da sua fragmentação justificou-se pela distinção das questões que o compõem, pela forma sequencial de sua aplicação e pela ordem cronológica de apreensão dos seus conteúdos. Os exercícios foram executados sobre diferentes formas às quais nos referiremos de agora em diante utilizando as suas siglas: sobre forma de questionário individual (Q.I.), em que os 92 respondentes registavam no próprio questionário as respostas às questões enunciadas ou seja sob forma de auto-resposta; sob forma de questionário em dinâmica de grupo composto por 5 elementos (Q.G.5.s.), no qual um dos elementos do grupo registava num único questionário o resultado da discussão em grupo, das respostas inicialmente dadas individualmente, procurando-se a concordância da totalidade dos elementos; sobre a forma de *brainstorming* global (B.G.30.s.), no qual os diversos grupos apresentavam as respostas a cada uma das questões, as quais iam sendo registadas pela animadora da sessão.

A pluralidade de formas de execução do exercício permitiu obter um universo informativo mais complexo e enriquecedor.

Nos instrumentos de recolha de informação não foi registado qualquer elemento biográfico dos respondentes, respeitando-se, por isso, o seu anonimato. A animadora desempenhou um papel de esclarecimento das questões no questionário individual e dinâmica de grupo, intervindo na sessão de *brainstorming*. O questionário auto-administrado tende a gerar um menor grau de reactividade nos respondentes devido à ausência de interferência do investigador.

IV – Resultados

Apresentamos de seguida os resultados obtidos através da análise de conteúdo efectuada aos documentos recolhidos. Para uma melhor compreensão dos resultados emergentes distinguimos o exercício nº 1 do exercício nº 2, separando as questões e respectivas respostas.

No que concerne ao teste de validade interna do sistema de categorias, este fora sujeito a análise e corroborado por uma especialista na matéria.

As limitações de espaço obrigaram-nos a remeter a totalidade dos dados para anexo¹⁰, sendo por isso fundamental, para uma plena compreensão dos resultados, a consulta dos mesmos. Neste sentido, efectuamos uma análise e abordamos, a título exemplificativo, apenas as unidades de registo enunciadas com maior frequência, evidenciando ainda o total de cada subcategoria ou categoria quando estas coincidem.

Da análise de conteúdo resultaram distintas categorias por nós definidas e um vasto conjunto de subcategorias emergentes que poderá ser observado no primeiro quadro de cada questão/tema.

No segundo quadro apresentam-se os dados recolhidos sendo indicados, no contexto de cada questão/tema e respectivas categorias, os seguintes elementos: 1) distribuição e percentagem das unidades de registo por subcategoria ou categoria quando estas coincidem, 2) distribuição e percentagem das unidades de enumeração por subcategoria ou categoria quando estas coincidem e 3) total da subcategoria ou categoria quando estas coincidem.

A) Exercício nº 1

Quadro 1 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 1: Costuma negociar?

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
1.1.Percepção positiva		1.1.1. Sim;
1.2.Percepção negativo		1.2.1.Não;

Quadro 2 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria.

<i>U.R.</i>	<i>(Q.1.)</i>			<i>(Q.G.5.s.)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
1.1.1.	90	100,00	97,83	11	100,00	61,11	3	100,00	100,00
Total Categoria	90			11			3		
1.2.1.	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Categoria	0			0			0		

Na primeira questão do exercício nº 1, os inquiridos foram questionados acerca da percepção de ocorrência do acto negocial no seu

¹⁰ A análise de conteúdo referente a ambos os exercícios encontra-se no anexo 4.

quotidiano. Dos resultados pudemos depreender que 97,8% (Q.I.), 61,11% (Q.G.5.s.) e 100% (Q.G.30.s.) dos inquiridos responderam afirmativamente à questão, levando-nos a concluir que se trata, de facto, de uma prática quotidiana e consciente, executada pela totalidade dos intervenientes.

Quadro 3 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 2: Se sim, com quem costuma negociar?

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
2.1. Nível hierárquico superior	2.1.1. Subsistema Negociação Intra-organizacional	2.1.1.1. Chefia;
2.2. Nível hierárquico Inferior	2.2.1 Subsistema Negociação Intra-organizacional	2.2.1.1. Colaboradores/Trabalhadores;
		2.2.1.2. Departamento Interno;
2.3. Mesmo Nível hierárquico	2.3.1. Subsistema Negociação Intra-organizacional	2.3.1.1. Colegas de trabalho;
	2.3.2. Subsistema Negociação Inter-organizacional	2.3.2.1. Fornecedores;
		2.3.2.2. Clientes;
2.4. Relação de equidade	2.4.1. Subsistema Negociação Extra-organizacional	2.4.1.1. Mulher/Marido/Namorado;
		2.4.1.2. Crianças/Filhos;

Quadro 4 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por subcategoria.

<i>U.R.</i>	<i>(Q.I.)</i>			<i>(Q.G.5.s.)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
2.1.1.1.	43	100,00	46,74	8	100,00	44,44	2	100,00	66,67
Total Subcategoria	43			8			2		
2.2.1.1	39	65,00	42,39	9	90,00	50,00	3	37,50	100,00
2.2.1.2.	14	23,33	15,22	0	0,00	0,00	3	37,50	100,00
Total Subcategoria	60			10			8		
2.3.1.1.	38	92,68	41,30	9	75,00	50,00	2	40,00	66,67
Total Subcategoria	41			12			5		
2.3.2.1.	54	47,37	58,70	9	37,50	50,00	3	33,33	100,00
2.3.2.2.	38	33,33	41,30	9	37,50	50,00	3	33,33	100,00
Total Subcategoria	114			24			9		
2.4.1.1.	21	33,87	22,83	7	50,00	38,89	0	0,00	0,00
2.4.1.2.	18	29,03	19,57	5	35,71	27,78	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	62			14			3		

Na segunda questão do exercício nº 1, questionamos os sujeitos acerca dos actores com os quais costumam negociar. De entre os resultados mais salientes, os inquiridos afirmam negociar mais frequentemente a nível

inter-organizacional, cuja relação é considerada hierarquicamente igual, por não haver uma relação de dependência directa, com: fornecedores em 58,70% (Q.I), 50% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s) e clientes em 41,30 % (Q.I), 50% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s) e menos a nível intra-organizacional, de mesmo nível hierárquico (e.g., colegas de trabalho em 41,30% (Q.I), 50% (Q.G.5.s), 66,67% (B.G.30.s)).

Relativamente à negociação extra-organizacional, em que a relação entre os intervenientes é de equidade, verificamos que 22,83% (Q.I), 38,89% (Q.G.5.s), 0% (B.G.30.s) dos inquiridos afirmam negociar com a mulher/marido/namorado(a).

Os resultados emergentes permitem afirmar que o acto negocial ocorre em contexto organizacional e pessoal, maioritariamente entre actores de mesmo nível hierárquico ou relação de equidade.

Quadro 5 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 3: Quais as questões que costuma negociar com essas pessoas?

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
3.1. Objecto de Negociação Intra-organizacional (Nível hierárquico superior)	3.1.1. Interesses substantivos	3.1.1.1.Regalias
	3.1.2. Interesses monetários	3.1.2.2.Salários
	3.1.3. Interesses Procedimentais	3.1.3.
	3.1.4. Interesses normativos	3.1.4.
3.2. Objecto de Negociação Intra-organizacional (Nível hierárquico inferior)	3.2.1. Interesses substantivos	3.2.1.1. Condições Contratuais;
		3.2.1.6 Marcação de férias;
	3.2.2. Interesses monetários	3.2.2.1. Salários
	3.2.3. Interesses Procedimentais	3.2.3.2. Normas sobre execução de tarefas;
	3.2.3.6. Plano da acção/actividades/projectos;	
	3.2.4. Interesses normativos	3.2.4.1.
3.3. Objecto de Negociação Intra-organizacional (Mesmo nível hierárquico)	3.3.1. Interesses substantivos	3.3.1.4. Recursos;
	3.3.2. Interesses monetários	3.3.2.2. Margens negociais;
	3.3.3. Interesses Procedimentais	3.3.3.1. Soluções Estratégicas;
	3.3.4. Interesses normativos	3.3.4.1. Sistema de Valores;
3.4. Objecto de Negociação Inter-organizacional (Mesmo Nível hierárquico)	3.4.1. Interesses substantivos	3.4.1.3. Resultados/objectivos;
		3.4.1.4. Aquisição de serviços;
	3.4.2. Interesses monetários	3.4.2.1. Orçamentos;
	3.4.3. Interesses Procedimentais	3.4.3.1. <i>Timings</i> /prazos de execução/calendarização;
	3.4.4. Interesses normativos	3.4.4.1.
3.5. Objecto de Negociação Extra-organizacional (Relação de equidade)	3.5.1. Interesses substantivos	3.5.1.2. Aquisição de bens;
	3.5.2. Interesses monetários	3.5.2.1. Mesada;
		3.5.2.2. Despesas;
	3.5.3. Interesses Procedimentais	3.5.3.1. Passeios/actividades/lazer;
	3.5.4. Interesses normativos	3.5.4.1. Educação;

Quadro 6 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por subcategoria.

<i>U.R.</i>	<i>(Q.I.)</i>			<i>(Q.G.5.s.)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
3.1.1.1.	2	100,00	2,17	1	33,33	5,56	2	28,57	66,67
Total Subcategoria	2			3			7		
3.1.2.2.	1	50,00	1,09	1	50,00	5,56	1	100,00	33,33
Total Subcategoria	2			2			1		
3.1.3.1.	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	0			0			0		
3.1.3.4.	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	0			0			0		
3.2.1.1.	6	15,79	6,52	3	21,43	16,67	0	0,00	0,00
3.2.1.6	8	21,05	8,70	1	7,14	5,56	2	25,00	66,67
Total Subcategoria	38			14			8		
3.2.2.1.	9	100,00	9,78	4	100,00	22,22	2	100,00	66,67
Total Subcategoria	9			4			2		
3.2.3.2.	24	37,50	26,09	2	13,33	11,11	3	42,86	100,00
3.2.3.6.	20	31,25	21,74	1	6,67	5,56	3	42,86	100,00
Total Subcategoria	64			15			7		
3.2.4.1.	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	0			0			0		
3.3.1.4.	9	40,91	9,78	3	37,50	16,67	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	22			8			15		
3.3.2.2.	4	80,00	4,35	0	0,00	0,00	2	100,00	66,67
Total Subcategoria	5			3			2		
3.3.3.1.	5	71,43	5,43	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	7			2			0		
3.3.4.1.	1	100,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	1			0			0		
3.4.1.3.	27	31,76	29,35	8	47,06	44,44	3	20,00	100,00
3.4.1.4.	16	18,82	17,39	3	17,65	16,67	4	26,67	133,33
Total Subcategoria	85			17			15		
3.4.2.1.	50	87,72	54,35	13	92,86	72,22	3	60,00	100,00
Total Subcategoria	57			14			5		
3.4.3.1.	48	100,00	52,17	10	100,00	55,56	3	100,00	100,00
Total Subcategoria	48			10			3		
Total Subcategoria	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	0			0			0		
3.5.1.2.	2	50,00	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	4			0			0		
3.5.2.1.	1	100,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
3.5.2.2.	0	0,00	0,00	1	100,00	5,56	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	1			1			0		
3.5.3.1.	5	41,67	5,43	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	12			4			0		
3.5.4.1.	6	50,00	6,52	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	12			0			0		

Na questão 3 do exercício nº 1, questionamos os sujeitos acerca dos assuntos que costumam negociar com maior frequência com os actores previamente enunciados. Em termos de categorização, as respostas emergentes levaram-nos a distinguir interesses substantivos de interesses normativos, monetários e procedimentais. A subcategoria “interesses substantivos”, refere-se a assuntos normalmente negociados em termos da sua aquisição ou aceitação, tratando-se apenas de preliminares funcionais (e.g., marcação de férias, espaços de trabalho, rescisão de colaboradores, necessidade de formação). A subcategoria interesses procedimentais, ao invés da primeira subcategoria, representa assuntos relativos ao modo de execução das tarefas ou serviços (e.g., atribuição de responsabilidades, normas de execução de tarefas, gestão de ideias criativas) cuja decisão define como comportar-se perante determinada tarefa. Os interesses monetários definem situações em que o objecto de negociação tem uma conotação económica (e.g., salários, orçamentos, custos, preços, mesadas, etc.). A última subcategoria, designada de interesses normativos, representa situações em que o objecto de negociação tem que ver com ética e valores morais (e.g., educação, valores, impulsos).

Nesta questão verificamos que os assuntos de negociação mais referenciados, ocorrem ao nível inter-organizacional (mesmo nível hierárquico), salientando-se os interesses substantivos (e.g., resultados e objectivos com 29,35% (Q.I), 44,44% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s)) e ao nível intra-organizacional (nível hierárquico inferior), salientando-se os interesses procedimentais (e.g., normas de execução de tarefas com 26, 09% (Q.I), 11,11% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s)).

Quadro 7 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 4: Quais as “variáveis” negociáveis na sua actividade? Faça uma lista dessas variáveis.

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
4.1.1. Interesses substantivos		4.1.1.1. Índices de qualidade; 4.1.1.5. Resultados/objectivos;
4.1.2. Interesses monetários		4.1.2.1. Modalidades de pagamento; 4.1.2.2. Orçamentos;
4.1.3. Interesses Procedimentais		4.1.3.1. Timings/prazos de execução; 4.1.3.4. Normas de execução de tarefas;

Quadro 8 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por subcategoria.

<i>Unidades de Registo</i>	<i>(Q.I.)</i>			<i>(Q.G.5.s.)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
4.1.1.1.	14	11,38	15,22	5	18,52	27,78	3	13,64	100,00
4.1.1.5.	32	26,02	34,78	3	11,11	16,67	1	4,55	33,33
Total Categoria	123			27			22		
4.1.2.1.	16	19,28	17,39	2	12,50	11,11	2	40,00	66,67
4.1.2.2.	56	67,47	60,87	11	68,75	61,11	3	60,00	100,00
Total Categoria	83			16			5		
4.1.3.1.	58	43,94	63,04	9	42,86	50,00	3	23,08	100,00
4.1.3.4.	36	27,27	39,13	6	28,57	33,33	3	23,08	100,00
Total Categoria	132			21			13		
4.1.4.1.	4	57,14	4,35	1	100,00	5,56	1	33,33	33,33
Total Categoria	7			1			3		

Na quarta questão do exercício nº 1, questionamos os sujeitos acerca das variáveis susceptíveis de negociação. Nesta questão tentamos averiguar qual a natureza dos objectos negociáveis na actividade dos inquiridos. Para tal, adoptamos novamente os conceitos “interesses substantivos”, “interesses procedimentais”, “interesses monetários” e “interesses normativos”, para definição das categorias. As respostas enunciadas identificaram como mais salientes os interesses substantivos (e.g., resultados e objectivos com 34,78% (Q.I), 16,67% (Q.G.5.s), 33,33% (B.G.30.s)) e os interesses procedimentais (*Timings*/prazos de execução com 63,04% (Q.I), 50% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s)), ficando em penúltima posição, os interesses monetários (e.g., orçamentos com 60,87% (Q.I), 61,11% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s)).

Esta questão revela que os interesses monetários são citados por grande parte dos inquiridos, não sendo contudo a subcategoria mais referenciada, levando-nos a concluir que outras variáveis para além das económicas, são valorizadas na negociação.

Quadro 9 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 5: Quais as “variáveis” não negociáveis na sua actividade? Faça uma lista dessas variáveis.

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
5.1.1. Profissionalismo na Tarefa/Serviço		5.1.1.1. Qualidade de produto/serviço; 5.1.1.15. Qualidade/rigor na tarefa;
5.1.2. Ética/Moralidade Profissional		5.1.2.1. Valores morais (integridade/dignidade);
5.1.3. Cumprimento de requisitos legais		5.1.3.3. Requisitos legais
5.1.4. Garantia mínima de lucro		5.1.4.2. Mínimo de lucro garantido;
5.1.5. Notoriedade/Imagem da Empresa		5.1.5.1. Notoriedade/reputação da empresa;

Quadro 10 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria.

<i>U.R.</i>	<i>(Q.I.)</i>			<i>(Q.G.5.s.)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
5.1.1.1.	18	23,08	19,57	7	33,33	38,89	2	18,18	66,67
5.1.1.15.	20	25,64	21,74	4	19,05	22,22	1	9,09	33,33
Total Categoria	78			21			11		
5.1.2.1.	30	81,08	32,61	6	85,71	33,33	3	50,00	100,00
Total Categoria	37			7			5		
5.1.3.3.	8	50,00	8,70	3	50,00	16,67	2	40,00	66,67
Total Categoria	16			6			5		
5.1.4.2.	3	33,33	3,26	2	66,67	11,11	3	75,00	100,00
Total Categoria	9			3			4		
5.1.5.1.	7	87,50	7,61	0	0,00	0,00	1	100,00	33,33
Total Categoria	8			0			1		

Na quinta questão do exercício nº 1, questionamos os sujeitos acerca das variáveis não negociáveis na sua actividade profissional, com o intuito de averiguar a natureza dos mesmos.

Os resultados evidenciados, salientam a ética profissional (e.g., valores morais/integridade/dignidade com 32, 61% (Q.I), 33,33% (Q.G.5.s) e 100% (B.G.30.s)), tal com o profissionalismo na tarefa/serviço (e.g., qualidade/rigor na tarefa com 21, 61% (Q.I), 22,22% (Q.G.5.s) e 33,33% (B.G.30.s)), o cumprimento dos requisitos legais (e.g., requisitos legais com 8, 7% (Q.I), 16,67% (Q.G.5.s) e 66,67% (B.G.30.s)), seguidos da garantia mínima de lucro (e.g., mínimo de lucro garantido com 3,26% (Q.I), 11,11% (Q.G.5.s) e 100 % (B.G.30.s)). Estes resultados revelam que, ainda que não

perdendo de vista os objectivos quantitativos, é notória uma preocupação em que estes sejam alcançados de forma ética, garantindo um nível aceitável de qualidade nos serviços e conseqüente satisfação da contra-parte, o que nos remete para a preservação da relação, sendo estas variáveis características da integração.

Quadro 11 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 6: Quais as concessões mais frequentes na sua actividade? Que importância têm para a outra pessoa? O que é que normalmente recebe em troca dessas concessões? Quais as concessões que a outra pessoa poderá fazer sem grande custo e que são importantes para si?

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
6.1. Concessões mais frequentes	6.1.1. Factor tempo	6.1.1.1. Alargamento de prazos de execução;
	6.1.2. Condições económicas	6.1.2.1. Preços;
		6.1.2.2. Volume de encomendas;
	6.1.3. Maior envolvimento nas decisões	6.1.3.1. Maior autonomia na tomada de decisões;
	6.1.4. Alteração de tarefas	6.1.4.1. Alteração dos procedimentos das tarefas;
6.2. Importância dessas concessões para a outra pessoa	6.1.5. Outras: Unidades Registo não categorizadas	6.1.5.1. Aceitação de devolução de produtos com defeito;
	6.2.1. Margem de manobra no Timing /implementação de	6.2.1. 1. Articulação com os interesses das empresas;
	6.2.2. Vantagem económica	6.2.2.1. Ganho acrescentado/redução de custos;
	6.2.3. Gratificação/reconhecimento	6.2.3.1. Satisfação;
		6.2.3.2. Valorização/credibilidade;
6.3. Natureza das retribuições pós concessão	6.2.4. Permite alcance de objectivos	6.2.4.1. Permite o alcance de objectivos;
		6.2.4.2. Permite a concretização de projectos;
	6.2.5. Eficácia na Tarefa	6.2.5.1. Melhores resultados/eficácia/conhecimento;
		6.2.5.2. Maior empenho/envolvimento
	6.3.1. Ganhos económicos	6.3.1.2. Adjudicação de propostas /encomendas;
6.4. Tipologia das concessões sem grande custo para os outros, mas com relevo para si.	6.3.6. Ganho de tempo	6.3.6.1. Ganho de tempo disponível para outra questões;
	6.4.1. Abertura/flexibilidade/Apoio	6.4.1.1. Procedimentos facilitadores / flexibilidade;
	6.4.2. Reconhecimento/Gratificação	6.4.2.1. Reconhecimento pelo esforço/trabalho demonstrado;
	6.4.3. Melhor coordenação de trabalho	6.4.3.1. 1. Maior cumprimento dos prazos;
	6.4.4. Concessões adicionais	6.4.4.1. Obtenção de outras concessões adicionais
	6.4.5.1. Ganhos monetários	
	6.4.6.1. Maior autonomia nos projectos;	

Quadro 12 – Frequência (N) e percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por subcategoria.

<i>U. R.</i>	<i>(Q.I.)</i>			<i>(Q.G.5.s.)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
6.1.1.1.	32	64,00	34,78	3	50,00	16,67	3	60,00	100,00
Total Subcategoria	50			6			5		
6.1.2.1.	18	100,00	19,57	6	100,00	33,33	3	60,00	100,00
Total Subcategoria	18			6			5		
6.1.3.1.	7	70,00	7,61	2	100,00	11,11	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	10			2			2		
6.1.4.1.	7	100,00	7,61	5	100,00	27,78	3	50,00	100,00
Total Subcategoria	7			5			6		
6.1.5.1.	2	15,38	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
6.1.5.2.	2	15,38	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
6.1.5.6.	2	15,38	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	13			0			0		
6.2.1. 1.	28	84,85	30,43	6	100,00	33,33	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	33			6			0		
6.2.2.1.	26	96,30	28,26	6	100,00	33,33	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	27			6			1		
6.2.3.1.	13	81,25	14,13	3	75,00	16,67	1	100,00	33,33
Total Subcategoria	16			4			1		
Total Subcategoria	14			0			0		
6.2.5.1.	6	66,67	6,52	3	100,00	16,67	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	9			3			0		
6.3.1.2.	23	76,67	25,00	0	0,00	0,00	1	100,00	33,33
Total Subcategoria	30			6			1		
6.3.2.2.	7	38,89	7,61	0	0,00	0,00	5	100,00	166,67
Total Subcategoria	18			8			5		
6.3.3.1.	14	93,33	15,22	1	33,33	5,56	3	60,00	100,00
Total Subcategoria	15			3			5		
6.3.4.1.	12	100,00	13,04	0	0,00	0,00	2	100,00	66,67
Total Subcategoria	12			0			2		
6.3.5.1.	6	100,00	6,52	2	100,00	11,11	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	6			2			0		
6.3.6.1.	3	100,00	3,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	3			0			0		
6.4.1. 1.	9	52,94	9,78	3	75,00	16,67	3	18,75	100,00
Total Subcategoria	17			4			13		
6.4.2.1.	7	70,00	7,61	3	100,00	16,67	1	100,00	33,33
Total Subcategoria	10			3			1		
6.4.3.1. 1.	5	50,00	5,43	1	100,00	5,56	3	100,00	100,00
Total Subcategoria	10			1			3		
6.4.4.1.	4	100,00	4,35	1	100,00	5,56	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	4			1			1		

6.4.5.1.	2	100,00	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	2			0			0		
6.4.6.1.	2	66,67	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Subcategoria	3			0			0		

Na sexta questão do exercício nº 1, questionamos os sujeitos acerca das concessões mais frequentes na sua actividade profissional, importância que estas têm para com aqueles que usufruem dessas concessões, o que é que estes recebem em troca e quais as concessões sem grande importância do ponto de vista dos outros, mas de extrema relevância para si. Os resultados evidenciam que as concessões mais frequentemente enunciadas na sua actividade têm que ver com o factor tempo (e.g., alargamento de prazos de execução com 34,78% (Q.I), 16,67% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s)), acompanhadas de concessões de cariz económico (e.g., preços com 19,57% (Q.I), 33,33% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s)).

No que respeita à importância que estas têm para os outros, os resultados indicam que estas vantagens têm essencialmente que ver com a margem de manobra no *timing* de implementação de projectos (e.g., articulação com os interesses das empresas com 30,43% (Q.I), 33,33% (Q.G.5.s) e ganhos monetários (e.g., ganho acrescentado/redução de custos com 28,26% (Q.I), 33,33% (Q.G.5.s)).

Relativamente ao ganho pós concessão, os inquiridos salientam ganhos de natureza económica (e.g., adjudicação de propostas /encomendas com 25% (Q.I), 33,33% (B.G.30.s)),

Estes resultados demonstram que o ganho económico é um factor valorizado, uma vez que é também este factor que garante a sustentabilidade das organizações, porém verificamos que o factor tempo, parece ser um factor ainda mais valorizado na negociação.

No que concerne à tipologia de concessões sem grande custo para o outro, mas de extremo relevo para si, os resultados salientam a importância do factor “abertura/apoio e flexibilidade na negociação” (e.g., procedimentos facilitadores/flexibilidade com 9,78% (Q.I), 16,67% (Q.G.5.s) e 100% (B.G.30.s)). Estes resultados indicam que os negociadores procuram estabelecer negociações marcadas pela ausência de interesses ocultos, em que as partes revelam as suas intenções de forma a procurar uma solução mutuamente vantajosa, remetendo-nos novamente para a estratégia

integrativa.

B) Exercício nº 2

Quadro 13 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 1: Segundo o que viu no filme e segundo a sua própria experiência, será que agora acrescentaria outras pessoas à sua lista inicial (das pessoas com quem habitualmente negocia)?

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
1.1. Percepção da amplitude do acto Negocial.		1.1.1. Sim
1.1. Não percepção da amplitude do acto Negocial.		1.1.2. Não

Quadro 14 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria.

<i>U.R.</i>	<i>(Q.G.5.s)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
1.1.1.	10	100,00	55,56	3	100,00	100,00
Total Categoria	10			3		
1.1.2.	5	100,00	27,78	0	0,00	0,00
Total Categoria	5			0		

Na primeira questão, fora perguntado aos sujeitos se, após a visualização do filme e de acordo com a sua própria experiência, acrescentariam mais alguma pessoa à sua lista inicial de pessoas com quem habitualmente negociam. Os resultados emergentes permitem-nos concluir que os sujeitos têm uma noção da amplitude do acto negocial, uma vez que a resposta positiva (55,56% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s) é superior àquela encontrada na resposta negativa (27,78% (Q.G.5.s), 0% (Q.G.30.s). Contudo há possibilidade para que os sujeitos que responderam negativamente a este questão tenham já enunciado a totalidade dos níveis aquando da primeira questão do exercício nº 1.

Quadro 15 – Temas, categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo

(U.R.) da questão 2: De acordo com as sugestões fornecidas pelo filme e de acordo com a sua própria experiência, tente delinear a estrutura de um processo de negociação?

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
2.1.1. Processo Negocial em 4 Fases		2.1.1. Processo Negocial em 4 Fases: Preparação/Planeamento; Discussão/Exploração de interesses; Apresentação de propostas/Negociação; Ajustamento/Fecho.
2.1.2. Processo Negocial em 5 Fases		2.1.2. Processo Negocial em 5 Fases: Preparação/Planeamento; Discussão/Exploração de interesses; apresentação de propostas/Negociação; Ajustamento; Fecho.

Quadro 16 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria.

<i>Unidades de Registo</i>	<i>(Q.G.5.s.)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
2.1.1. Processo Negocial em 4 Fases: Preparação/Planeamento; Discussão/Exploração de interesses; Apresentação de propostas/Negociação; Ajustamento/Fecho.	11	100,00	61,11	3	100,00	100,00
Total Categoria	11			3		
2.1.2. Processo Negocial em 5 Fases: Preparação/Planeamento; Discussão/Exploração de interesses; apresentação de propostas/Negociação; Ajustamento; Fecho.	5	100,00	27,78	1	100,00	33,33
Total Categoria	5			1		

Na segunda questão do exercício nº 2, fora solicitado aos sujeitos para delinear a estrutura de um processo negocial, de acordo com o filme e com a sua própria experiência. De entre os resultados enunciados verificamos que a negociação é maioritariamente descrita em 4 fases com 61,11% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s), conforme figura 2, seguida de uma descrição em 5 fases com 27,78% (Q.G.5.s) e 33,3% (B.G.30.s).

Apesar de haver um número distinto de fases enunciadas, verificamos que ambas as respostas incorporam os mesmos sub-processos, sendo a única diferença visível ao nível da última e penúltima fase onde o processo descrito em 5 fases distingue ajustamento (4ª Fase) de fecho (5ª Fase).

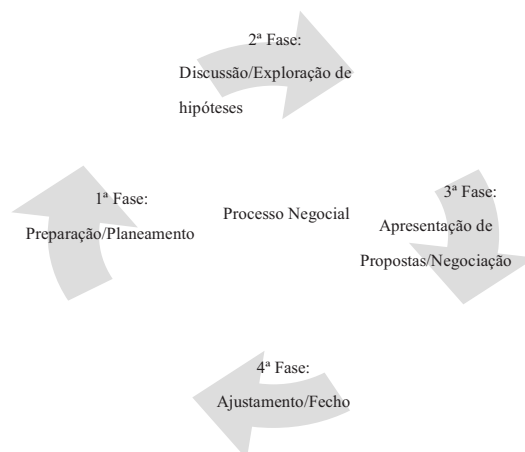


Figura 2: Processo Negocial em 4 Fases.

Quadro 17 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 3: Identifique as técnicas necessárias para que uma negociação seja bem sucedida?

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
3.1.1. Assertividade		3.1.1.3. Saber ceder apenas em troca de algo; 3.1.1.7. Escuta activa;
3.1.2. Inteligência emocional		3.1.2.2. Saber identificar sinais; 3.1.2.3. Percepcionar os reais interesses do outro;
3.1.3. Preparação Tática		3.1.3.1. Estudo prévio;
3.1.4. Uso de Estratégias Distributivas		3.1.4.1. Dar o que menos valorizamos em troca do que mais queremos; 3.1.4.4. Criar cenários;

Quadro 18 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria.

<i>U.R.</i>	<i>(Q.G.5.s.)</i>			<i>(B.G.30.s)</i>		
	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>	<i>U.R.(N)</i>	<i>U.R.%</i>	<i>U.E%</i>
3.1.1.3.	11	20,37	61,11	2	7,14	66,67
3.1.1.7.	7	12,96	38,89	3	10,71	100,00
Total Categoria	54			28		
3.1.2.2.	7	38,89	38,89	3	23,08	100,00
3.1.2.3.	4	22,22	22,22	3	23,08	100,00
Total Categoria	18			13		
3.1.3.1.	8	88,89	44,44	1	20,00	33,33
Total Categoria	9			5		
3.1.4.1.	2	40,00	11,11	1	16,67	33,33
3.1.4.4.	2	40,00	11,11	1	16,67	33,33
Total Categoria	5			6		

Na terceira questão do exercício nº 2, fora solicitado aos inquiridos que enunciassem as técnicas necessárias a uma negociação bem sucedida. Os resultados permitiram-nos elaborar 4 categorias distintas. A categoria mais frequentemente enunciada tem que ver com a adopção de uma atitude de assertividade (e.g., saber ceder apenas em troca de algo com 61,11% (Q.G.5.s), 66,67% (B.G.30.s)), seguida da inteligência emocional (e.g., saber identificar sinais com 38,89% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s), da preparação táctica (e.g., estudo prévio com 44,44% (Q.G.5.s), 33,33% (B.G.30.s), e finalmente, do uso de técnicas de carácter distributivo (e.g., dar o que menos valorizamos em troca do que mais queremos com 11,11% (Q.G.5.s), 33,33% (B.G.30.s).

De entre as categorias referidas todas elas excepto “o uso de estratégias distributivas” são descritas por Ponti (2002) como variáveis associadas à integração. Pensamos contudo que, as respostas enunciadas ao nível da distribuição abarcam situações nas quais não existe um potencial integrativo, sendo por isso, o recurso a estas técnicas a solução mais viável.

Quadro 19 – Categorias, subcategorias emergentes e unidades de registo (U.R.) da questão 4: Refira o que poderá correr mal numa negociação e a forma de o corrigir?

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias emergentes</i>	<i>Unidades de Registo</i>
4.1.1. Uso de Estratégias Distributivas		4.1.1.1. Inflexibilidade;
4.1.2. MAPAN deficitário		4.1.2.3. Dar algo sem contrapartida;
		4.1.2.4. Não preparar adequadamente a reunião;
4.1.3. Desconhecimento do MAPAN da contra-parte		4.1.3.5. Não saber reconhecer sinais;
4.1.4. Adopção de Estratégia negocial inadaptada.		4.1.4.1. Manter posição viciada;
		4.1.4.2. Dar sinais desvendando os interesses;
4.1.5. Formas de corrigir variáveis de insucesso na		4.1.5.1.

Quadro 20 – Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria.

	U.R.	(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
		U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
4.1.1.1.		9	32,14	50,00	3	23,08	100,00
	Total categoria	28			13		
4.1.2.3.		4	22,22	22,22	2	11,76	66,67
4.1.2.4.		4	22,22	22,22	2	11,76	66,67
	Total categoria	18			17		
4.1.3.5.		3	33,33	16,67	2	40,00	66,67
	Total categoria	9			5		
4.1.4.1.		2	40,00	11,11	0	0,00	0,00
4.1.4.2.		1	20,00	5,56	2	40,00	66,67
	Total categoria	5			5		
4.1.5.1.		0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	Total categoria	0			0		

Na quarta questão do exercício nº 2, fora solicitado aos sujeitos que enunciassem as variáveis que poderiam afectar negativamente a negociação e qual a melhor forma de as corrigir. De entre as várias respostas enunciadas, salientam-se a categoria “uso de estratégias distributivas” (e.g., inflexibilidade com 50% (Q.G.5.s), 100% (B.G.30.s), seguida de MAPAN deficitário (e.g., dar algo sem contrapartida e não preparar adequadamente a reunião, com 22,22% (Q.G.5.s), 66,67% (B.G.30.s), de “desconhecimento do MAPAN da contra-parte” (e.g., não saber reconhecer sinais com 16,67% (Q.G.5.s), 66,67% (B.G.30.s) e “adopção de estratégia negocial inadaptada” (e.g., manter posição viciada com 11,11% (Q.G.5.s) e dar sinais desvendando os interesses com 66,67% (B.G.30.s).

Relativamente à categoria “uso de estratégias distributivas”, verificamos que ainda que na questão anterior, esta seja encarada como uma das variáveis associadas ao sucesso de uma negociação, é apontada nesta questão, como a variável que mais negativamente influencia o seu sucesso. Tal contradição deve-se, na nossa opinião, ao facto de alguns negociadores considerarem que em negociações de carácter restritamente distributivo, é indicado recorrer à distribuição.

V – Discussão dos resultados

O presente trabalho teve como principal objectivo estudar a percepção das estratégias mais utilizadas, por quadros médios e de topo, no contexto da negociação organizacional. Para o efeito tomamos como referência a distinção entre integração e distribuição (Thomas, 1992; Robbins, 1994), conceitos esses, frequentemente estudados na literatura da área. Por outro lado, pretendemos ainda conhecer a natureza dos objectos de negociação, concessões mais frequentes, níveis hierárquicos em que este processo ocorre e percepção dos sujeitos acerca do *design* de um processo negocial.

A análise que levamos a cabo permitiu-nos obter uma gama considerável de resultados para cada tema de análise. No primeiro exercício, os resultados permitiram-nos concluir que a negociação é um acto presente em vários contextos de vida dos sujeitos, sendo ele pessoal ou profissional. Por outro lado, ao considerarmos o poder formal como uma variável que condiciona a negociação, verificamos que os *managers* afirmam negociar com maior frequência com sujeitos de mesmo nível hierárquico (nível inter-organizacional), nível hierárquico inferior (nível intra-organizacional) ou com sujeitos com os quais partilham de uma relação de equidade. Na verdade, se nos colocarmos no lugar da contra-parte, o nível hierárquico da negociação altera-se, pelo que pensamos que tal resultado se deve à percepção do poder que estes detêm sobre o outro interveniente na negociação. Ao debruçar-nos sobre a natureza do objecto de negociação, verificamos que a negociação que ocorre a nível inter-organizacional tem que ver essencialmente com questões de ordem comercial, sendo os assuntos mais citados, “orçamentos” (interesses monetários), “*timings* ou prazos de execução” (interesses procedimentais) e “resultados” (interesses substantivos). Por outro lado, debruçando-nos agora sobre a negociação que ocorre ao nível intra-organizacional (nível hierárquico superior), verificamos que poucos assuntos são enunciados nesta questão, o que nos leva a concluir que a margem de manobra na negociação, a este nível, estaria limitada. Relativamente à negociação que ocorre com sujeitos de nível hierárquico inferior, verificamos os assuntos de negociação têm que ver com interesses procedimentais e, seguido de interesses substantivos, isto é, a negociação é

usada para definir procedimentos funcionais ou para clarificar as condições contratuais dos colaboradores. Neste nível, assuntos relacionados com *timings* ou prazos, não são enunciados e assuntos relacionados com interesses económicos são pouco referidos, o que nos leva a concluir que a negociação para com sujeitos de nível hierárquico inferior, diz respeito somente a questões definidas pela tarefa do colaborador.

Nos resultados obtidos acerca das variáveis negociáveis na actividade profissional, verificamos, pelo cariz das respostas, que estas vão ao encontro dos resultados encontrados na questão anterior, surgindo como única diferença, a referência a interesses normativos (eg., posição de força vs flexibilidade, regras do jogo, ética no trabalho, responsabilidade social), constituindo contudo a categoria menos referenciada.

No que respeita às variáveis não negociáveis na actividade profissional, verificamos que a categoria “profissionalismo na tarefa” é a mais referida, seguindo-se da categoria “ética e moralidade profissional”, da categoria “cumprimento de requisitos legais” e, por fim, a categoria “garantia mínima de lucro”. Tais resultados levam-nos a concluir que a margem de negociação para com os trabalhadores está mais limitada a questões relativas à função, uma vez que são eles que executam as tarefas. Ao invés, a margem de negociação para com outras empresas parecer ser maior, sendo a garantia mínima de lucro, referida em penúltima instância. Tais resultados levam-nos a pensar que os *managers* tendem a usar uma estratégia tendencialmente integrativa para com as outras organizações, e uma estratégia tendencialmente distributiva para com colaboradores.

No que respeita às concessões mais frequentes na actividade profissional, encontra-mos o factor tempo (e.g., alargamento de prazos de execução) e condições económicas (e.g., preços), sendo que, por norma estas concessões se traduzem igualmente em ganhos de tempo para as outras empresas (e.g., articulação com os interesses das empresas) e vantagens económicas (e.g., ganho acrescentado, redução de custos). No que respeita às retribuições pós concessão, verificamos que estas se traduzem maioritariamente em ganhos económicos (e.g., adjudicação de propostas) ou na satisfação ou gratificação pessoal pela concretização do serviço.

Ainda que a fidelização da relação seja pouco referida, pensamos ser uma variável muito considerada uma vez que esta se assume como

consequência das concessões previamente enunciados. No que respeita às concessões sem grande custo para os outros e de relevo para o próprio, verificamos que a variável mais referida tem que ver com procedimentos facilitadores/flexibilidade, seguindo-se do reconhecimento/gratificação e melhor coordenação no trabalho, sendo a variável “ganhos económicos” referida em penúltima instância. Tais resultados deixam-nos adivinhar que outros factores que não de ordem económica, são valorizados pelos sujeitos.

Ainda a este respeito, verificamos que os processos facilitadores, que nós enquadrámos como característica da estratégia integrativa, são encarados como uma concessão que poderia facilitar a negociação.

Por outro lado, os sujeitos afirmam haver assuntos ditos não negociáveis, de entre os quais salientam-se, o profissionalismo na tarefa ou serviço, a ética profissional, o cumprimento de requisitos legais e as garantias mínimas de lucro. De entre as concessões mais frequentemente enunciadas pelos sujeitos contam, a dilatação de prazos de execução, condições económicas mais vantajosas, maior envolvimento nas decisões e alteração de tarefas. Por outro lado, estas concessões permitem à contraparte, uma maior margem de manobra na implementação de projectos, vantagens económicas, sentimento de gratificação e reconhecimento, a eficácia na tarefa ou serviço e alcance de objectivos. Os frutos que surgem na sequência destas concessões são de várias ordens, tais como a inflação de ganhos económicos, a satisfação, gratificação e abertura para prossecução de futuras negociações, a fidelização da relação, o alcance de objectivos mútuos e a gestão adequada de tempo.

Por fim, verificamos ainda que outras concessões de fácil acesso e muitas vezes desprezadas por muitos, tais como a abertura, flexibilidade e apoio na negociação, reconhecimento/gratificação pós tarefa, melhor intervenção na coordenação do trabalho, concessões monetárias ou outras, maior grau de autonomia e envolvimento em outros projectos mais aliciantes para a outra pessoa, permitem criar valor acrescentado a uma negociação.

Os resultados emergentes do exercício nº 2, indicam-nos que após visualização do filme, os sujeitos teriam de facto percepção da abrangência do acto negocial, uma vez que grande parte destes afirmou acrescentar alguém à sua lista inicial.

Na segunda questão fora solicitado aos sujeitos para delinear o

processo negocial. Ainda que o processo negocial descrito em 4 fases tenha sido mais referido, seguindo-se do processo negocial em 5 fases, estes apresentam na realidade, os mesmos sub-processos. Verificamos, pela descrição das fases, que estas se integram no modelo de Ponti (2002). Quando comparado com a descrição de Thomas (1992) e Ferreira e Neves (2001), verificamos que não foi feita alusão à avaliação do grau de satisfação.

No que respeita às variáveis associadas ao sucesso de uma negociação, verificamos que a atitude de assertividade parece ser a mais referida (e.g., saber ceder apenas em troca de algo, escuta activa). A segunda categoria mais referida tem que ver com competências que se enquadram dentro da inteligência emocional (e.g., saber identificar sinais, perceber os reais interesses do outro). Em penúltima instância encontramos a categoria “preparação táctica” (e.g., estudo prévio, conhecer o ponto alvo) e por fim, o uso de estratégias distributivas (e.g., dar o que menos recebemos apenas em troca de algo, criar cenários, desvalorizar o que a outra parte tem para oferecer).

Estes resultados indicam-nos que se, à semelhança de Ponti (2002) e Goleman (1998), considerarmos a assertividade e a inteligência emocional, como características da integração, os sujeitos parecem perceber tais variáveis como estratégias associadas à negociação bem sucedida.

O uso de estratégias distributivas, conforme já referido anteriormente poderá ter que ver com a especificidade da situação ou a natureza do objecto de negociação.

No que concerne às variáveis associadas ao insucesso da negociação, verificamos que o uso de estratégias distributivas é referido como a variável que mais negativamente condiciona este processo (e.g., inflexibilidade, ausência de concessões, ser demasiado ambicioso), seguindo-se de MAPAN deficitário (e.g., dar algo sem contrapartida, não preparar adequadamente a reunião, não conhecer o negócio), do desconhecimento do MAPAN da contra-parte (e.g., não saber reconhecer sinais, desconhecimento do que o outro valoriza), e por fim, da adopção de uma estratégia negocial inadaptada (e.g., manter posição viciada, dar sinais desvendando os interesses).

Os resultados permitem-nos verificar que de facto, a integração é

percepcionada como a estratégia que mais negativamente condiciona um processo negocial.

VI – Conclusões

Com o presente estudo, foi nosso propósito contribuir para uma compreensão mais alargada acerca dos processos de negociação e de gestão de conflito. Neste âmbito, realizamos um estudo que incidiu sobre as percepções de um conjunto de gestores acerca dos processos de negociação e das estratégias por eles mais utilizadas.

Ainda que fosse nossa preocupação ao longo do presente estudo, reger-nos pelo rigor conceptual e metodológico, admitimos a existência de algumas limitações na investigação realizada. Neste âmbito, importa referir que a não caracterização da amostra quanto ao sexo, idade, experiência prévia, função exercida, área funcional, tempo de antiguidade na função e empresa, habilitações literárias, posicionamento hierárquico, dimensão da empresa, limitou a nossa compreensão das respostas enunciadas, pela ausência de contextualização.

Por outro lado pensamos que, se a construção das questões, isenta de terminologia técnica, permitiu reduzir o enviesamento das respostas dos sujeitos, por outro lado fez emergir, em algumas questões, respostas ambíguas ou de difícil apreensão. Pensamos ainda que o tamanho do questionário levou a que algumas respostas referentes a certas questões fossem desvalorizadas.

Face ao exposto, apesar das limitações referidas, conclui-se com a relevância do tema abordado, assim como a importância em dar continuidade à investigação neste campo. Mais investigação é requerida sobre a negociação de *experts*, em geral e sobre as estratégias de negociação e competências, em particular.

Em jeito de conclusão, propomos que futuras investigações retomem os resultados por nós encontrados e que, apoiando-se nos processos de negociação referenciados na literatura, edifiquem os alicerces para a construção de um instrumento de diagnóstico com capacidade preditiva dos processos de negociação organizacional.

VII – Bibliografia

Bardin, L. (1986). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed.70

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

Dimas, D., Lourenço, R. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, (38), 103-109.

Neves, J. & Ferreira, M. (2001). Poder, conflito e negociação. In Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (Edts). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. ...-...). Lisboa: McGraw-Hill.

Neves, J., & Caetano, A. (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *“Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In”*, (2nd Edition). USA: Arrow Books.

Gardner, D., Cary A. (1999). Collaboration, conflict, and power: lessons for case managers. *Family & Community Health*, 22, pp. 64-77.

Gillette, C., & Lamb, B. (2005). Core Competencies for Natural Resource Negotiation. *Environmental Practice* 7 (3), 155-64.

Goleman, D. (1998). Leader to Leader. *Issue*, 10, 20-26.

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

Strom-Gottfried, K. (1998). Applying a conflict resolution framework to disputes in managed care. *Social Work*, 43, 393 - 401.

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

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.

Lewicki, R., & Robinson, R. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17, 665-682.

Monteiro, M. (2002). “Conflito e negociação entre grupos”. In Vala, Jorge; Monteiro, Maria B. (coords.). *Psicologia Social – 5ª edição*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ponti, Franc. (2002). *Los caminos de la negociación: personas, estrategias y técnicas*. Barcelona: Granica.

Pruitt, G. (1983). *Strategic choice in negotiation*. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.

Robbins Stephen P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, p.169-183.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.

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.

Ury, W. (1991). *Supere el No*. Barcelona: Gestión

Anexo 1

Técnicas de Manipulação na negociação (Ponti, 2002)

Algumas técnicas de jogo sujo na negociação (Ponti, 2002)

- | | |
|--|---|
| 1) O jogo do bom e do mau | Um dos membros de uma dupla inicia uma negociação com exigências superiores ao previsto, enquanto o “bom” permanece em silêncio, entretanto o “mau” sai da sala e o “bom” trata de cerrar a negociação antes do regresso do “mau”; |
| 2) Acima ou abaixo | Trata-se de fazer uma proposta ridiculamente acima ou abaixo do esperado de modo a manipular a situação; |
| 3) O <i>buggy</i> | Fazer crer que determinado tema é importante para nós quando na realidade não o é, de modo a posteriormente trocá-lo por algo desejado. |
| 4) Escaladas de ultima hora | Consiste em esperar pela última hora para pedir algo mais. |
| 5) Papel “inchado” | Uma das partes faz crer à outra quem tem muito conhecimento ou domínio de uma determinada matéria quando não a tendo; |
| 6) Informações falsas | Consiste em facultar informações erróneas de modo a induzir a outra parte em erro; |
| 7) Condições stressantes | Manipular as condições físicas de modo a gerar um ambiente stressante com o objectivo de abalar a outra parte. |
| 8) Troca de cenário | Combinar o local de negociação num local que irá influir directamente na percepção da outra parte; |
| 9) Vangloriar primeiro e solicitar concessões depois | Proferir adulações e posteriormente solicitar concessões; |
| 10) Explosões emocionais deliberadas | Uma das partes explode deliberadamente (riso, choro, frustração) de modo a conseguir ludibriar a outra parte. |
| 11) Tu és bom mas a tua empresa é má | Trata-se de vangloriar o negociador ao mesmo tempo que se critica a empresa que este integra. Esta tática poderá ser particularmente vantajosa em circunstâncias em que se conhece alguma situação de conflito entre a outra parte e a empresa; |
| 12) Negociadores ocultos | Antes de uma negociação, que inicialmente se previa entre duas pessoas, uma das partes reforça a sua posição com a presença de mais negociadores, colocando a outra parte numa situação de inferioridade; |
| 13) Pressão de tempo | Utilizar o factor tempo como um meio de pressão. |
-

Anexo 2

Tipologia “Inteligência emocional” (Goleman, 1998)

Competências pessoais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consciência emocional; 2. Valorização adequada de si; 3. Confiança em si. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consciência das próprias emoções; 2. Conhecer os seus pontos fracos e débeis; 3. Crer em si, não recear.
Auto-regulação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autocontrolo; 2. Confiança; 3. Integridade; 4. Adaptabilidade; 5. Inovação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar as suas emoções 2. Ser íntegro e sincero; 3. Assumir responsabilidades; 4. Flexibilidade na interacção; 5. Aceitação de novas ideias.
Motivação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivação para a realização; 2. Compromisso; 3. Optimismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tender para a excelência; 2. Ser solidário com os objectivos da equipa; 3. Persistir na concretização de objectivos.
Competência social/empatia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão dos demais; 2. Orientação para servir; 3. Tirar proveito da diversidade; 4. Consciência política. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar sentimentos e opiniões alheias; 2. Satisfazer as necessidades alheias; 3. Aproveitar o melhor das pessoas num contexto de diversidade; 4. Captar as relações de poder.
Competências sociais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influência; 2. Comunicação; 3. Liderança; 4. Gerir as trocas/interacções; 5. Resolução de conflitos; 6. Colaboração e cooperação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persuadir, influenciar positivamente; 2. Emitir mensagens claras e convincentes; 3. Saber conduzir a sua equipa na consumação de seus objectivos; 4. Saber controlar e monitorizar as interacções; 5. Negociar, estabelecer pactos, amortecer conflitos; 7. Construir sinergias.

Tipologia “Inteligência emocional”, segundo **Goleman** (1998)

Anexo 3

Questionário: Exercício nº1 e Exercício nº2

Exercício 1

(Questões a responder antes da visualização do filme)

1. Costuma negociar?
2. Se sim, com quem costuma negociar?
3. Quais as questões que costuma negociar com essas pessoas?
4. Quais são as “variáveis” negociáveis na sua actividade? Faça uma lista dessas variáveis.
5. Quais são as “variáveis” não negociáveis na sua actividade? Faça uma lista dessas variáveis.
6. Quais são as concessões mais frequentes na sua actividade? Que importância têm para a outra pessoa? O que é que normalmente recebe em troca dessas concessões? Quais as concessões que a outra pessoa poderá fazer sem grande custo e que são importantes para si?

Exercício 2

(Questões a responder depois da visualização do filme)

1. Será que agora acrescentaria outras pessoas à sua lista inicial (das pessoas com quem habitualmente negocia)?
2. De acordo com as sugestões fornecidas pelo filme e de acordo com a sua própria experiência, tente delinear a estrutura de um processo de negociação.
3. Identifique as técnicas necessárias para que uma negociação seja bem sucedida.
4. Refira o que pode correr mal numa negociação e a forma de o corrigir.

Anexo 4

Análise de Conteúdo: Exercício nº1 e Exercício nº2

Exercício nº1

Quadro 1 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria. (Questão 1)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.I.)			(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
1.1.Percepção positiva		1.1.1. Sim	90	100,00	97,83	11	100,00	61,11	3	100,00	100,00
		TOTAL	90			11			3		
1.2.Percepção negativa		1.2.1.Não	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	0			0			0		
TOTAL			90			11			3		

Quadro 2 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por subcategoria. (Questão 2)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.I.)			(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
2.1. Nível hierárquico superior	2.1.1. Subsistema Negociação Intra-organizacional	2.1.1.1.Chefia;	43	100,00	46,74	8	100,00	44,44	2	100,00	66,67
		TOTAL	43			8			2		
2.2. Nível hierárquico Inferior	2.2.1 Subsistema Negociação Intra-organizacional	2.2.1.1 Colaboradores/Trabalhadores;	39	65,00	42,39	9	90,00	50,00	3	37,50	100,00
		2.2.1.2. Departamento Interno;	14	23,33	15,22	0	0,00	0,00	3	37,50	100,00
		2.2.1.3. Partes interessadas/Owners do Projecto;	3	7,89	3,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		2.2.1.4. Equipa;	1	1,67	1,09	0	0,00	0,00	1	12,50	33,33
		2.2.1.5. Candidatos;	1	1,67	1,09	0	0,00	0,00	1	12,50	33,33
		2.2.1.6.Reports;	2	3,33	2,17	1	10,00	5,56	0	0,00	0,00
		TOTAL	60			10			8		
2.3. Mesmo Nível hierárquico	2.3.1. Subsistema Negociação Intra-organizacional	2.3.1.1. Colegas de trabalho;	38	92,68	41,30	9	75,00	50,00	2	40,00	66,67
		2.3.1.2. Directores de outros departamentos;	3	7,32	3,26	3	25,00	16,67	3	60,00	100,00
		TOTAL	41			12			5		
	2.3.2. Subsistema Negociação Inter-organizacional	2.3.2.1.Fornecedores;	54	47,37	58,70	9	37,50	50,00	3	33,33	100,00
		2.3.2.2. Clientes;	38	33,33	41,30	9	37,50	50,00	3	33,33	100,00
2.3.2.3. Outras empresas;		12	10,53	13,04	5	20,83	27,78	1	11,11	33,33	
2.3.2.4.Parceiros de negócio;		5	4,39	5,43	1	4,17	5,56	1	11,11	33,33	

2.3.2.5. Sindicatos;	3	2,63	3,26	0	0,00	0,00	1	11,11	33,33
2.3.2.6. Sistemas de informação;	1	0,88	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
2.3.2.7. Vendedores;	1	0,88	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	114			24			9		

2.4.Relação de equidade

2.4.1.Subsistema organizacional

Negociação

Extra-

2.4.1.1. Mulher/Marido/Namorado;	21	33,87	22,83	7	50,00	38,89	0	0,00	0,00
2.4.1.2. Crianças/Filhos;	18	29,03	19,57	5	35,71	27,78	0	0,00	0,00
2.4.1.3. Família;	12	19,35	13,04	0	0,00	0,00	2	66,67	66,67
2.4.1.4. Amigos;	10	16,13	10,87	0	0,00	0,00	1	33,33	33,33
2.4.1.5. Vizinhos;	1	1,61	1,09	2	14,29	11,11	0	0,00	0,00
TOTAL	62			14			3		

TOTAL	320			68			27		
-------	-----	--	--	----	--	--	----	--	--

Quadro 3 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por subcategoria. (Questão 3)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.I.)			(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E %	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
3.1. Objecto de Negociação Intra-organizacional (Nível hierárquico superior)	3.1.1. Interesses substantivos	3.1.1.1.Regalias;	2	100,00	2,17	1	33,33	5,56	2	28,57	66,67
		3.1.1.2.Gestão de Carreira;	0	0,00	0,00	1	33,33	5,56	1	14,29	33,33
		3.1.1.3.Horário;	0	0,00	0,00	1	33,33	5,56	0	0,00	0,00
		3.1.1.4.Marcação de Férias;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	14,29	33,33
		3.1.1.5.Rescisão de Colaboradores;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	14,29	33,33
		3.1.1.6. Transferência de Colaboradores;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	14,29	33,33
		3.1.1.7.Formação	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	14,29	33,33
		TOTAL	2			3			7		
	3.1.2. Interesses monetários	3.1.2.1.Investimentos;	1	50,00	1,09	1	50,00	5,56	0	0,00	0,00
		3.1.2.2.Salários;	1	50,00	1,09	1	50,00	5,56	1	100,00	33,33
	TOTAL	2			2			1			
3.1.3.Interesses Procedimentais			0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL		0			0			0		
3.1.4. Interesses normativos			0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL		0			0			0		
3.2. Subsistema Objecto de Negociação Intra-organizacional (Nível hierárquico inferior)	3.2.1. Interesses substantivos	3.2.1.1. Condições Contratuais;	6	15,79	6,52	3	21,43	16,67	0	0,00	0,00
		3.2.1.2. Gestão de Carreira;	4	10,53	4,35	1	7,14	5,56	1	12,50	33,33
		3.2.1.3. Rescisão/demissão de colaboradores;	4	10,53	4,35	1	7,14	5,56	1	12,50	33,33
		3.2.1.4. Transferência de Colaboradores;	3	7,89	3,26	0	0,00	0,00	1	12,50	33,33
		3.2.1.5. Formação;	4	10,53	4,35	1	7,14	5,56	1	12,50	33,33
		3.2.1.6 Marcação de férias;	8	21,05	8,70	1	7,14	5,56	2	25,00	66,67
		3.2.1.7. Avaliação de Desempenho;	3	7,89	3,26	4	28,57	22,22	0	0,00	0,00
		3.2.1.8. Espaços de Trabalho;	2	5,26	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.2.1.9. Resolução de Conflitos;	1	2,63	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.2.1.10. Aquisição de competências;	2	5,26	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.2.1.11.Prémios/Regalias;	1	2,63	1,09	1	7,14	5,56	2	25,00	66,67
		3.2.1.12.Ambiente de trabalho;	0	0,00	0,00	1	7,14	5,56	0	0,00	0,00
		3.2.1.13.Horário de trabalho;	0	0,00	0,00	1	7,14	5,56	0	0,00	0,00
	TOTAL	38			14			8			

3.2.2. Interesses monetários	3.2.2.1. Salários;	9	100,00	9,78	4	100,00	22,22	2	100,00	66,67	
	TOTAL	9			4			2	0		
3.2.3. Interesses Procedimentais	3.2.3.1. Actividades ocasionais;	1	1,56	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	
	3.2.3.2. Normas sobre execução de tarefas;	24	37,50	26,09	2	13,33	11,11	3	42,86	100,00	
	3.2.3.3. Atribuição de funções/responsabilidades;	11	17,19	11,96	11	73,33	61,11	0	0,00	0,00	
	3.2.3.4. Gestão de ideias criativas;	3	4,69	3,26	0	0,00	0,00	1	14,29	33,33	
	3.2.3.5. Condições de trabalho;	2	3,13	2,17	1	6,67	5,56	0	0,00	0,00	
	3.2.3.6. Plano de acção/actividades/projectos;	20	31,25	21,74	1	6,67	5,56	3	42,86	100,00	
	3.2.3.7. Comportamentos;	1	1,56	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	
	3.2.3.8. Propostas de comunicação;	2	3,13	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	
	TOTAL	64			15			7			
3.2.4. Interesses normativos		0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	
	TOTAL	0			0			0			
3.3. Subsistema Objecto de Negociação Intra-organizacional (Mesmo nível hierárquico)	3.3.1. Interesses substantivos	3.3.1.1. Plano de Produção;	4	18,18	4,35	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.3.1.2. Instalação de equipamentos;	6	27,27	6,52	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.3.1.3. Agilização de horários;	2	9,09	2,17	1	12,50	5,56	0	0,00	0,00
		3.3.1.4. Recursos;	9	40,91	9,78	3	37,50	16,67	0	0,00	0,00
		3.3.1.5. Garantias qualitativas;	1	4,55	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.3.1.6. Escolha de materiais/produtos;	0	0,00	0,00	4	50,00	22,22	2	13,33	66,67
		3.3.1.7. Índices de qualidade;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	6,67	33,33
		3.3.1.8. Resultados/objectivos;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	3	20,00	100,00
		3.3.1.9. Aquisição de serviços;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	3	26,67	100,00
		3.3.1.10. Soluções técnicas;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	2	13,33	66,67
		3.3.1.11. Especificades de negocio;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	6,67	33,33
		3.3.1.12. Parceiras;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	2	13,33	66,67
	TOTAL	22			8			15			
3.3.2. Interesses monetários	3.3.2.1. Investimentos;	1	20,00	1,09	3	100,00	16,67	0	0,00	0,00	
		4	80,00	4,35	0	0,00	0,00	2	100,00	66,67	
	3.3.2.2. Margens negociais;								0		
	TOTAL	5			3			2			
3.3.3. Interesses Procedimentais	3.3.3.1. Soluções Estratégicas;	5	71,43	5,43	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	
	3.3.3.2. Área geográfica de intervenção;	1	14,29	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	
	3.3.3.3. Especificidade actividades;	1	14,29	1,09	2	100,00	11,11	0	0,00	0,00	
	TOTAL	7			2			0			

	3.3.4. Interesses normativos	3.3.4.1.Sistema de Valores;	1	100,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	1			0			0		
3.4. Subsistema Objecto de Negociação Inter-organizacional (Mesmo Nível hierárquico)	3.4.1. Interesses substantivos	3.4.1.1.Volume/escolha de materiais;	15	17,65	16,30	0	0,00	0,00	2	13,33	66,67
		3.4.1.2. Soluções técnicas;	8	9,41	8,70	2	11,76	11,11	2	13,33	66,67
		3.4.1.3. Resultados/objectivos;	27	31,76	29,35	8	47,06	44,44	3	20,00	100,00
		3.4.1.4. Aquisição de serviços;	16	18,82	17,39	3	17,65	16,67	3	26,67	133,33
		3.4.1.5. Especificidades de negócio;	8	9,41	8,70	1	5,88	5,56	1	6,67	33,33
		3.4.1.6. Questões ambientais;	1	1,18	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.4.1.7. Parcerias;	1	1,18	1,09	2	11,76	11,11	2	13,33	66,67
		3.4.1.8. Índices de qualidade;	9	10,59	9,78	1	5,88	5,56	1	6,67	33,33
		TOTAL	85			17			15		
	3.4.2. Interesses monetários	3.4.2.1. Orçamentos;	50	87,72	54,35	13	92,86	72,22	3	60,00	100,00
		3.4.2.2. Modalidades de pagamento;	7	12,28	7,61	1	7,14	5,56	2	40,00	66,67
		TOTAL	57			14			5		
	3.4.3. Interesses Procedimentais	3.4.3.1. <i>Timings</i> /prazos de execução/calendarização;	48	100,00	52,17	10	100,00	55,56	3	100,00	100,00
		TOTAL	48			10			3		
	3.4.4. Interesses normativos	TOTAL	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	0			0			0		
3.5. Subsistema Objecto de Negociação Extra-organizacional (Relação de equidade)	3.5.1. Interesses substantivos	3.5.1.1. Destino/marcação de férias;	1	25,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.5.1.2. Aquisição de bens;	2	50,00	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.5.1.3. Local de almoço;	1	25,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	4			0			0		
	3.5.2. Interesses monetários	3.5.2.1. Mesada;	1	100,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.5.2.2. Despesas;	0	0,00	0,00	1	100,00	5,56	0	0,00	0,00
		TOTAL	1			1			0		
	3.5.3. Interesses Procedimentais	3.5.3.1. Passeios/actividades/lazer;	5	41,67	5,43	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.5.3.2. Regras/horários;	1	8,33	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.5.3.3. Decoração da casa;	1	8,33	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.5.3.4. Tarefas domésticas;	2	16,67	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		3.5.3.5. Questões do dia a dia;	3	25,00	3,26	4	100,00	22,22	0	0,00	0,00

	3.5.3.6. Disponibilidade de tempo;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL	12			4			0		
3.5.4. Interesses normativos	3.5.4.1. 3.5.4.1. Educação;	6	50,00	6,52	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3.5.4.2. 3.5.4.2. Comportamentos;	4	33,33	4,35	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3.5.4.3. 3.5.4.3. Valores;	2	16,67	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL	12			0			0		
TOTAL		369			97			65		

Quadro 4 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por subcategoria. (Questão n^o4)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.I.)			(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
4.1.1. Interesses substantivos	4.1.1.1. Índices de qualidade;		14	11,38	15,22	5	18,52	27,78	3	13,64	100,00
	4.1.1.2. Parcerias;		8	6,50	8,70	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4.1.1.3. Assistência técnica;		2	1,63	2,17	0	0,00	0,00	1	4,55	33,33
	4.1.1.4. Especificidades de negócio;		8	6,50	8,70	3	11,11	16,67	3	13,64	100,00
	4.1.1.5. Resultados/objectivos;		32	26,02	34,78	3	11,11	16,67	1	4,55	33,33
	4.1.1.6. Condições logísticas;		4	3,25	4,35	1	3,70	5,56	2	9,09	66,67
	4.1.1.7. Aquisição de serviços;		9	7,32	9,78	3	11,11	16,67	1	4,55	33,33
	4.1.1.8. Volume/escolha de materiais;		12	9,76	13,04	1	3,70	5,56	3	13,64	100,00
	4.1.1.9. Soluções técnicas;		4	3,25	4,35	1	3,70	5,56	1	4,55	33,33
	4.1.1.10. Disponibilidade/eficiência dos serviços;		3	2,44	3,26	1	3,70	5,56	3	13,64	100,00
	4.1.1.11. Recursos;		11	8,94	11,96	3	11,11	16,67	3	13,64	100,00
	4.1.1.12. Prémios/regalias;		7	5,69	7,61	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4.1.1.13. Trabalho extraordinário;		3	2,44	3,26	1	3,70	5,56	0	0,00	0,00
	4.1.1.14. Formação;		3	2,44	3,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4.1.1.15. Marcação de férias;		1	0,81	1,09	1	3,70	5,56	0	0,00	0,00
	4.1.1.16. Condições de contratação;		1	0,81	1,09	1	3,70	5,56	0	0,00	0,00
	4.1.1.17. Certificação de produtos;		1	0,81	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4.1.1.18. Gestão de carreira;		0	0,00	0,00	1	3,70	5,56	0	0,00	0,00
	4.1.1.19. Avaliação de desempenho;		0	0,00	0,00	1	3,70	5,56	0	0,00	0,00
	4.1.1.20. Interesses;		0	0,00	0,00	1	3,70	5,56	0	0,00	0,00
	4.1.1.21. Questões ambientais;		0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	4,55	33,33
	TOTAL		123			27			22		

4.1.2. Interesses monetários	4.1.2.1. Modalidades de pagamento;	16	19,28	17,39	2	12,50	11,11	2	40,00	66,67
	4.1.2.2. Orçamentos;	56	67,47	60,87	11	68,75	61,11	3	60,00	100,00
	4.1.2.3. Salários;	7	8,43	7,61	2	12,50	11,11	0	0,00	0,00
	4.1.2.4. Investimentos;	4	4,82	4,35	1	6,25	5,56	0	0,00	0,00
	TOTAL	83			16			5		
4.1.3. Interesses Procedimentais	4.1.3.1. Timings/prazos de execução;	58	43,94	63,04	9	42,86	50,00	3	23,08	100,00
	4.1.3.2. Gestão de ideias criativas;	2	1,52	2,17	0	0,00	0,00	1	7,69	33,33
	4.1.3.3. Plano de acção/actividades/projectos;	20	15,15	21,74	1	4,76	5,56	1	7,69	33,33
	4.1.3.4. Normas de execução de tarefas;	36	27,27	39,13	6	28,57	33,33	3	23,08	100,00
	4.1.3.5. Condições de trabalho;	2	1,52	2,17	1	4,76	5,56	1	7,69	33,33
	4.1.3.6. Gestão de prioridades;	5	3,79	5,43	3	14,29	16,67	1	7,69	33,33
	4.1.3.7. Condições contratuais;	6	4,55	6,52	1	4,76	5,56	3	23,08	100,00
	4.1.3.8. Planos de comunicação;	2	1,52	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4.1.3.9. Resolução de problemas;	1	0,76	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	132			21			13			
4.1.4. Interesses Normativos	4.1.4.1. Posição de força vs flexibilidade;	4	57,14	4,35	1	100,00	5,56	1	33,33	33,33
	4.1.4.2. Regras do jogo;	1	14,29	1,09	0	0,00	0,00	1	33,33	33,33
	4.1.4.3. Ética no trabalho;	2	28,57	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4.1.4.4. Responsabilidade social;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	33,33	33,33
	TOTAL	7			1			3		
TOTAL		345			65			43		

Quadro 5 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria. (Questão n^o5)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.I.)			(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
5.1.1. Profissionalismo na Tarefa/Serviço	5.1.1.1. Qualidade de produto/serviço;		18	23,08	19,57	7	33,33	38,89	2	18,18	66,67
	5.1.1.2. Concretização de objectivos pré-definidos;		11	14,10	11,96	2	9,52	11,11	1	9,09	33,33
	5.1.1.3. Suporte especializado pós - venda;		3	3,85	3,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.1.4. Prazo limite;		7	8,97	7,61	1	4,76	5,56	0	0,00	0,00
	5.1.1.5. Certificação de produto;		2	2,56	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.1.6. Implementação de tarefas essenciais;		1	1,28	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.1.7. Taxa de anulações;		1	1,28	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.1.8. Cumprimento de responsabilidades;		1	1,28	1,09	1	4,76	5,56	2	18,18	66,67
	5.1.1.9. Trabalho extraordinário;		2	2,56	2,17	0	0,00	0,00	1	9,09	33,33
	5.1.1.10. Temo de execução;		1	1,28	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.1.11. Sistema de gestão da qualidade;		1	1,28	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.1.12. Cumprimento de procedimentos de actividades;		1	1,28	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.1.13. Normas/política organizacional interna;		9	11,54	9,78	5	23,81	27,78	3	27,27	100,00
	5.1.1.14. Critérios de avaliação de desempenho;		0	0,00	0,00	1	4,76	5,56	0	0,00	0,00
	5.1.1.15. Qualidade/rigor na tarefa;		20	25,64	21,74	4	19,05	22,22	1	9,09	33,33
	5.1.1.16. Satisfação do cliente;		0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	9,09	33,33
	TOTAL		78			21			11		
5.1.2. Ética/Moralidade Profissional	5.1.2.1. Valores morais (integridade/dignidade);		30	81,08	32,61	6	85,71	33,33	3	50,00	100,00
	5.1.2.2. Posicionamento estratégico;		1	2,70	1,09	1	14,29	5,56	1	16,67	33,33
	5.1.2.3. Bom ambiente de trabalho;		1	2,70	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.2.4. Intervenção vida familiar/pessoal;		3	8,11	3,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.2.5. Exactidão da informação prestada;		1	2,70	1,09	0	0,00	0,00	1	16,67	33,33
	5.1.2.6. Cumprimento de compromissos;		1	2,70	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL		37			7			5	
5.1.3. Cumprimento de requisitos legais	5.1.3.1. Segurança e higiene no trabalho;		5	31,25	5,43	2	33,33	11,11	2	40,00	66,67
	5.1.3.2. Pagamento a 90dias		3	18,75	3,26	1	16,67	5,56	1	20,00	33,33
	5.1.3.3. Requisitos legais		8	50,00	8,70	3	50,00	16,67	2	40,00	66,67
		TOTAL		16			6			5	
5.1.4. Garantia mínima de lucro	5.1.4.1. Preço de custo;		1	11,11	1,09	0	0,00	0,00	1	25,00	33,33
	5.1.4.2. Mínimo de lucro garantido;		3	33,33	3,26	2	66,67	11,11	3	75,00	100,00

	5.1.4.3. Preço matérias-primas;	1	11,11	1,09	1	33,33	5,56	0	0,00	0,00
	5.1.4.4. Bens inatingíveis;	2	22,22	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.4.5. Ausência de garantias;	1	11,11	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5.1.4.6. Formalização do negócio;	1	11,11	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL	9			3			4		
5.1.5. Notoriedade/Imagem da Empresa	5.1.5.1. Notoriedade/reputação da empresa;	7	87,50	7,61	0	0,00	0,00	1	100,0	33,33
	5.1.5.2. Marca /comunicação/divulgação;	1	12,50	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL	8			0			1		
TOTAL		148			37			26		

Quadro 6 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por subcategoria. (Questão n °6)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.I.)			(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
6.1.Concessões mais frequentes	6.1.1. Factor tempo	6.1.1.1. Alargamento de prazos de execução;	32	64,00	34,78	3	50,00	16,67	3	60,00	100,00
		6.1.1.2. Flexibilização modalidade de pagamento;	3	6,00	3,26	1	16,67	5,56	1	20,00	33,33
		6.1.1.3. Disponibilização de tempo;	15	30,00	16,30	2	33,33	11,11	1	20,00	33,33
		TOTAL	50			6			5		
	6.1.2. Condições económicas	6.1.2.1. Preços;	18	100,00	19,57	6	100,00	33,33	3	60,00	100,00
		6.1.2.2. Volume de encomendas;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	2	40,00	66,67
		TOTAL	18			6			5		
	6.1.3. Maior envolvimento nas decisões	6.1.3.1. Maior autonomia na tomada de decisões;	7	70,00	7,61	2	100,00	11,11	0	0,00	0,00
		6.1.3.2. Maior autonomia na execução de funções;	3	30,00	3,26	0	0,00	0,00	2	100,00	66,67
		TOTAL	10			2			2		
6.1.4. Alteração de tarefas	6.1.4.1. Alteração procedimentos tarefas;	7	100,00	7,61	5	100,00	27,78	3	50,00	100,00	
	6.1.4.2. Recursos;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	3	50,00	100,00	
	TOTAL	7			5			6			
6.1.5.Outras:Unidades Registo não categorizadas	6.1.5.1. Aceitação de devolução de produtos com defeito;	2	15,38	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	

		6.1.5.2. Qualidade de produtos/serviços;	2	15,38	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.1.5.3. Questões de pouca relevância para mim;	1	7,69	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.1.5.4. Disponibilização de determinados recursos;	1	7,69	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.1.5.5. Férias;	1	7,69	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.1.5.6. Serviços;	2	15,38	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.1.5.7. Equilíbrios/consensos;	1	7,69	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.1.5.8. Participação em actividades desconfortáveis;	1	7,69	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.1.5.9. Disponibilização de informação;	1	7,69	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.1.5.10. Tudo é susceptível de negociação;	1	7,69	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	13			0			0		
6.2. Importância dessas concessões para a outra pessoa	6.2.1. Margem de manobra no <i>Timing</i> implementação de projectos	6.2.1. 1. Articulação com os interesses das empresas;	28	84,85	30,43	6	100,00	33,33	0	0,00	0,00
		6.2.1.2. Menos pressão para concretização do serviço;	5	15,15	5,43	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	33			6			0		
	6.2.2. Vantagem económica	6.2.2.1. Ganho acrescentado/redução de custos;	26	96,30	28,26	6	100,00	33,33	0	0,00	0,00
		6.2.2.2. Concretização dos interesses da empresa;	1	3,70	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.2.2.3. Maior Volume de encomenda;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	100,00	33,33
		TOTAL	27			6			1	0	
	6.2.3. Gratificação/reconhecimento	6.2.3.1. Satisfação;	13	81,25	14,13	3	75,00	16,67	1	100,00	33,33
		6.2.3.2. Valorização/credibilidade;	3	18,75	3,26	1	25,00	5,56	0	0,00	0,00
		TOTAL	16			4			1		
	6.2.4. Permite alcance de objectivos	6.2.4.1. Permite o alcance de objectivos;	5	35,71	5,43	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.2.4.2. Permite a concretização de projectos;	9	64,29	9,78	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	14			0			0		
	6.2.5. Eficácia na Tarefa	6.2.5.1. Melhores resultados/eficácia/conhecimento;	6	66,67	6,52	3	100,00	16,67	0	0,00	0,00
		6.2.5.2. Maior empenho/envolvimento;	3	33,33	3,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	9			3			0		
6.3. Natureza das retribuições pós concessão	6.3.1. Ganhos económicos	6.3.1.1. Redução no preço Global;	2	6,67	2,17	6	100,00	33,33	0	0,00	0,00

		6.3.1.2. Adjudicação de propostas /encomendas;	23	76,67	25,00	0	0,00	0,00	1	100,00	33,33
		6.3.1.3. Maior lucro;	5	16,67	5,43	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	30			6			1		
6.3.2. Satisfação/Gratificação/Abertura		6.3.2.1. Reconhecimento/Notoriedade;	7	38,89	7,61	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.3.2.2. Satisfação;	7	38,89	7,61	0	0,00	0,00	5	100,00	166,67
		6.3.2.3. Maior cooperação/processos facilitadores na negociação;	4	22,22	4,35	5	62,50	27,78	0	0,00	0,00
		6.3.2.4. Maior apoio pelas chefias;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.3.2.5. Maior motivação para o acordo negocial;	0	0,00	0,00	3	37,50	16,67	0	0,00	0,00
		TOTAL	18			8			5		
6.3.3. Eficácia funcional		6.3.3.1. Qualidade/eficácia na tarefa	14	93,33	15,22	1	33,33	5,56	3	60,00	100,00
		6.3.3.2. Maior conhecimento;	1	6,67	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.3.3.3. Maior gestão de tempo;	0	0,00	0,00	2	66,67	11,11	0	0,00	0,00
		6.3.3.4. Maior concretização de compromissos;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	2	40,00	66,67
		TOTAL	15			3			5		
6.3.4. Permite alcance de objectivos		6.3.4.1. Permite o alcance de objectivos;	12	100,00	13,04	0	0,00	0,00	2	100,00	66,67
		TOTAL	12			0			2		
6.3.5. Fidelização da relação		6.3.5.1. Fidelização da Relação;	6	100,00	6,52	2	100,00	11,11	0	0,00	0,00
		TOTAL	6			2			0		
6.3.6. Ganho de tempo		6.3.6.1. Ganho de tempo disponível para outras questões;	3	100,00	3,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	3			0			0		
6.3.7. Outras: Unidades de Registo não categorizadas		6.3.7.1. Outras contrapartidas noutras rubricas;	2	50,00	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.3.7.2. Win-win;	1	25,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		6.3.7.3. Nada ganho com isso;	1	25,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		TOTAL	4			0			0		
6.4. Tipologia das concessões sem grande custo para os outros, mas com relevo para si.	6.4.1. Abertura/flexibilidade/Apoio	6.4.1. 1. Procedimentos facilitadores / flexibilidade;	9	52,94	9,78	3	75,00	16,67	3	18,75	100,00
		6.4.1.2. Maior disponibilidade;	8	47,06	8,70	1	25,00	5,56	3	18,75	100,00
		6.4.1.3. Maior grau de sinceridade;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	6,25	33,33

	6.4.1.4. Menor grau de formalidade;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	6,25	33,33
	6.4.1.5. Disponibilização de informação/feedback;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	6,25	33,33
	6.4.1.6. Maior grau de motivação;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	2	12,50	66,67
	6.4.1.7. Maior grau de confiança;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	6,25	33,33
	6.4.1.8. Maior grau de comprometimento;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	6,25	33,33
	TOTAL	17			4			13		
6.4.2. Reconhecimento/Gratificação	6.4.2.1. Reconhecimento pelo esforço/trabalho demonstrado;	7	70,00	7,61	3	100,00	16,67	1	100,00	33,33
	6.4.2.2. Respeito pela opinião;	3	30,00	3,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL	10			3			1		
6.4.3. Melhor coordenação de trabalho	6.4.3.1. 1. Maior cumprimento dos prazos;	5	50,00	5,43	1	100,00	5,56	3	100,00	100,00
	6.4.3.1.2. Minimizar interferência profissional na vida pessoal;	2	20,00	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	6.4.3.1.3. Efectuar pedidos com maior antecedência;	1	10,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	6.4.3.1.4. Melhor definição das prioridades;	1	10,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	6.4.3.1.5. Formação especializada em falta;	1	10,00	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL	10			1			3		
6.4.4. Concessões adicionais	6.4.4.1. Obtenção de outras concessões adicionais	4	100,00	4,35	1	100,00	5,56	0	0,00	0,00
	6.4.4.2. Ascendência;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	100,00	33,33
	TOTAL	4			1			1		
6.4.5. Ganhos monetários	6.4.5.1. Ganhos monetários	2	100,00	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL	2			0			0		
6.4.6. Maior grau de autonomia/Envolvimento em projectos mais aliciantes.	6.4.6.1. Maior autonomia nos projectos;	2	66,67	2,17	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	6.4.6.2. Envolvimento em projectos mais aliciantes;	1	33,33	1,09	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	TOTAL	3			0			0		
TOTAL		334			66			51		

Exercício nº2

Quadro 1 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria. (Questão 1)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
1.1. Percepção da amplitude do acto Negocial.	1.1.1. Sim	TOTAL	10	100,00	55,56	3	100,00	100,00
1.1. Não percepção da amplitude do acto Negocial.	1.1.2.Não	TOTAL	5	100,00	27,78	0	0,00	0,00
		TOTAL	15			3		

Quadro 2 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria. (Questão 2)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
2.1.1. Processo Negocial em 4 Fases:	2.1.1. Processo Negocial em 4 Fases: Preparação/Planeamento; Discussão/Exploração de interesses; Apresentação de propostas/Negociação; Ajustamento/Fecho.	TOTAL	11	100,00	61,11	3	100,00	100,00
2.1.2. Processo Negocial em 5 Fases:	2.1.2. Processo Negocial em 5 Fases: Preparação/Planeamento; Discussão/Exploração de interesses; apresentação de propostas/Negociação; Ajustamento; Fecho.	TOTAL	5	100,00	27,78	1	100,00	33,33
		TOTAL	16			4		

Quadro 3 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria. (Questão 3)

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
3.1.1. Assertividade	3.1.1.1.	Evitar confrontações idiossincráticas;	2	3,70	11,11	2	7,14	66,67
	3.1.1.2.	Ser assertivo;	3	5,56	16,67	1	3,57	33,33
	3.1.1.3.	Saber ceder apenas em troca de algo;	11	20,37	61,11	2	7,14	66,67
	3.1.1.4.	Flexibilidade mental;	5	9,26	27,78	2	7,14	66,67
	3.1.1.5.	Comportamento empático;	3	5,56	16,67	1	3,57	33,33
	3.1.1.6.	Abertura de espírito;	1	1,85	5,56	2	7,14	66,67
	3.1.1.7.	Escuta activa;	7	12,96	38,89	3	10,71	100,00
	3.1.1.8.	Enunciar perguntas acertadas;	2	3,70	11,11	0	0,00	0,00
	3.1.1.9.	Razoabilidade;	3	5,56	16,67	0	0,00	0,00
	3.1.1.10.	Apresentação de propostas iniciais realistas;	2	3,70	11,11	2	7,14	66,67
	3.1.1.11.	Procurar situações <i>win-win</i> ;	2	3,70	11,11	1	3,57	33,33
	3.1.1.12.	Sinceridade /honestidade;	1	1,85	5,56	1	3,57	33,33
	3.1.1.13.	Formular perguntas abertas;	1	1,85	5,56	2	7,14	66,67
	3.1.1.14.	Avaliar o ganho para ambos;	1	1,85	5,56	0	0,00	0,00
	3.1.1.15.	Congruência;	1	1,85	5,56	0	0,00	0,00
	3.1.1.16.	Comunicação ajustada ao interlocutor;	2	3,70	11,11	1	3,57	33,33
	3.1.1.17.	Efectuar registo de comunicações;	1	1,85	5,56	1	3,57	33,33
	3.1.1.18.	Saber fazer o fecho/sistematização;	6	11,11	33,33	1	3,57	33,33
	3.1.1.19.	Fazer reformulações;	0	0,00	0,00	1	3,57	33,33
	3.1.1.20.	Saber fazer pontos de situação;	0	0,00	0,00	1	3,57	33,33
	3.1.1.21.	Percepcionar zona de acordo potencial;	0	0,00	0,00	1	3,57	33,33
	3.1.1.22.	Encontrar interesses comuns;	0	0,00	0,00	1	3,57	33,33
	3.1.1.23.	Usar desbloqueadores de conversa;	0	0,00	0,00	2	7,14	66,67
		TOTAL	54			28		
3.1.2. Inteligência Emocional	3.1.2.1.	Tentar intuir as intenções dos interlocutores;	3	16,67	16,67	0	0,00	0,00
	3.1.2.2.	Saber identificar sinais;	7	38,89	38,89	3	23,08	100,00
	3.1.2.3.	Percepcionar os reais interesses do outro;	4	22,22	22,22	3	23,08	100,00
	3.1.2.4.	Saber gerir tempo;	1	5,56	5,56	1	7,69	33,33
	3.1.2.5.	Avaliar o que o outro valoriza;	3	16,67	16,67	2	15,38	66,67
	3.1.2.6.	Ter cuidado com a linguagem gestual;	0	0,00	0,00	2	15,38	66,67
	3.1.2.7.	Ser astuto;	0	0,00	0,00	1	7,69	33,33

	3.1.2.8. Argúcia;	0	0,00	0,00	1	7,69	33,33
	TOTAL	18			13		
3.1.3.Preparação Tática	3.1.3.1. Estudo prévio;	8	88,89	44,44	1	20,00	33,33
	3.1.3.2. Saber o que nós valorizamos e nos custa ceder;	1	11,11	5,56	0	0,00	0,00
	3.1.3.3. Estudar variáveis na envolvente que possam influenciar;	0	0,00	0,00	1	20,00	33,33
	3.1.3.4. Conhecer nosso ponto alvo;	0	0,00	0,00	2	40,00	66,67
	3.1.3.5. Conhecer o nosso ponto de resistência;	0	0,00	0,00	1	20,00	33,33
	TOTAL	9			5		
3.1.4. Uso de Estratégias Distributivas	3.1.4.1. Dar o que menos valorizamos em troca do que mais queremos;	2	40,00	11,11	1	16,67	33,33
	3.1.4.2. Valorizar o que não é valioso para nós;	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3.1.4.3. Negociar o todo e não as partes (“Lei de Homer”);	1	20,00	5,56	1	16,67	33,33
	3.1.4.4. Criar cenários;	2	40,00	11,11	1	16,67	33,33
	3.1.4.5. Desvalorizar o que a outra parte tem para oferecer;	0	0,00	0,00	1	16,67	33,33
	3.1.4.6. Não entregar algo que poderá servir de moeda de troca;	0	0,00	0,00	1	16,67	33,33
	3.1.4.7. Sobrevalorizar o que temos para oferecer;	0	0,00	0,00	1	16,67	33,33
	TOTAL	5			6		
	TOTAL	86			52		

Quadro 4 - Frequência (N), percentagem das unidades de registo (U.R.) e unidades de enumeração (E.U.) por categoria. (Questão 4) / Percepção sobre as variáveis associadas ao insucesso da Negociação e formas de as corrigir.

Categorias	Subcategorias emergentes	Unidades de Registo	(Q.G.5.s.)			(B.G.30.s)		
			U.R.(N)	U.R.%	U.E%	U.R.(N)	U.R.%	U.E%
4.1.1. Uso de Estratégias Distributivas	4.1.1.1. Inflexibilidade;	9	32,14	50,00	3	23,08	100,00	
	4.1.1.2. Deixar-se intimidar;	3	10,71	16,67	0	0,00	0,00	
	4.1.1.3. Excesso de exigências;	1	3,57	5,56	1	7,69	33,33	
	4.1.1.4. Comprometer relações futuras;	3	10,71	16,67	1	7,69	33,33	
	4.1.1.5. Ausência de concessões;	1	3,57	5,56	2	15,38	66,67	

4.1.1.6. Dar-se o abandono da negociação;	1	3,57	5,56	1	7,69	33,33
4.1.1.7. Ser demasiado ambicioso;	1	3,57	5,56	2	15,38	66,67
4.1.1.8. Intransigência;	1	3,57	5,56	0	0,00	0,00
4.1.1.9. Pontos de ruptura;	2	7,14	11,11	1	7,69	33,33
4.1.1.10. Falta de razoabilidade;	2	7,14	11,11	0	0,00	0,00
4.1.1.11. Ausência de busca de ganho partilhado;	1	3,57	5,56	0	0,00	0,00
4.1.1.12. Não saber extrair posição;	1	3,57	5,56	0	0,00	0,00
4.1.1.13. Imposição de pontos de vista;	1	3,57	5,56	0	0,00	0,00
4.1.1.14. Prepotência;	1	3,57	5,56	0	0,00	0,00
4.1.1.15. Falta de abertura de espírito;	0	0,00	0,00	1	7,69	33,33
4.1.1.16. Desequilíbrio de forças/poder;	0	0,00	0,00	1	7,69	33,33
TOTAL	28			13		

4.1.2. MAPAN deficitário

4.1.2.1. Não atingir ponto alvo;	2	11,11	11,11	1	5,88	33,33
4.1.2.2. Aceitar sem discutir;	1	5,56	5,56	1	5,88	33,33
4.1.2.3. Dar algo sem contrapartida;	4	22,22	22,22	2	11,76	66,67
4.1.2.4. Não preparar adequadamente a reunião;	4	22,22	22,22	2	11,76	66,67
4.1.2.5. Precipitação do fecho do negócio;	1	5,56	5,56	0	0,00	0,00
4.1.2.6. Subvalorizar as nossas propostas;	1	5,56	5,56	0	0,00	0,00
4.1.2.7. Não conhecer o negócio;	2	11,11	11,11	3	17,65	100,00
4.1.2.8. Dar algo que é valioso para nós;	1	5,56	5,56	1	5,88	33,33
4.1.2.9. Não perceber alternativas;	1	5,56	5,56	1	5,88	33,33
4.1.2.10. Definição de objectivos deficitária;	1	5,56	5,56	2	11,76	66,67
4.1.2.11. Fazer um mau negócio;	0	0,00	0,00	1	5,88	33,33
4.1.2.12. Subvalorizar as diferenças culturais;	0	0,00	0,00	1	5,88	33,33
4.1.2.13. Não saber fazer gestão do tempo;	0	0,00	0,00	2	11,76	66,67
TOTAL	18			17		

4.1.3. Desconhecimento do MAPAN da contra- parte

4.1.3.1. Não conhecer as necessidades dos outros;	1	11,11	5,56	1	20,00	33,33
4.1.3.2. Desconhecimento do que o outro valoriza;	1	11,11	5,56	1	20,00	33,33
4.1.3.3. Não conhecer os interesses da outra parte;	1	11,11	5,56	1	20,00	33,33
4.1.3.4. Incorrecta avaliação da outra parte para ceder;	2	22,22	11,11	0	0,00	0,00
4.1.3.5. Não saber reconhecer sinais;	3	33,33	16,67	2	40,00	66,67
4.1.3.6. Não ter acesso à porta certa;	1	11,11	5,56	0	0,00	0,00
TOTAL	9			5		

4.1.4. Adopção de Estratégia negocial
inadaptada.

4.1.4.1. Manter posição viciada;	2	40,00	11,11	0	0,00	0,00
4.1.4.2. Dar sinais desvendando os interesses;	1	20,00	5,56	2	40,00	66,67
4.1.4.3. Instabilidade na estratégia de negociação;	1	20,00	5,56	0	0,00	0,00
4.1.4.4. Não dosear a revelação da informação;	1	20,00	5,56	0	0,00	0,00
4.1.4.5. Ausência de sistematização de informação;	0	0,00	0,00	1	20,00	33,33
4.1.4.6. Hesitação no momento de decisão;	0	0,00	0,00	1	20,00	33,33
4.1.4.7. Ansiedade excessiva;	0	0,00	0,00	1	20,00	33,33
TOTAL	5			5		

4.1.5. Formas de corrigir variáveis de insucesso
na negociação.

TOTAL	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	0			0		
