



Leonel José Cação Andrade

A Influência da Negociação na Performance Empresarial

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Orientador: Prof. Doutor Carlos Ferreira Gomes

Agosto de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Leonel José Cação Andrade

A Influência da Negociação na Performance Empresarial

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Carlos Ferreira Gomes

Coimbra, 2014

AGRADECIMENTOS

À minha mulher Paula, que sempre me incentivou e apoiou neste percurso. Aos meus queridos filhos, Inês, Pedro e Francisco, que tiveram a paciência de esperar que o pai pudesse voltar a ter tempo para eles.

Aos meus pais, José e Isabel, que sempre se sacrificaram para eu poder estudar e evoluir pessoal e profissionalmente.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Gomes, pela sua imprescindível colaboração e disponibilidade, por ter estado presente em todas as etapas, sobretudo naquelas mais difíceis, motivando-me a continuar, ajudando-me a crescer.

A todos os meus colegas do MBA Executivos, com quem tive oportunidade de aprender e partilhar conhecimentos, que me proporcionaram momentos de grande inspiração e de apoio, com o testemunho das suas próprias vidas.

Às empresas onde trabalhei durante este percurso, Barrinho Transportes, S.A. e T.V.T – Terminal Multimodal do Vale do Tejo, S.A, pela disponibilidade e apoio demonstrado.

Há três lados em cada negociação: o teu, o meu e o correto.
(Provérbio Chinês)

RESUMO

A negociação está presente em muitos momentos do nosso dia-a-dia, quer da vida pessoal, quer na vida profissional. Por isso, estar bem preparado para negociar deverá ser uma meta de todos. O objetivo deste trabalho visa tentar perceber a importância da negociação na performance das empresas. Nesse sentido efetuou-se uma revisão da literatura desde o ano 2000. Nesta revisão verificou-se um interesse crescente em áreas diferentes daquelas que normalmente estudam esta temática, como comprova a heterogeneidade existente nas publicações das revistas e jornais consultados. Numa perspetiva de avaliar a performance da negociação, as partes interessadas, vulgarmente conhecidas como *stakeholders*, assumem uma particular relevância, uma vez que constituem a outra parte da negociação. Logo, a forma como negociamos terá de ser preparada, planeada e efetuada consoante o *stakeholder* em causa. Neste trabalho desenvolveu-se um quadro conceptual que relaciona as características dos negociadores (ganhar/perder, salvar-a-face e confiança), o comportamento durante a negociação (colaborativo, competitivo e permissivo) e a interação efetuada com os *stakeholders* (conhecimento, capacidade de resposta, inovação e memória organizacional relacionados com os *stakeholders*), com o objetivo de aferir a importância destes fatores nos resultados das empresas. Tendo por base este quadro conceptual, elaborou-se um questionário que foi respondido pelos gestores de 54 empresas do distrito de Leiria. Na análise das respostas, e após a verificação da consistência, fiabilidade e correlação das variáveis, utilizou-se a regressão linear para tentar perceber em que medida a interação com os *stakeholders* pode influenciar ou justificar o comportamento adotado durante a negociação. Apesar das respostas obtidas indicarem a inexistência de padrões negociais que permitam classificar e relacionar o comportamento do negociador com a performance da empresa, constatou-se a importância cada vez maior que é dada pelos negociadores ao relacionamento e interação com os *stakeholders*. Devemos por isso procurar melhorar as competências negociais, atendendo ao facto destas serem uma valência que perdura para o resto da vida. A literatura consultada comprovou o valor de se ser um negociador eficaz, tanto na vida como nos negócios. Afinal, a negociação é uma constante da vida.

Palavras-chave: “Negociação, Comportamento Competitivo, Comportamento Permissivo, Comportamento Colaborativo, Performance e *Stakeholders*”

ABSTRACT

Negotiating is part of our everyday life both in our private lives and in our professional lives. Therefore, knowing how to negotiate should be everyone's goal. The purpose of this study is to understand the importance of negotiation in the performance of companies. Bearing this in mind, a review of the literature since the year 2000 has been carried out. In this review, there has been a growing interest in areas that are different from those that usually study this subject, as evidenced by the existing heterogeneity in the publications of magazines and newspapers that were consulted. In order to assess the performance of negotiation, the parties concerned, known as stakeholders, play a particularly relevant role, once that they are the other part of the negotiation. Therefore, the way we negotiate will have to be prepared, planned and executed according to the stakeholder concerned. In this paper the conceptual framework that has been developed relates the characteristics of negotiators (winning/losing, face-saving and trust), the behaviour during the negotiation (collaborative, competitive and permissive) and the interaction performed with the stakeholders (knowledge, the capacity to respond, innovation and organizational memory linked to the stakeholders), in order to gauge the importance of these factors in the companies' results. Based on this conceptual framework, a questionnaire was drawn up, and answered by managers of 54 companies from Leiria. After checking the consistency, reliability and correlation of variables, the linear regression was used to analyze the replies and try to understand in which way the interaction with the stakeholders can influence or justify the behaviour adopted during the negotiation. Although the replies collected do not indicate the existence of negotiating patterns that can be used to classify and relate the negotiator's behaviour to the company's performance, it is obvious that the negotiators put an increasing emphasis on the relationship and interaction with the stakeholders. Thus, we should try to improve negotiation skills, since they are a lifelong asset. The consulted literature has shown the value of being an effective negotiator, both in private life and in business. After all, negotiation is a fact of life.

Keywords: "Negotiation, Performance, Competitive Behaviour, Permissive Behaviour, Collaborative Behaviour and Stakeholders"

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceptual adaptado de orientação da negociação.	11
Figura 2 – Comportamentos e atitudes a evitar na negociação.....	20
Figura 3 - Modelo adaptado PPS efetuado por Post, Preston e Sachs	37
Figura 4 – Diagrama representativo do modelo conceptual	44
Figura IV.1 - Gráfico comparativo entre a distribuição normal e os erros residuais estandardizados, Modelo 3	101
Figura IV.2 – Histograma da variável dependente comportamento colaborativo	103
Figura IV.3 – Gráfico relativo ao comportamento colaborativo <i>versus</i> aquisição de conhecimentos	105
Figura IV.4 – Gráfico relativo ao comportamento colaborativo <i>versus</i> capacidade de resposta	105
Figura IV.5 – Gráfico relativo ao comportamento colaborativo <i>versus</i> capacidade de inovação	106
Figura IV.6 – Gráfico relativo ao comportamento colaborativo <i>versus</i> memória organizacional.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro resumo das frequências das características dos negociadores	56
Quadro 2 - Quadro resumo das frequências das características das empresas	58
Quadro 3 - Quadro resumo das respostas sobre as características dos negociadores.....	60
Quadro 4 - Quadro resumo das respostas sobre os comportamentos adotados durante a negociação	63
Quadro 5 – Quadro resumo das respostas sobre a interação com os <i>stakeholders</i>	66
Quadro 6 – Valores relativos ao coeficiente de <i>Pearson</i> e Alfa de <i>Cronbach</i> (diagonal)...	68
Quadro 7 - Regressão linear relativa ao comportamento colaborativo.....	70
Quadro II.1 – Regressão linear com a variável dependente o comportamento competitivo e as variáveis independentes a aquisição de conhecimentos, a capacidade de resposta, a capacidade de inovação e a memória organizacional.	93
Quadro II.2 – Regressão linear com a variável dependente o comportamento permissivo e as variáveis independentes a aquisição de conhecimentos, a capacidade de resposta, a capacidade de inovação e a memória organizacional	94
Quadro III.1 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os <i>stakeholders</i> , segundo o sexo.....	95
Quadro III.2 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os <i>stakeholders</i> , segundo a idade do negociador.....	96
Quadro III.3 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os <i>stakeholders</i> , segundo as habilitações escolares.....	97
Quadro III.4 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os <i>stakeholders</i> , segundo a função/responsabilidade.	98
Quadro III.5 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os <i>stakeholders</i> , segundo a Experiência Profissional.....	99

Quadro III.6 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os <i>stakeholders</i> , segundo a autoavaliação enquanto negociador.....	100
Quadro IV.1 - Valores de <i>Skewness</i> e <i>Kurtosis</i> relativos aos erros residuais.....	102
Quadro IV.2 – Teste <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov</i> , relativo aos erros residuais estandardizados – modelo 3.....	104

ÍNDICE

1- INTRODUÇÃO.....	1
2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 - Compreender a Natureza da Negociação.....	6
2.1.1 – Formas e processos negociais.....	7
2.1.2 – Características do Negociador.....	12
2.1.3 - Comportamentos durante a Negociação.....	15
2.2 - Gestão da Negociação.....	20
2.2.1 – Decisões do Negociador.....	21
2.2.2 – A Importância das Negociações Anteriores.....	23
2.2.3 – Resultados da Negociação.....	27
2.3 – Os <i>Stakeholders</i> e a sua Intervenção na Negociação.....	34
3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	43
3.1. - O Modelo Conceptual.....	43
3.1.1 – Características do Negociador.....	44
3.1.2 – Comportamento durante a negociação.....	45
3.1.3 – Relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	46
3.2- Descrição dos procedimentos dos inquéritos.....	48
3.3- Descrição dos métodos estatísticos utilizados.....	49
3.4- Descrição dos modelos e variáveis.....	51
4- RESULTADOS.....	55
4.1- Caracterização da população e da Amostra.....	55
4.2- Análise descritiva dos resultados.....	58
4.3 – Análise de fiabilidade.....	67
4.4 – Análise da Matriz de correlação de <i>Pearson</i>	67
4.5 – Análise da relação entre os comportamentos e a interação com os <i>stakeholders</i> ...	68
5- CONCLUSÕES.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	75
APÊNDICES.....	85

1- INTRODUÇÃO

Se olharmos atentamente à nossa volta, verificamos que as pessoas estão sempre a negociar. Em casa negociamos com os filhos, com as esposas, quer individualmente, quer até coletivamente, como por exemplo sobre os planos para as férias (Reb, 2008). Uma vez chegados ao trabalho, ajustamos com as equipas de trabalho um projeto e a consequente separação de tarefas, com os responsáveis hierárquicos negociamos sobre o orçamento anual e com clientes sobre novos fornecimentos e prazos (O'Connor & Arnold, 2001).

A complexidade que gira à volta da gestão empresarial vai desde as relações laborais (qual o candidato a escolher), à gestão de equipas/parcerias (com que empresa devemos formar uma parceria), aos compromissos com fornecedores e clientes (a quem devemos comprar/vender os produtos), no fundo um resultado da própria globalização. Existindo mais do que uma possibilidade, terá de ser feita a escolha que defina com quem se irá realizar a negociação (Reb, 2008).

Ao escolhermos com quem negociar, estamos desde logo a eleger a contraparte, que necessariamente deverá ser independente, com objetivos próprios, tendo por isso capacidade própria. Aliás, como refere Das & Kumar (2011), se as partes não forem independentes, a negociação porventura nem será necessária.

Apesar das mais variadas definições de negociação, o pensamento dominante é o de que é um processo de comunicação através do qual uma ou mais partes, aparentemente com objetivos diferenciados, procuram uma solução que possa satisfazer as partes envolvidas e que não poderia ser obtida de outra forma (Liu, 2011). Já Ulijn & Verweij (2000) referem que a negociação tem vindo a ser definida como um processo de dependência mútua, onde duas ou mais entidades discutem interesses e objetivos comuns ou diferentes, com o intuito de chegar a um acordo ou compromisso, porque veem vantagens em o conseguir. Também Wilson (2010) define a negociação como um processo interpessoal de constantes decisões que envolve duas ou mais partes em interações constantes de dar e receber, com o intuito de resolver os interesses à primeira vista incompatíveis, mas que não poderiam ser resolvidos sem a negociação.

A negociação assume, por isso, um papel central na nossa vida e na vida das empresas. Não será então difícil de entender que os administradores, os gestores, diretores, enfim, todos aqueles que no seu dia-a-dia têm de efetuar negociações, convivem com a

pressão de terem de ser cada vez mais eficazes (Kim *et al.* 2003). Esta pressão deriva da complexidade com que as empresas hoje se deparam.

Toda esta complexidade, associada à globalização em que nos encontramos hoje em dia, faz com que a forma de nos relacionarmos e negociarmos tenha um impacto não só na nossa vida pessoal, mas também nas organizações que representamos.

O objetivo deste estudo é analisar a influência que a nossa forma de negociar pode ter na performance das empresas. Para isso, serão analisadas as características do negociador tendo em atenção a sua forma de negociar e consequentemente o seu comportamento durante a negociação. Como não negociamos sozinhos, existe sempre uma outra parte com que nos relacionamos e interagimos. Essa outra parte, que na literatura é identificada por *stakeholder*, tem por sua vez interesses que podem ser divergentes ou convergentes com a empresa.

Assim sendo, analisaremos as características (ganhar/perder, salvar-a-face e confiança), os comportamentos (competitivo, colaborativo e permissivo) e a interação com *stakeholders* através da aquisição de conhecimentos, da capacidade de resposta, da capacidade de inovação e da memória organizacional, tentando verificar se existe alguma relação com os resultados obtidos pelas empresas inquiridas.

Assim sendo, analisaremos as características (ganhar/perder, salvar-a-face e confiança), os comportamentos (competitivo, colaborativo e permissivo) e a interação com *stakeholders* através da aquisição de conhecimentos, da capacidade de resposta, da capacidade de inovação e da memória organizacional, tentando verificar se existe alguma relação com os resultados obtidos pelas empresas inquiridas. Trata-se portanto de um estudo com características exploratórias, dado que se pretende investigar relações sobre as quais ainda não existe informação suficiente na literatura. Esta investigação tem como base a assunção de determinados comportamentos negociais, na medida em que se propõe descrever o relacionamento entre as características de uma determinada população perante um conjunto de situações.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. Depois da introdução, no capítulo 2, será feita uma abordagem aos principais temas relacionados com o assunto que estamos a investigar. Na natureza da negociação, serão analisadas as características, os tipos de negociação e outros fatores importantes, que permitem entender melhor alguns comportamentos a ter em conta quando se está a negociar.

Depois de uma reflexão sobre as decisões do negociador e a importância que as negociações anteriores têm no relacionamento futuro perante futuras negociações, analisaremos os resultados da negociação, nomeadamente na vertente económica e sócio emocional. Ainda neste capítulo será abordada a negociação com os *stakeholders*, identificando os principais intervenientes, a sua classificação e pertença a determinado grupo e a forma de se relacionar e interagir com a empresa.

No capítulo 3 será descrita a metodologia adotada e que levou à construção do questionário, os procedimentos seguidos na realização do inquérito, os métodos estatísticos, a identificação das variáveis e a construção dos modelos a analisar. No capítulo 4 serão analisados os principais resultados obtidos, tendo por base os métodos estatísticos utilizados, nomeadamente através da regressão linear.

Finalmente, no capítulo 5, serão apresentadas as conclusões deste estudo.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

Atendendo à importância da negociação, quer no contexto pessoal, quer no profissional, não surpreende que investigadores e negociadores procurem descobrir os fatores que podem levar ao sucesso das negociações (Reb, 2008).

A negociação tem como base uma discussão entre duas ou mais partes, onde se procura obter a solução para a(s) diferença(s) entre os agentes envolvidos. Essas diferenças podem basear-se em interesses (escassez de recursos), em questões intelectuais (qual a resposta certa?) ou em questões de avaliação (o que é bom ou mau?) (Harinck *et al.* 2000).

Teremos portanto um processo dinâmico em que as partes envolvidas comunicam entre si, nas mais diversas vertentes, para efetuarem trocas, fazerem ofertas, concessões, ameaças, ou introduzirem outros tipos de influências com o objetivo de alcançar um acordo (Filzmoser & Vetschera, 2008).

A negociação pode também ser considerada um mecanismo que contribui para a resolução de conflitos, não só individuais, mas também conflitos entre grupos e os seus representantes (Ma, 2007).

Neste contexto, a negociação é uma parte integrante da gestão em todas as vertentes, (Gates, 2006), podendo constituir uma vantagem competitiva e assim contribuir para o sucesso individual ou empresarial no ambiente global em que vivemos.

Quase todas as interações dos negócios requerem um determinado nível de negociação. Por isso o negociador preparado e competente é hoje considerado um ativo valioso, capaz de introduzir melhorias na performance financeira, no relacionamento com os clientes e na satisfação dos colaboradores (ElShenawy, 2010).

ElShenawy (2010) ao identificar as possíveis contribuições de um negociador bem preparado, referindo alguns dos interessados nessas contribuições, como clientes e colaboradores, faz levantar a questão da importância da negociação na performance das empresas e de qual poderá ser o impacto nos principais interessados da empresa, sendo que esta panóplia de interessados é conhecida na literatura como *Stakeholders*.¹

¹ ***Stakeholders*** (parte interessada ou interveniente) – São pessoas ou grupos que têm ou reclamam a propriedade, direitos e interesses numa determinada organização, bem como nas atividades que essa organização desenvolve sejam elas do passado, presente ou futuro (Clarkson 1995).

2.1 - Compreender a Natureza da Negociação

A negociação é normalmente uma relação voluntária. Como tal, os negociadores podem, em conjunto ou através da troca de informações resolver os seus conflitos de interesses, não porque são forçados, mas porque escolhem fazê-lo (Kim *et al.* 2003). Cada parte pode efetuar e receber propostas, existindo também a liberdade para ameaçar deixar a negociação em qualquer altura, ou até simplesmente abandoná-la (Ma & Jaeger, 2005). É por isso importante compreender o contexto negocial, bem como possuir opinião e entendimento sobre os assuntos a serem discutidos, de forma a garantir motivação para realizar a negociação (Teich, 2000).

Negociar voluntariamente envolve gerir e valorizar a interdependência que deve existir entre as partes, possibilitando-lhes uma aprendizagem mútua à medida que vão decorrendo as negociações (Das & Kumar, 2011).

Para se conseguir uma boa negociação deverá existir uma boa preparação (Faucher, 2009), sendo este um bom ponto de partida a ter em atenção para os líderes das organizações, que constantemente são bombardeados com alterações no negócio, novas tecnologias, novos clientes e fornecedores, entre outros (Nutt, 2007).

Com o decorrer das negociações e perante as situações que são expostas assistiremos com certeza a diversos tipos de comportamento, sejam eles mais cooperativos – que têm por fim um resultado global que sirva as duas partes da melhor forma - ou mais competitivos, também chamados de interesse próprio - que visam maximizar o resultado para uma das partes (Lin & Lin, 2006).

No entanto, e ainda antes de definir o comportamento a utilizar, é necessário perceber como pensa a outra parte. É fundamental tentar descobrir o que a outra parte valoriza mais, dado que o valor de cada argumento utilizado pode ter um valor diferente para cada uma das partes (Gates, 2006). Para se colocar no lugar da outra parte é necessário pesquisar e preparar-se previamente (Gates, 2006), dado que a informação que se possa obter pode ser usada em nosso favor. É ainda necessário não nos focarmos apenas nas nossas questões, e não cairmos na tentação de esquecer que os outros também têm problemas.

Através de processos simples, a negociação dá a possibilidade de flexibilizar e personalizar os comportamentos de forma a promover objetivos comuns, realçando os benefícios dos participantes (Densten, 2006). Veja-se o exemplo da negociação quando é

usada para determinar recompensas de desempenho e a influência que ela pode ter nesse relacionamento, de maneira a motivar os colaboradores.

Outro elemento muito importante para se compreender a negociação é o poder que cada uma das partes possui na negociação. A importância do poder provoca alterações cognitivas, motivacionais e comportamentais (Kray & Thompson, 2004), podendo ser definido como a capacidade de influenciar os outros (Schweinsberg, Ku, Wang, & Pillutla, 2012; Ahn, Sutherland, & Bednarek, 2010). Existe porém uma extensão ao poder negocial que o associa ao facto de possuir a informação, *status*, *networking* e a aparência (Ahn *et al.* 2010).

O poder negocial vem precisamente da interdependência das partes (Ma & Jaeger, 2005), tendo por isso a possibilidade de afetar os relacionamentos (Schweinsberg *et al.* 2012). Todos os negociadores, quando confrontados com uma oferta extrema (demasiado baixa), poderão ficar ofendidos, mas a reação pode ser diferente consoante o poder negocial seja baixo ou elevado (Schweinsberg *et al.* 2012).

As negociações podem ainda variar consoante o número de assuntos envolvidos. Mais assuntos provocam certamente mais complexidade, e muito provavelmente será necessário mais tempo e esforço por parte dos negociadores para descobrirem e explorarem todas as oportunidades inerentes a esta situação (Fulmer & Barry, 2004).

Neste tipo de negociações existem procedimentos específicos que tomam em consideração a referida complexidade que podem passar por discutir todos os assuntos em conjunto, discutir uns em conjunto e outros em separado, ou então discuti-los um a seguir ao outro, tentando assim uma otimização do esforço e tempo despendido (Ren & Zhang, 2008).

Num ambiente de poder incerto e extremamente competitivo, poderemos definir um quadro de objetivos e linhas orientadoras, que depois de assimilados, poderão ser postos em prática e certamente ajudarão a compreender a natureza da negociação (Ahn *et al.* 2010).

2.1.1 – Formas e processos negociais

Existem duas vias centrais na negociação, que estão intimamente ligados ao comportamento anteriormente analisado. Essas vias levam-nos ao que a literatura chama vulgarmente de negociação distributiva e negociação integrativa.

Para utilizarmos os comportamentos humanos, que verdadeiramente determinam a via que escolhermos na negociação, os estilos de negociação deverão ser entendidos universalmente por todos (Monle, 2009). Caberá então ao negociador, ou negociadores, a escolha da via a seguir. O conflito entre a cooperação e a competição tem vindo a ser catalogado na literatura como o dilema do negociador (Huffmeier *et al.* 2011).

A negociação distributiva, também denominada de competitiva, implica uma estratégia dominante que naturalmente conduzirá à vitória de uma das partes (Biyalogorsky & Koenigsberg, 2010). Estamos, portanto, perante situações em que uma das partes é pressionada a fazer concessões, podendo ser confrontada com ameaças e constantes tentativas de persuasão para inclusivamente desistir (Zachariassen, 2008; Harinck *et al.* 2000).

Quando se utiliza este tipo de negociação, temos um objetivo claro, determinado no tempo (curto prazo) com uma orientação competitiva muito forte, onde o importante é conseguir o máximo ganho possível. Os negociadores que usam este tipo de negociação gostam de chegar a acordo sob os seus termos (Das & Kumar, 2011).

Este tipo de negociação é baseado em ofertas do género pegar ou largar, através de técnicas agressivas (Das & Kumar 2011). Estamos perante um comportamento por vezes hostil, onde as concessões são diminutas ou até inexistentes, sendo esta falta de concessões por vezes motivada por uma assimetria entre as prioridades das partes (Bereby-Meyer *et al.* 2004), que podem resultar no aparecimento de conflitos. A negociação competitiva é também descrita como uma atividade que relaciona e trata vários assuntos ao mesmo tempo, onde as partes representam entidades diferentes, com interesses diferentes, sem cooperação, onde por vezes não é fácil chegar a um acordo (Liu, 2011).

Ao utilizar esta forma de negociação, com orientação de curto prazo, está a relegar para segundo plano o futuro do relacionamento no médio-longo prazo, até porque a possibilidade de retaliação da outra parte deverá ser considerada nesse futuro relacionamento.

A outra via da negociação é a integrativa, que inclui a obtenção de oportunidades para ambos os lados, onde condições como o benefício mútuo, resolução de questões em conjunto, repartição de recursos, entre outras possibilidades mais ou menos criativas estão sempre presentes. No entanto, para realizar este tipo de negociação terá de existir um nível de partilha de informação e confiança elevado (Fulmer & Barry, 2004), necessariamente a

um nível superior ao que temos na negociação distributiva. Terá também de existir um espírito de resolução de problemas que possibilite a obtenção de ganhos comuns maiores (Das & Kumar, 2011; Zachariassen, 2008; Harinck *et al.* 2000).

A negociação, como vimos antes, é um processo de construção de decisões, onde ambas as partes vão defendendo os seus interesses. A negociação integrativa privilegia de uma forma partilhada, quer de recursos quer de riscos, com o objetivo final da obtenção de ganhos comuns. Muitas negociações, apesar de no início não parecer, têm situações que podem potenciar o benefício comum (Bereby-Meyer *et al.* 2004). Caberá, no entanto, a um negociador, ou a ambos, através das suas competências conseguir identificar essas possibilidades.

Importa ainda referir que neste tipo de negociação, em que os comportamentos cooperativos são evidentes, existindo um perspectiva de criação de valor, acentua-se a importância de perceber a outra parte, de criar empatia negocial, através da minimização das diferenças. Descobrir quais os seus objetivos, buscando soluções conjuntas, representa uma maneira de estar e de posicionamento perante a negociação (Brooks & Rose, 2004).

Este posicionamento de não confrontação representa uma forma indireta de gerir conflitos ou de minimizar diferenças. Esta solução tem como objetivo final a integração e resolução de interesses de ambas as partes (Biyalogorsky & Koenigsberg, 2010).

Podemos considerar então duas formas diferentes de negociar (não só na questão comportamental, mas sobretudo no modo de encarar a negociação), por um lado - a Integrativa – com um objetivo comum e sentido de resolução de problemas comuns (Das & Kumar, 2011; Wilson, 2010), e por outro – a Distributiva – com um objetivo individual e a resolução da negociação em favor de si próprio.

Tanto em ambiente empresarial, como até na literatura geral sobre negociação, são normalmente referidas três fases da negociação. São elas a preparação, a negociação e a resolução da negociação (que pode resultar em negócio ou não). Em alguns casos é referida uma quarta fase entre a preparação e a negociação que não é mais que a recolha e troca de informação entre as partes.

Diversos autores referem-se ao processo negocial como parte integrante da fase de negociação, dando-lhe especial enfoque (Monteserin & Amandi, 2011; Weigand, 2006; B. W. Brooks & Rose, 2004; Fulmer & Barry, 2004). O mesmo se passa na atividade diária

das empresas, onde a maior incidência recai sobre a negociação em si e no fundo sobre o processo negocial utilizado.

A relação entre comportamento, características do negociador e os objetivos das partes criam um *mix* de relações que importa relevar e aprofundar.

Durante o processo negocial tem especial importância a inteligência, tanto cognitiva como emocional, do próprio negociador. Fulmer & Barry (2004) relatam quatro áreas que consideram emergir dessas características individuais que são a obtenção de informação, a promoção de decisões, a escolha das táticas e a capacidade de influenciar as emoções da outra parte. Sendo o processo negocial um processo dinâmico (Ma, 2007), a interação entre as partes é constante, a necessidade de resolver conflitos e de chegar a entendimentos são também objetivos, por vezes incompatíveis, a atingir. Pede-se então que as partes possuam níveis de assertividade e de cooperação que lhes permitam resolver as suas questões (Ma, 2007).

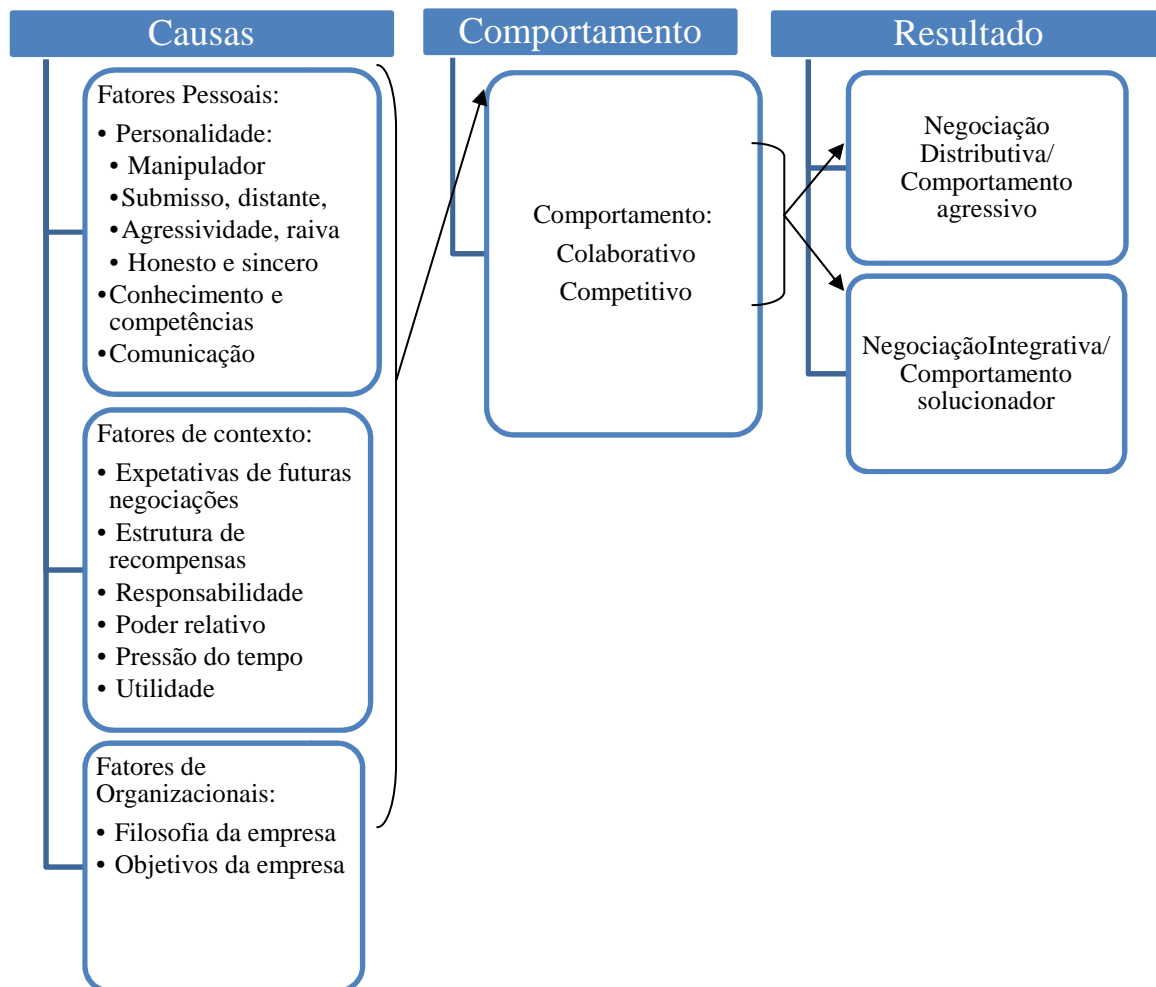
Têm sido abordados fatores como atitudes, comportamentos e percepções relacionados com a negociação e os seus resultados. Todas estas variáveis contribuem e afetam de sobremaneira a negociação em geral e o processo negocial em particular, bem como os objetivos dos negociadores e a sua própria satisfação (Brooks & Rose, 2004).

B. W. Brooks & Rose (2004) criaram um modelo conceptual de orientação da negociação (Figura 1), que agrega precisamente os fatores pessoais, de contexto e organizacionais, cuja influência e orientação comportamental acaba por se refletir na forma como se negocia e no tipo de negociação utilizada.

Assim sendo, o processo negocial é constituído pelo conjunto de fatores pessoais, contextuais e organizacionais de ambas as partes que, conjugados com aspetos comportamentais dos intervenientes, resultam em negociações que podem ser do tipo distributivo ou integrativo.

Refira-se ainda que foram acrescentados na figura 1 fatores pessoais como a honestidade e sinceridade (Ma & Jaeger, 2005), a comunicação (Canet-Giner & Saorín-Iborra, 2007), a raiva (Wilson, 2010) e fatores de contexto como a utilidade (Ma & Jaeger, 2005) atendendo a referências existentes na literatura consultada, e cuja importância no processo negocial é defendida pelos autores.

Figura 1 - Modelo conceptual adaptado de orientação da negociação.



Fonte: Traduzido e adaptado de Brooks & Rose, (2004)

Este modelo, pela sua simplicidade, é de fácil compreensão e aplicabilidade. Relacionando os fatores pessoais do negociador com a organização e o ambiente onde opera essa organização (se olharmos a negociação numa vertente empresarial), indica ao negociador o caminho a seguir. Logo, consoante o comportamento adotado, como se pode observar na figura 1, teremos o resultado do tipo de negociação utilizada.

No entanto, o negociador não está sozinho, tendo do outro lado um quadro parecido, podendo a qualquer momento reposicionar-se, refletir e ajustar-se à outra parte (Janda & Seshadri, 2005). Poderá inclusive ter de lidar com comportamentos oportunistas

(Frow *et al.* 2005). Nesta ocasião, e em contexto de conflito, será muito importante o tipo de argumentação utilizada (Monteserin & Amandi, 2011).

A argumentação é considerada pela literatura como um dos principais meios para se ter sucesso na condução de um processo de negociação (Monteserin & Amandi, 2011; Weigand, 2006). No quadro conceptual, a argumentação considera-se parte integrante da comunicação, tendo sido esta mais uma razão para a inclusão deste fator. A argumentação não é um tipo de ação mas um tipo de estrutura, devendo ser cuidadosamente planeada para assim contribuir para a obtenção dos objetivos (Weigand, 2006).

2.1.2 – Caraterísticas do Negociador

Pela natureza da negociação, durante o processo negocial o negociador é exposto a um conjunto de cenários mais ou menos complexos consoante o tipo de negociação que está a ser utilizado.

Existem por isso algumas caraterísticas que o negociador deve possuir para conseguir o seu objetivo ou os objetivos de quem está a representar. Não nos podemos esquecer que o negociador é constantemente desafiado pela própria evolução da negociação, que o faz balancear entre comportamentos competitivos e comportamentos cooperativos (Wilson, 2010).

Será então, aquando da concretização destes comportamentos, que aspetos como a experiência, o planeamento, a comunicação (verbal ou não-verbal), a capacidade de escutar e a criatividade se irão revelar apoios importantes na mesa de negociações. A literatura refere mesmo que os negociadores experientes não dão informações sem que as mesmas lhes sejam pedidas, pelo que fazer questões poderá ser uma maneira eficiente e efetiva de conseguir informações da outra parte (Ulijn & Verweij, 2000). Da mesma forma que partilhar informação no momento certo lhe trará vantagens (Kray & Thompson, 2004), também é verdade que com o aumento da experiência estas caraterísticas têm tendência a melhorar (Monteserin & Amandi, 2011). Também a comunicação obedece a um conjunto de táticas que o negociador dispõe para esgrimir os seus argumentos, sejam eles de natureza distributiva ou integrativa (Canet-Giner & Saorín-Iborra, 2007), devendo os negociadores compreender a outra parte para obter melhores resultados para eles próprios (Galinsky *et al.* 2008).

Mazen (2011) sugere quatro qualidades dos negociadores que, ao serem por eles assimiladas, farão com que atinjam mais facilmente os seus objetivos. São elas a vontade de se preparar, as expectativas altas, a paciência para ouvir e o comprometimento com a integridade/honestidade. Acresce ainda que os negociadores têm de ser treinados para detetar e corrigir o impacto negativo das suas ações quando estão perante conflitos.

A negociação eficaz requer um perfeito entendimento da outra parte (ou inclusivamente a capacidade de antecipar as suas necessidades), dos seus interesses e preferências (Geiger, 2012). Num contexto em que a comunicação pode ser essencial para essa compreensão das partes (Canet-Giner & Saorín-Iborra, 2007), a informação deverá ser explicitamente escondida mas implicitamente revelada. É por isso importante perceber os sinais subtis de forma a aproveitá-los em seu favor (Elfenbein *et al.* 2007). Ao perceber esses sinais, o negociador revela eficácia na comunicação, estando assim mais perto de um acordo.

Para serem eficazes espera-se que os negociadores possam ser fortes, racionais e assertivos, mostrando competência, mas sem serem necessariamente cordiais. Em contrapartida, é expectável que os negociadores ineficientes sejam fracos, submissos e acomodados, mostrando cordialidade, mas sem demonstrarem competência (Kulik & Olekalns, 2011). Efetivamente, este comportamento levanta sobretudo uma questão que tem a ver com a assertividade. Num cenário de cooperação e benefícios mútuos, que no fundo é a temática dominante da literatura, ser assertivo e portanto determinado, independente, bravo, decidido e ser também individualista e ter expectativas muito altas, pode indiciar menos concessões (Ma & Jaeger, 2005). É necessário, portanto, saber dosear e equilibrar estas características.

A racionalidade do negociador deverá permitir-lhe uma correta avaliação do estado em que a negociação se vai desenvolvendo. Deverá por isso, sempre que possível, possuir alternativas para assim poder ter mais hipóteses de gerar melhores resultados e capacidade para pedir mais concessões. Se não conseguir, as opções tornam-se mais escassas e menos atrativas, levando a que perca poder negocial, o que fará diminuir a possibilidade de pedir mais concessão à outra parte (Van den Abbeele *et al.* 2009).

Durante o seu desempenho, seja em ambiente unidimensional, mas sobretudo no ambiente multidimensional (onde estão várias partes envolvidas), pode o negociador com

objetividade, num passo simples, fazer uma concessão e obter várias concessões da outra parte (Filzmoser & Vetschera, 2008), contribuindo para a eficácia da negociação.

Vivendo num ambiente com escassos recursos, pede-se aos decisores económicos o uso racional dos recursos de que dispõem. Os negociadores estão também sujeitos a estes condicionalismos, logo a poupança de recursos, tempo e esforço é e continuará a ser um objetivo de qualquer negociação (Monteserin & Amandi, 2011).

Nesse sentido, a literatura identifica algumas decisões que podem ajudar um negociador a ser mais eficaz (Monteserin & Amandi, 2011; Weiss, 2010) :

- determinar a ordem das negociações (definir uma agenda para a negociação);
- decidir com quem ou com que recurso deve negociar, caso existam mais alternativas;
- avaliar antecipadamente a necessidade de existirem segundos acordos;
- fazer *benchmarking* agregando valor;
- possuir um desempenho de alto nível, devendo ter o cuidado de não sobrestimar os resultados e de ser realista na estimativa.

Vimos nos pontos anteriores, primeiro as características gerais de um negociador e depois, de uma forma mais objetiva, o que deve fazer um negociador para ser eficaz. Falar de competência do negociador é falar da sua performance, ou seja, assumindo que o negociador possui as características básicas e é eficaz, terá forçosamente mais hipóteses de ser competente e assim obter uma boa performance.

Um negociador competente é um negociador que acrescenta valor à performance financeira da sua empresa quando fecha um negócio importante (ElShenawy, 2010). Um negociador incompetente será aquele cujo negócio, depois de concluído, faz diminuir o valor da empresa. A vida empresarial está cheia de exemplos de negociadores competentes versus incompetentes.

O negociador competente é aquele que obtém as melhores performances (ElShenawy, 2010), avaliando-se a sua performance como já foi referido, não só através dos resultados obtidos, mas também pelo seu comportamento durante o processo de negociação. Durante este processo, quando o negociador é competente, a negociação faz-se evitando tomar decisões com base em preconceitos e em julgamentos errados como forma

de minimizar a irracionalidade e assim procurar alcançar os objetivos pretendidos (ElShenawy, 2010). Isto é, cada negociação é tratada como única.

Para atingir as melhores performances, o negociador deverá usar o bom senso (Dunning *et al.* 2003), sendo esta qualidade muito útil sobretudo em negociações conflituosas. Deverá ainda usar a inteligência cognitiva e emocional (Fulmer & Barry, 2004) para ter a capacidade de introduzir novos temas e ir tratando a informação que lhe vai chegando e reequacionar os objetivos caso seja necessário (Zhenzhong Ma & Jaeger, 2005; Zetik & Stuhlmacher, 2002). Wilson (2010) refere que os negociadores que possuem objetivos desafiantes e específicos alcançam melhores resultados do que aqueles cujos objetivos são de menor interesse ou, inclusivamente, daqueles que não os têm.

A estratégia usada pelos negociadores competentes, além de se poder basear no conhecimento implícito e explícito que possuem, isto é, na experiência adquirida, (Fulmer & Barry, 2004) deverá ser consistente. No entanto, deverá ser adaptável às circunstâncias de cada negociação (Gates, 2006). Atendendo à forma como os negociadores competentes olham para cada negociação, esta adaptabilidade faz todo o sentido, porque mesmo negociando preços, ou quantidades, não o fazemos sempre com a mesma pessoa nem as circunstâncias são as mesmas. Por vezes necessitamos mesmo de uma determinada encomenda e estamos dispostos a pagar um preço mais elevado. Quando não temos tanta necessidade, as circunstâncias mudam, alterando-se o poder negocial, o que implica pagar um preço mais reduzido.

Quando estamos a falar de características, de eficácia ou competência, estamos a referir-nos a requisitos e capacidades que os negociadores de sucesso devem possuir, e por isso fazem parte do processo de aprendizagem, em primeiro lugar do negociador enquanto ser humano, e depois como profissional. Estas características podem e devem ser treinadas e melhoradas através de uma aprendizagem contínua (Gates, 2006).

2.1.3 - Comportamentos durante a Negociação

A emoção é um estado de elevada intensidade produzida pela capacidade, ou incapacidade, de um ator na procura da obtenção dos seus objetivos (Andersen & Kumar, 2006). Assim, quando os objetivos são alcançados, os atores exprimem emoções positivas. Quando não atingem os objetivos, exprimem emoções negativas. O impacto das emoções é

por isso multifacetado, moldando o comportamento, influenciando a decisão e condicionando as estratégias utilizadas (Andersen & Kumar, 2006).

A negociação é iminentemente emocional (Morris & Keltner, 2000) sendo, metaforicamente falando, a arena da emoção (Elfenbein *et al.* 2007). Tem sido esta a ideia dominante no estudo da negociação, não surpreendendo por isso que a psicologia tenha vindo a prestar tanta atenção à negociação através do estudo do comportamento humano. De facto, os investigadores desta área desde cedo consideraram as emoções como fatores importantes e determinantes no curso da negociação (Morris & Keltner, 2000).

Assim, fazer uma análise à forma como funcionam as emoções nas negociações é importante, não só para o entendimento das emoções e suas consequências diretas, mas também pelo dinamismo que as emoções imprimem na negociação trazendo mais variáveis para a discussão, como a cultura ou as formas de comunicar, e a influência no processo negocial e nas próprias decisões e nos resultados (Morris & Keltner, 2000). As emoções desempenham por isso um papel fundamental na iniciação, no desenvolvimento e na manutenção dos relacionamentos ao longo do tempo (Andersen & Kumar, 2006).

Como refere Andrade & Ariely (2009) é tentador sugerir que as emoções, sejam elas acidentais ou não, estão omnipresentes e exercem uma influência global nas nossas decisões. Já Morris & Keltner (2000) afirmam que a negociação usa as emoções para iniciar relacionamentos, fazer pedidos, cooperar e fechar compromissos. Com este quadro não é difícil perceber o papel crucial que as emoções têm na mediação da dinâmica da interação interpessoal (Andersen & Kumar, 2006).

A literatura tem vindo a demonstrar que as emoções podem influenciar o julgamento e a tomada de decisão (Andrade & Ariely, 2009). À medida que vamos efetuando algumas ações como ajudar, comer, assumir riscos, vamos mudando e adaptando-nos consoante o impacto que as emoções têm em nós. Mas não menos importante é reconhecer as emoções da outra parte. O caminho que se tem de percorrer para chegar a um acordo é moldado por emoções como satisfação ou insatisfação, surpresa, medo, irritação e menosprezo, que por vezes não são devidamente percebidas pelos intervenientes da negociação (Elfenbein *et al.* 2007), o que poderá não ser benéfico para o processo em si (Morris & Keltner, 2000). O reconhecimento destas expressões tem vindo por isso a ser estudado noutras áreas, nomeadamente na área clínica, na área de desenvolvimento cognitivo e psicologia social (Elfenbein *et al.* 2007).

Segundo Andrade & Ariely (2009), as emoções influenciam diretamente a tomada de decisão: os negociadores que sejam confrontados com o descontentamento (vs. contentamento) são mais suscetíveis de rejeitar uma oferta injusta. Pensemos por exemplo na possível reação que pode ter uma das partes quando confrontada com uma primeira oferta demasiado agressiva. Se lhe juntarmos um fraco poder negocial, certamente que irá sentir-se ofendida e abandonar a negociação, procurando fazer o negócio nouro lado (Schweinsberg *et al.* 2012).

Podemos então constatar a importância das emoções não só no processo negocial, mas sobretudo o impacto que têm na formação da decisão da negociação. A maioria da literatura foca maioritariamente o impacto das emoções no curto prazo, relevando as reações no momento em que se negoceia, as possíveis implicações económicas que podem ter e que inclusivamente podem levar ao abandono da negociação. No entanto, não nos podemos esquecer que as negociações estão constantemente a ocorrer, e, por isso, as emoções de hoje e suas implicações na decisão poderão ser usadas como ponto de partida em futuras negociações (Andrade & Ariely, 2009), trazendo-nos assim uma dimensão de médio-longo prazo que os negociadores deverão ter em conta.

Quando abordámos o tema da competência, em muitas ocasiões a experiência também apareceu referenciada (Monteserin & Amandi, 2011; Ulijn & Verweij, 2000). Estando um negociador em constante interação, significa que está constantemente a confrontar-se com pedidos de concessão, ameaças e outros tipos de questões como temos vindo a observar. É pois natural que o negociador se deixe orientar e influenciar pelo conhecimento adquirido derivado da sua experiência e treino (Brooks & Rose, 2004).

Segundo Clothier (2011), existe um mito acerca de algumas características que normalmente classificariam um bom negociador. Dividir a diferença, usar todos os argumentos, falar muito, não expressar emoções, são algumas dessas características, que inclusivamente são dadas como inatas dos negociadores, mas que no mundo dos negócios atual já não têm muita importância.

Tal como um desportista profissional necessita de praticar a sua modalidade, o mesmo acontece com os negociadores. Os professores de negociação acreditam que os negociadores melhoram as suas competências treinando-as (Fulmer & Barry, 2004). ElShenawy (2010), num estudo que efetuou em duas alturas distintas a um mesmo grupo de pessoas, realça a diferença entre o primeiro e segundo momento relativamente à

melhoria verificada nas capacidades negociais, justificando-a pelo treino que os participantes efetuaram. Conclui ainda que é o treino que constrói a experiência do negociador e quanto mais tempo treinar, maior será a experiência adquirida.

O maior objetivo do treino da negociação é dotar os negociadores de melhores capacidades para negociar, para melhorarem a sua performance e assim conseguirem definir novas estratégias à medida que forem sendo necessárias, aproveitando os novos ensinamentos, não se baseando apenas nos conhecimentos até aí adquiridos (Bereby-Meyer *et al.* 2004). Assim sendo, não são apenas os negociadores ou os gestores e os membros do departamento de vendas que devem praticar a negociação (ElShenawy, 2010).

A ideia de realizar atividades em conjunto acarreta consigo a ideia de relacionamento (Gherardi, 2009), que serve no fundo para definir a ideia de treinar a negociação. A literatura suporta que o treino da negociação depende maioritariamente de três fatores: a qualidade dos métodos de treino, a motivação e características dos praticantes e o ambiente organizacional (ElShenawy, 2010).

Gates (2006) sustenta que aqueles que admitem a necessidade de uma boa negociação reconhecem a importância do treino, não apenas para uma parte da empresa mas para toda a empresa, o que com certeza ajudará a criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem da negociação.

Assim sendo, a preocupação de dotar os recursos humanos de capacidades negociais fará com que o treino e consequente aperfeiçoamento dessas qualidades lhes tragam benefícios, para além do desempenho profissional. Como Gates (2006) refere, o treino da negociação fará com que as pessoas olhem a sua vida de maneira diferente, podendo constituir uma experiência de mudança nas suas vidas.

Gerar expectativas positivas tendo em atenção as intenções e motivações de ambas as partes de uma forma independente, deverá ser uma preocupação de um negociador de confiança (Liu & Wang, 2010). Ao mostrar esta confiança, o negociador está a dar muita importância à cooperação bilateral, no sentido de se atingirem os objetivos comuns, como seja a partilha de informação, tentando assim maximizar resultados de ambas as partes, contribuindo por isso para um bom relacionamento.

A literatura dá-nos uma ideia de como deveria ser o comportamento do negociador e o que deveria fazer para promover soluções vantajosas para ambas as partes.

No entanto, nos negócios, ou até na vida pessoal, a outra parte nem sempre é de confiança, quer pela forma como comunica, quer pelas atitudes que vai tomando.

Quando a confiança é quebrada, são identificados como consequência da falta de confiança pelo menos dois tipos de comportamento: comportamento defensivo, que tem o efeito de fazer diminuir a cooperação, e a agressão moral que se refere à reação negativa do negociador quando pensa que vai ser tratado injustamente ou que não confia nele (Liu & Wang, 2010).

Os negociadores são, por isso, confrontados com atitudes que podem corresponder à quebra de confiança pela outra parte e assim colocar em risco a negociação. Os incentivos à tentação de usar comportamentos pouco éticos podem ser de índole variada. Podem, por exemplo, ser de índole económica (como recompensas) ou de natureza humana, como reação a atitudes da outra parte, ou reação a comportamentos estereotipados de natureza cultural (ideia pré-concebida que o negociador tem de ser duro, por exemplo).

Também as recompensas dadas aos negociadores podem gerar um comportamento duvidoso. Se o negociador tiver uma abordagem mais individualista, onde ganhar é o primeiro e grande objetivo, poderá existir a tendência de enganar e mentir à outra parte. Esta mentira será mais flagrante e mais intensa num cenário individualista do que num cenário cooperativista (Fulmer *et al.* 2008).

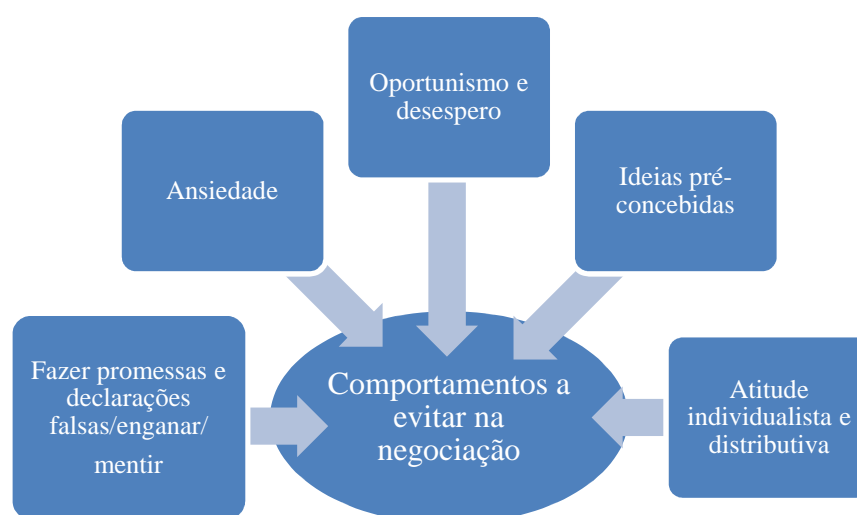
Temos, por isso, alguns comportamentos que deverão ser evitados, sob pena de não se conseguir atingir os objetivos pré-definidos. Comportamentos como o oportunismo (motivado pelo desejo de ganhar) ou o desespero (motivado pelo medo de perder) (Fulmer *et al.* 2008), apenas farão aumentar a ansiedade. O negociador não deve partir com ideias pré-concebidas que lhe diminuam as expectativas e lhe provoquem ansiedade, fazendo reduzir a performance e o poder negocial (Kray *et al.* 2004). Por outro lado, também a sobrestimação das suas capacidades pode levar à criação de expectativas demasiado elevadas e com menos possibilidades de serem alcançadas (Biyalogorsky & Koenigsberg, 2010; Dunning *et al.* 2003).

A ansiedade pode ainda fazer com que os negociadores pensem que a balança do poder negocial está desequilibrada em seu desfavor. Gates (2006) refere dois erros comuns que podem provocar danos na negociação: um é pensar que o poder negocial é mais forte na outra parte e o outro é considerar que a negociação é só sobre preço.

Negociar o preço de algo é uma das primeiras ideias que surge quando falamos de negociação. Como vimos, pode ser um erro pensar apenas no preço, mesmo quando estamos a negociar um bem ou serviço. Essa visão estereotipada pode fazer com que o poder do negociador fique enfraquecido pela reduzida abrangência da negociação. Se o poder do negociador é fraco, uma confrontação explícita com essa fraqueza é ainda mais ameaçadora e provoca uma maior diminuição na performance do que a confrontação implícita a essa ameaça (Kray *et al.* 2004).

Na figura 2 podemos resumidamente observar os comportamentos e atitudes a evitar na negociação:

Figura 2 – Comportamentos e atitudes a evitar na negociação.



Ao optar por algum destes comportamentos, o negociador começará a perder a confiança e credibilidade junto da outra parte (Fulmer *et al.* 2008). Verá, por isso, a sua reputação – caráter atribuído a uma pessoa (Tinsley *et al.* 2002) - enquanto negociador ser colocada em questão em resultado desta violação de princípios éticos, o que terá certamente implicações nos relacionamentos e negociações futuras (Fulmer *et al.* 2008) .

2.2 - Gestão da Negociação

Quando negociamos, os argumentos que utilizamos não são apenas o resultado de análises isoladas, mas antes uma visão integrada sobre a questão que queremos ver

resolvida e sobre a qual gostaríamos de chegar a acordo. Quer nas situações muito conflituosas onde a negociação é necessária, quer também na vida real onde o sistema é composto por múltiplos agentes, a habilidade de planejar e gerir o plano de ação que irá ser executado para resolver o conflito permite ao negociador (Monteserin & Amandi, 2011):

- i) antecipar os problemas que aparecerão durante a interação;
- ii) analisar antecipadamente as possíveis soluções para o conflito que se está a verificar para minimizar os efeitos do problema.

Quando as partes têm ideias diferentes acerca de um problema, tornando incompatíveis as posições a adotar, poderá não existir uma forma simples e correta de o resolver (Harinck *et al.* 2000), sobretudo se estivermos a falar de assuntos mais subjetivos como normas e valores. É então necessário promover aproximações para que os pontos que outrora começaram distantes, se vão conseguindo aproximar com o intuito de se chegar a um acordo.

2.2.1 – Decisões do Negociador

As decisões do negociador serão sempre muito próximas do tipo de negociação escolhida, do quadro comportamental que se for criando durante o processo negocial, das reações à outra parte e das mudanças ou adaptações que o negociador vá utilizando. Luo & Shenkar (2002) sustentam que o conflito surge normalmente nas diferenças de perceção, nas preferências, no estilo de comportamento ou nos objetivos. Neste quadro interativo, o negociador tem no entanto possibilidade de escolher se aceita os termos da negociação, se os rejeita, ou se prossegue com a negociação (Weiss, 2010). O modelo de Curseu & Schruijer (2007) - “*Long Term Memory*” (LTM), diz-nos que a decisão resulta da comparação entre a descrição dos dados da situação atual e o conhecimento pré-existente.

Conforme já tínhamos verificado, a experiência e treino do negociador são com certeza mais-valias que este não deve (nem pode) desperdiçar. Sabemos igualmente que as negociações resultam de divergências entre duas partes. A forma mais usual de negociação passa por uma negociação cara-a-cara (Zachariassen, 2008), onde os negociadores tentam resolver os pontos de discórdia.

Durante a negociação, o que equivalerá a dizer, durante a tentativa de resolução do conflito, os negociadores vão tendo necessidade de fazer concessões. Imaginemos os negociadores que fazem ofertas elevadas quando vendem e pelo contrário ofertas baixas

quando compram (Schweinsberg *et al.* 2012). Este *trade-off* terá de ser resolvido, e mesmo sabendo a correlação existente entre a primeira oferta e o preço final no sentido de que quanto maior for a primeira oferta maior será o preço final, para se chegar a um acordo os negociadores vão efetuando concessões.

Estas concessões devem ser comunicadas de uma forma clara, refletindo as intenções cooperativas do negociador, fazendo com que essas concessões sejam recíprocas. Esta postura de confiança mútua, de abertura e empatia (Zachariassen, 2008) evita que cada concessão seja vista como uma perda para um dos lados.

As decisões do negociador tendem a induzir comportamentos competitivos ou cooperativos, seja pela sua personalidade (Ma & Jaeger, 2005) ou pela postura (comportamento das partes) (Zachariassen, 2008) durante a negociação.

Zachariassen (2008) refere mesmo que uma postura cooperativa de um negociador envolve decisões que acreditam no ganho mútuo e nas parcerias estratégicas. Kim *et al.* (2003) também sugerem que os negociadores que recebem *feed-back* positivo relativamente à ética e à honestidade são mais propensos a comportamentos cooperativos. Logo, as soluções em que ambos ganham constituem uma estratégia melhor do que aquelas em que se assume uma postura competitiva onde as posições se fundamentam em interesses opostos, e o ganho de um lado resulta, por norma, na perda do outro (Zachariassen, 2008), quer seja através do recurso a posturas habilidosas (Kim *et al.* 2003) ou inclusivamente através do uso de comportamentos desonestos. Neste último caso a negociação não passa de uma competição pura, em que uma das partes irá perder e, por conseguinte, a outra ganhar.

É pois necessário que as decisões sejam bem equacionadas, com base em estratégias negociais que sirvam os interesses de cada um. O negociador deverá calibrar as expectativas do resultado da negociação (Das & Kumar, 2011). Se, por um lado, expectativas elevadas podem levar a impasses ou até ao término de uma negociação, por outro, baixas expectativas podem levar a um benefício de apenas uma das partes.

A negociação, sendo encarada como uma ferramenta utilizada na resolução de conflitos ou trocas comerciais, deve ser baseada em decisões competentes, que tenham em atenção o impacto no relacionamento futuro, nomeadamente no longo prazo (Carbonneau *et al.* 2011).

Por sua vez, o conceito de negociação de alianças estratégicas, além de dinâmico, baseia-se em quatro estratégias – resolução de problemas, argumentação, cedências e compromissos (Das & Kumar, 2011). Por sua vez, quando se desenvolve uma aliança ou parceria são percorridas três fases: formação da aliança, operacionalização da aliança e os resultados da aliança (Das & Kumar, 2011).

Das & Kumar (2011) definiram genericamente as três fases. Na fase da formação, os negociadores e potenciais parceiros têm como objetivo central chegar a um acordo, negociando um conjunto de argumentos relacionados com o tipo de aliança que se pretende. A fase de operacionalização testa o comprometimento dos parceiros com a aliança e é nesta fase que o acordo deverá ser posto em prática. Por último, a fase dos resultados marca o ponto onde os parceiros fazem a avaliação do progresso das alianças. A aliança/parceria atingiu os objetivos ou não? Todos os parceiros deram tudo o que podiam para o sucesso da parceria? São questões deste género que são efetuadas nesta fase.

No entanto, o sucesso da parceria depende muito do comprometimento das partes e adaptação mútua aos acontecimentos que vão ocorrendo (Andersen & Kumar, 2006). Os parceiros devem disponibilizar recursos em quantidade suficiente, elaborar grupos de trabalho, envolver os departamentos de ambos, de tal forma que o relacionamento e comportamento destes grupos constituam uma base de sustentação do relacionamento da própria parceria.

Num cenário de constituição de uma aliança ou parceria não será difícil imaginar o tipo de negociação que regerá esta constituição. Teremos com certeza uma negociação de carácter integrativo e cooperativo onde os parceiros cooperativos normalmente fazem com que os negociadores sejam também cooperativos e demonstrem uma maior satisfação (Mintu-Wimsatt & Graham, 2004).

2.2.2 – A Importância das Negociações Anteriores

Quando estamos a negociar, não podemos perder de vista o reflexo que terão as nossas decisões quer no curto quer no médio-longo prazo. Serão as negociações de hoje que construirão a base das próximas negociações (Tinsley *et al.* 2002). Não será por isso de estranhar que o nosso comportamento atual seja condicionado pelo facto de no futuro podermos ter a necessidade de negociar novamente com essa outra parte. Se pretendermos

voltar a negociar, teremos tendência a ser mais cooperativos. Caso não tenhamos essa intenção, teremos tendência a ser mais competitivos (Tinsley *et al.* 2002).

A negociação deve por isso ser vista como uma longa cadeia, onde cada negociação surge como um elo dessa cadeia (O'Connor & Arnold, 2001). Reb (2008) afirma que a qualidade das negociações anteriores tem sempre implicações nos relacionamentos futuros. Deverá, por um lado, ser aproveitada como uma fonte de aprendizagem sobre a outra parte e, por outro, como um ponto de partida para uma análise sobre o potencial de negócios a ocorrer no futuro. Reb (2008) foi ainda mais contundente ao sugerir que se a negociação anterior correu bem, negocia-se novamente, mas se pelo contrário correu mal, procura-se outra parte para negociar.

Apesar de ser compreensível esta análise de Reb (2008), por vezes não é assim tão simples, e outras vezes nem sequer é viável resolver as questões desta forma, até porque se a outra parte detiver um monopólio, ou se for uma entidade como o estado, por exemplo, mesmo que corra mal uma negociação, teremos sempre de voltar a negociar com essa parte.

Compete então ao negociador, e perante as decisões estratégicas, quer sejam pessoais ou profissionais, com que se veja confrontado, construir bases sólidas que lhe permitam ser mais cooperativo (Fisher *et al.* 2006), empático (Galinsky *et al.* 2008) e recolher informações sobre o carácter da outra parte, que lhe permitam ter capacidade de antecipar as suas intenções (Tinsley *et al.* 2002).

Ao terem um comportamento cooperativo - o que segundo Tinsley *et al.* (2002) acontece com a maior parte dos negociadores -, ao procurarem a resolução conjunta de conflitos e incentivarem a junção de novas soluções, estão a criar raízes para no futuro não terem limitações em negociar repetidamente com a outra parte, gerando assim soluções de grande qualidade (Liu, 2011).

Também a empatia é um aspeto a ter em conta nos fatores que podem influenciar futuras negociações. Ela pode facilitar futuros acordos entre negociadores, sendo que o seu efeito pode emergir a qualquer momento e perdurar no tempo (Galinsky *et al.* 2008). Veja-se os exemplos em que existem disputas, situação que faz com que os negociadores, querendo ser ouvidos, estejam furiosos, ou então quando é necessário mediar conflitos. Em ambas as situações, a empatia (venha ela de negociações anteriores ou apareça na

negociação que está a decorrer) ajuda a solucionar e a criar um ambiente facilitador da resolução dos problemas.

Ao recolher informações sobre a outra parte, com o intuito de a conhecer melhor, e assim poder antecipar as suas necessidades, pode acontecer descobrir algumas características competitivas, nomeadamente um negociador cuja reputação esteja identificada com práticas como maximização dos ganhos para si próprio, realização de ofertas extremas e de poucas concessões táticas (Tinsley *et al.* 2002). O conhecimento desta reputação implicará certamente alterações na forma como decorrerá a negociação daí para a frente.

Um negociador quando está perante outro negociador com esta reputação tende a ser mais cauteloso. Esta cautela faz com que tente proteger-se, retendo mais informações e controlando mais o processo (Tinsley *et al.* 2002). M. Liu (2011) no seu estudo refere, no entanto, que o impacto e influência das práticas competitivas acontecem sobretudo no início das negociações, sendo uma consequência dos objetivos diferenciados das partes, mas numa tentativa de se chegar a um acordo as posturas tendem a derivar para a cooperação.

O negociador tem por isso de ter em conta que as experiências do passado terão influência nas futuras negociações (O'Connor & Arnold, 2001). Logo, situações onde surjam impasses deverão ser cautelosamente geridas, para não criarem sensações negativas na outra parte, repercutindo-se seguramente no futuro. Imagine-se dois diretores negociando aspetos relacionados com a distribuição de verbas relativas ao orçamento de uma empresa. Se não conseguirem chegar a um acordo, ou se um deles se sentir prejudicado pelo outro, como será a negociação do próximo orçamento no ano seguinte?

No que respeita à renegociação, nunca ouvimos falar tanto desta palavra como agora. Renegociação bancária, renegociação laboral, renegociação da dívida, renegociação das PPP (Parcerias Público Privadas), renegociar, renegociar... Mas para renegociar são necessários argumentos (Weigand, 2006). A literatura refere três formas de renegociação: a renegociação depois do negócio, durante o decurso do negócio e extra negócio (Schoop *et al.* 2007). As três formas têm em comum o facto de já ter existido uma negociação anterior pelas mesmas partes, a qual tinha sido encerrada. Isto significa que, normalmente, se procedeu a um registo das condições acordadas, que vulgarmente também se designa contrato.

Schoop *et al.* (2007) definem a renegociação depois do negócio como aquela que é efetuada depois de expirar um contrato, tendo a negociação o objetivo de renovar esse contrato e, por inerência, esse relacionamento. A renegociação durante o decurso do negócio visa sobretudo antecipar e alterar condições do contrato enquanto a renegociação extra negócio dispõe-se alterar, mas não antecipa os termos do negócio, sendo conduzida durante a vigência dum contrato.

A existência de um relacionamento entre as partes que estão a negociar é um parâmetro importante numa relação negocial. Geralmente as relações negociais permitem aos negociadores aprender algo acerca um do outro (Schoop *et al.* 2007), residindo aqui uma diferença fundamental entre a negociação e a renegociação, uma vez que, conhecendo-se e sabendo como operam, além de evitarem faltas de entendimento, podem mais rapidamente chegar a consensos. No entanto, apesar do autor não o referir, e como já vimos anteriormente, não podemos esquecer o impacto das antigas negociações nas negociações correntes (Reb, 2008). Como a renegociação pressupõe a existência de uma negociação anterior, deverá ser mais um motivo para adotarmos uma postura adequada aquando da negociação.

Quando se decide avançar para a renegociação, partimos duma base em que as expetativas criadas não foram atingidas. Essa quebra nas expetativas pode resultar de contratos feitos de forma não muito clara, de mudanças de conjuntura que não seriam previsíveis de acontecer e, como tal, não estavam registadas no contrato (veja-se o que se passa com as renegociações das condições bancárias), bem como do facto de o poder de cada uma das partes ser diferenciado, o que pode dar origem a que a parte com mais poder, de forma oportunista, possa pedir a renegociação do contrato (Schoop *et al.* 2007).

Além da quebra das expetativas, a renegociação acarreta consigo a ideia da quebra do relacionamento negocial (Schoop *et al.* 2007). Esta quebra no relacionamento é muitas vezes vista como uma perda colateral, comparando-a com o objetivo essencial que passa pela obtenção de benefícios para o negociador (normalmente a parte com mais poder negocial). É também por este motivo que Weigand (2006) refere que as divergências iniciais, ou se mantêm, ou se alteram através da mudança de opinião de uma das partes em consonância com a outra, ou ambas as partes chegam a um compromisso.

2.2.3 – Resultados da Negociação

Como vimos anteriormente, quanto melhor for o acordo encontrado, mais vontade teremos em voltar a negociar com essa outra parte (Reb, 2008). Vimos a importância dos acontecimentos passados nas futuras negociações. Mas que tipo de resultados podem determinar e condicionar essa vontade de negociação no futuro?

Tinsley *et al.* (2002) indicam que a qualidade dos resultados é afetada pela reputação, através da influência que esta exerce nas percepções acerca da outra parte e conseqüentemente no comportamento subsequente. Já Know (2009) constata que a reputação é a base do sucesso negocial. A literatura ao longo dos anos vem indicando que a personalidade é importante para se compreender o processo e os próprios resultados da negociação (Ma & Jaeger, 2005), enquanto que a assertividade aparece como uma dimensão central no comportamento do negociador, capaz de influenciar os resultados da negociação (Ma, 2007), ao ponto de catapultar a negociação para um caminho mais integrativo e cooperativo.

Os negociadores têm por norma objetivos a alcançar. Estes objetivos acabam por servir de guia, ajudando o negociador a ter uma orientação, encorajando a persistência e facilitando o desenvolvimento de estratégias. De tal forma que os objetivos, as aspirações ou alvos desejados, têm vindo a ser considerados como ferramentas que ajudam a melhorar a performance da negociação (Zetik & Stuhlmacher, 2002).

Atendendo então aos objetivos que os negociadores se propõem alcançar e aos comportamentos que afetam o resultado da negociação, a literatura indica dois tipos de resultados que podem decorrer da negociação: económicos e sócio emocionais (Geiger, 2012; Huffmeier *et al.* 2011; Kulik & Olekalns, 2011 Z. Ma, 2007; Mintu-Wimsatt & Graham, 2004).

O resultado económico tem como expoente máximo o lucro, sendo este uma consequência da atividade negocial (Mintu-Wimsatt & Graham, 2004) e também uma necessidade, da qual depende a continuidade de uma empresa. A literatura refere-nos que se perdermos a oportunidade de ganhos conjuntos (induzindo à cooperação), corremos o risco de deixar de ter tanto lucro como teríamos se utilizássemos esta estratégia (Weiss, 2010). Além disso, os lucros dependem frequentemente da competência dos negociadores em conseguir um bom resultado, não se preocupando unicamente com a perspetiva

individual, mas também com a manutenção do relacionamento no médio e longo prazo (Brooks & Rose, 2004).

A procura do lucro pode levar a que o negociador tenha a tentação do lucro imediato ou de querer obter uma parcela maior no negócio (Wilson, 2010), sendo esta uma estratégia de curto prazo. Adota assim um comportamento agressivo, competitivo, ameaçador ou até mesmo oportunista. Esta postura, apesar de racional e de nem sempre invalidar a negociação (Nutt, 2007), podendo mesmo proporcionar ganhos no curto prazo, pode potenciar a possibilidade de se verificarem custos no médio e longo prazo (Windolph & Moeller, 2012)

Assim sendo, enquanto os negociadores com comportamentos competitivos estão focados em primeiro lugar no seu ganho individual (Zetik & Stuhlmacher, 2002), querendo deter a maior parte do negócio (Wilson, 2010), correm o risco de ter ganhos inferiores, em comparação com a utilização de táticas cooperativas que lhes permitam aumentar os ganhos, adicionando também a possibilidade da obtenção dos objetivos inicialmente propostos (Wilson, 2010; Zetik & Stuhlmacher, 2002).

De realçar ainda a forma como é feita a medição da performance, que passa pela soma do lucro que se vai obtendo, e que continua a ser a mais utilizada, não existindo nenhuma medida consensual, reconhecendo-se até uma certa impossibilidade em se construir uma medida aceite internacionalmente (Teich, 2000).

Por sua vez, os resultados sócio emocionais podem incluir três aspetos básicos, como sejam as perceções da negociação que está a acontecer, os aspetos relacionados com a outra parte e os aspetos relacionados com a nossa parte (Huffmeier *et al.* 2011).

Durante a negociação podem existir comportamentos, objetivos e posições contraditórias, em que ao mesmo tempo o negociador pretende o lucro para ambas as partes, mas não permite que a outra parte consiga facilmente ganhar vantagem, tendo aqui posições mais competitivas. A natureza cooperativa ou competitiva desta interação é vulgarmente identificada na literatura como a motivação social do negociador (Wilson, 2010).

Os resultados sócio emocionais, além de referenciados de forma muito enfática na literatura atual (Geiger 2012), revelam-se através de vários estados emocionais dos negociadores. A satisfação é apontada como um dos principais resultados da negociação (Geiger, 2012; Lai *et al.* 2006; Mintu-Wimsatt & Graham, 2004) existindo inclusivamente

algumas correntes sobre a satisfação. No entanto, também a confiança e o orgulho (Geiger, 2012) são considerados recompensas intrínsecas e motivadoras do desempenho do negociador. A amabilidade e simpatia podem também ter um papel importante na resolução de problemas e criação de consensos entre as partes (Patton & Balakrishnan, 2010).

Num contexto negocial, a satisfação resulta de uma comparação do desempenho individual com um desempenho *standard* para a mesma negociação. Logo, bons resultados económicos incrementam a satisfação, mas se a comparação for feita com elevados padrões de desempenho, a satisfação pode baixar, uma vez que já não será tão fácil de ser atingida ou excedida (Geiger, 2012).

Atendendo ao relevo evidenciado na literatura, Wang, Lim, & Guo (2009) criaram três correntes que pretendem explicar os fatores que podem influenciar a satisfação:

- *Expectancy-Value Model*, que explica que fatores podem influenciar a satisfação individual;
- *Disconfirmation Theory*, que justifica as razões da satisfação de um indivíduo;
- *Equity Theory*, onde se destaca o papel da justiça na procura da satisfação.

Estes resultados são especialmente importantes e valorizados num quadro de relacionamentos de longo prazo, onde a negociação não será apenas efetuada uma única vez. A satisfação é por isso um fator de incremento de soluções cooperativas ou de soluções de “win-win”, como também são conhecidas. Este comportamento, cujo objetivo visa manter um relacionamento positivo, é identificado como uma razão fundamental para referir a satisfação como um primeiro resultado da negociação (Ma, 2007).

Os resultados da negociação incluem o acordo final, o grau de satisfação e confiança que os negociadores têm relativamente ao resultado alcançado, bem como relativamente à sua performance na negociação (Lai *et al.* 2006). Assim sendo, um resultado positivo, além da boa disposição, trará novos objetivos e ambições mais elevadas, enquanto que um resultado negativo implicará, além de má disposição, porventura a necessidade do negociador fazer um plano de ação onde tentará encontrar as causas da negociação não ter corrido bem.

Numa perspectiva de reduzir as possibilidades de existirem divergências nos relacionamentos, as alianças devem ser tabeladas por contratos baseados na vontade das partes. Apesar disso, deve existir uma negociação, para que mesmo que não exista o contrato, as partes entendam que o sucesso da aliança irá ser largamente determinado pela forma como irão conseguir gerir o seu relacionamento (Das & Kumar, 2011). Caso este relacionamento sofra divergências ou incompatibilidades, estas poderão ser resolvidas através da arbitragem ou da mediação.

A arbitragem é um procedimento usado na resolução de conflitos, no qual as partes em confronto se submetem a uma decisão de uma terceira parte (Adamuz & Ponsatí, 2003). É muito usada em divórcios, na dissolução de alianças/parcerias, gestão de contratos com sindicatos e comércio internacional. O uso da arbitragem, quando as negociações diretas falham, faz com que esta seja frequentemente incluída nos contratos ou até inclusivamente exigida por lei (Adamuz & Ponsatí, 2003).

Existem, no entanto, regras e normas de conduta a apontar ao mediador (árbitro):

- 1) quando se está a fazer uma arbitragem unilateral, os negociadores não necessitam de ter a aprovação da outra parte para trazer o mediador e quando procuram consensos também utilizam a arbitragem;
- 2) mediadores pragmáticos melhoram a arbitragem, sugerindo concessões e dividindo os excedentes obtidos optando por princípios de justiça independentemente das concessões anteriores.

Cada combinação – arbitragem unilateral pragmática, arbitragem pragmática por consensos, arbitragem unilateral por princípio e arbitragem em princípio por consenso – constitui um sistema de arbitragem (Adamuz & Ponsatí, 2003).

A arbitragem tem vindo a merecer uma maior relevância por parte dos agentes económicos pela rapidez que pode proporcionar na resolução da contenda, pelo menor custo (Adamuz & Ponsatí, 2003) e eficiência em determinados processos. No entanto, esta eficiência não pode ser assegurada na totalidade pela arbitragem, atendendo à dependência da distribuição da negociação e dos custos que poderá atingir em certos processos. Não deixará, no entanto, de merecer toda a atenção por parte dos negociadores que têm aqui uma boa maneira de treinar a negociação.

Como temos vindo a reparar, a negociação está intimamente ligada a emoções, comportamentos, atitudes, capacidades cognitivas, capacidades de gerir conflitos e

relacionamentos interpessoais. No fundo, está intimamente ligada às pessoas que nesta temática apelidamos de negociadores.

É genericamente reconhecido que as relações pessoais têm um papel muito importante nos negócios (Andersen & Kumar, 2006), sendo que a negociação cara-a-cara tem vindo a ser a mais utilizada. Esta forma de negociar tem permitido que, durante um processo negocial que esteja a ser conduzido de uma forma competitiva, através, por exemplo, de trocas mútuas de informações ou de discussões construtivas de ambas as partes, se passe para uma fase mais colaborativa (Morris & Keltner, 2000), onde, juntamente com a preocupação mútua em alcançar benefícios conjuntos, se culmine num acordo integrativo (Andersen & Kumar, 2006).

Não obstante, alguns autores têm defendido que, sob certas condições, a negociação cara-a-cara tem conduzido a resultados mais negativos (Morris & Keltner, 2000) comparativamente com uma negociação noutra formato. Por outro lado, Wang *et al.* (2009) referem que na negociação cara-a-cara os negociadores que partiam com baixas expectativas ficavam mais facilmente satisfeitos com os seus resultados. Alguns autores (Chen and Kersten 2006; Purdy *et al.* 2000) sustentam ainda que a utilização de sistemas informáticos que auxiliem a negociação traz mais satisfação ao negociador comparativamente com a não utilização desses sistemas durante a negociação (Wang *et al.* 2009).

Não raras vezes, mesmo os negociadores mais eficazes não conseguem maximizar os ganhos comuns e chegar a soluções integrativas. Estas soluções têm vindo a ser apontadas na literatura, por muitos autores, como a forma mais correta de encarar e solucionar a negociação. No entanto, e conforme foi referido anteriormente através da revisão da literatura, são cada vez mais as áreas científicas que estão a dar ênfase à negociação em geral e à forma como a realizar em particular. Nestas áreas, os estudos relacionados com sistemas de apoio à negociação (não me refiro apenas à negociação eletrónica) têm sido cada vez mais frequentes (Ho *et al.* 2012; Monteserin & Amandi 2011; Carbonneau *et al.* 2011; De Snoo *et al.* 2011; Bella *et al.* 2010; Biyalogorsky & Koenigsberg 2010; Kwon 2009; Lee & Kwon 2008; Lin & Lin 2006; Beroggi 2000) e mais recentes, como podemos constatar na revisão da literatura.

Morris & Keltner (2000) referem que a negociação cara-a-cara pode trazer resultados mais negativos - pelo facto de alguns negociadores usarem táticas mais

dominantes e pressionantes – que podem levar mais facilmente a um impasse. Num estudo que realizaram, notaram que os negociadores mais individualistas tiveram resultados piores quando negociaram cara-a-cara, do que quando negociaram sem se estarem a ver uns aos outros.

De facto, as ferramentas de comunicação que são usadas sem a presença física, como o *e-mail*, podem fazer baixar a tensão e as barreiras hierárquicas, esbatendo o impacto de alguma informação mais melindrosa que, se fosse dita cara-a-cara, podia gerar um conflito insanável (Schoop *et al.* 2007). A comunicação feita desta forma dá tempo para pensar e decidir mais friamente.

Têm vindo então a surgir cada vez mais sistemas eletrónicos de apoio à negociação. Estes sistemas têm vindo a tentar criar relações de confiança, consideradas um fator crítico de sucesso para a implementação deste tipo de soluções (Schoop *et al.* 2007). A negociação tradicional difere da negociação eletrónica em dois aspetos fundamentais: os meios utilizados e o papel ou função desses meios (Schoop *et al.* 2007).

Os defensores deste tipo de negociação argumentam ainda que os meios usados podem ter um papel muito ativo, podendo criar limites e prazos e determinar automaticamente os vencedores de propostas, como por exemplo nos leilões (Schoop *et al.* 2007). Este tipo de negociação, além de permitir que possa ser feita por alguém que esteja em qualquer parte do mundo, pode ainda utilizar ferramentas que poderão fazer análise de cenários (do tipo “e se”) com o objetivo de prever as ofertas vindas da outra parte e automatizar as negociações de uma das partes envolvidas (Carbonneau *et al.* 2011). Já Ren & Zhang (2008) evidenciaram a facilidade e flexibilidade deste tipo de negociação, enunciando três tipos de estratégias de negociação quando auxiliadas pelos computadores:

1. *Boulware* - procura-se o lucro máximo. Não dão grandes concessões até ao limite do prazo da negociação;
2. *Conceder* – querem fazer o negócio o mais rápido possível. Fazem uma grande concessão no início da negociação de forma a garantir o negócio;
3. *Linear* – as concessões são feitas suavemente e sequencialmente no desenrolar da negociação.

Não será por isso de estranhar que continuem a aparecer sistemas inteligentes (*CAKES – NEGO* por exemplo, que auxiliam a negociação, com o intuito de melhorar a sua performance (Lee & Kwon, 2008). Este sistema agrega estruturadamente um conjunto

de fatores concretos como o preço, quantidade, qualidade, condições de pagamento, entre outros, e relaciona-os com fatores mais subjetivos como, por exemplo, os recursos disponíveis, gestão de pessoas, cultura empresarial, preferências dos vendedores (Lee & Kwon, 2008).

O conhecimento adquirido permite-lhe gerir a negociação, entender o pensamento da outra parte, ficando assim apto a fazer contra ofertas em tempo oportuno (Lee & Kwon, 2008), contribuindo assim para a formação da decisão e a resolução de problemas.

Os desafios da negociação e dos limites da inteligência dos negociadores humanos têm vindo a fazer com que aumente a procura de programas que apoiam a negociação. As valências destes sistemas passam por implementar modelos, procedimentos, comunicar e facilitar a coordenação de duas ou mais partes que estejam envolvidas na negociação (Wang *et al.* 2009), bem como auxiliar os negociadores durante as diferentes fases da negociação (Monteserin & Amandi, 2011).

Ao longo do tempo, os sistemas de suporte à negociação têm sido largamente estudados (Monteserin & Amandi, 2011). Assim sendo, as razões da sua existência passam por melhorar o processo e os resultados das negociações de acordo com as últimas evoluções tecnológicas e ajudar a ultrapassar as dificuldades da negociação cara-a-cara (Wang *et al.* 2009). Já Sankaran & Bui (2007) referem que este tipo de sistemas ajudam a identificar atributos e parâmetros da negociação, sendo que estes funcionarão melhor no longo prazo.

Os sistemas de suporte à negociação são compostos por componentes de decisão económica e comunicação eletrónica. Os componentes de decisão económica ajudam a estabelecer objetivos, a processar e analisar a informação, seja ela simples ou mais complexa. A comunicação eletrónica afeta a maneira como a informação é processada (Wang *et al.* 2009). Com o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação (TI), existe um incremento do uso dos sistemas de apoio à negociação, tanto nas negociações internas como externas. Além disso, estudos recentes têm mostrado que este tipo de sistemas está a conseguir resultados mais auspiciosos, contratos mais interessantes e um grau de satisfação mais elevado (Wang *et al.* 2009).

Efetivamente, os benefícios dos avanços tecnológicos nesta área são assinaláveis. Poder decidir na hora sobre acontecimentos inesperados, poder treinar os negociadores para cenários virtuais visualizando o impacto das suas decisões (Beroggi, 2000), poder

gravar as negociações para se observar o histórico das mesmas através de gráficos durante o processo negocial (sendo este um processo dinâmico) (Lai *et al.* 2006), poder simular individualmente a negociação e assim prepará-la melhor em todas as suas vertentes, poder ter previsões sobre os argumentos que a outra parte poderá trazer para a negociação tendo a oportunidade de se preparar (Sankaran & Bui 2007), são, sem dúvida, aspetos a ter em conta e que podem constituir uma vantagem importante para o utilizador das TI.

Com tantas vantagens, e com o aumento do uso das TI, não é pois de estranhar que exista já a vontade de substituir os negociadores humanos por agentes autónomos que negoceiem em nome dos seus clientes humanos, especialmente se a negociação for bem estruturada (Wang *et al.* 2009).

Apesar de todas as vantagens já referenciadas, e do seu reconhecido valor, estes sistemas também levantam algumas dificuldades, como sejam, por exemplo, a dificuldade em coordenar entradas de informação com as respostas a dar quando estão num cenário de múltiplos participantes (Sankaran & Bui, 2007). Para além disso, a negociação completamente automática poderá não ser a melhor opção em alguns tipos de negociação (Wang *et al.* 2009). Estes autores acrescentam ainda que, apesar do uso da negociação automática poupar tempo e recursos, os negociadores, pelo facto de terem um menor envolvimento e, por inerência, um menor poder para controlar a situação, sentem-se constrangidos na hora de chegar a um consenso, até porque preferem fazê-lo sem assistência externa. Wang *et al.* (2009) conclui que em alguns contextos uma negociação semiautomática será o mais aconselhável, uma vez que permite ao negociador um certo nível de controlo.

2.3 – Os Stakeholders e a sua Intervenção na Negociação

Diferenças culturais, pluralismo legal, fatores monetários, diversidade ideológica e grande incerteza são aspetos ligados à envolvência externa da negociação a ter em conta nos dias de hoje (Luo & Shenkar, 2002). Da mesma forma, também existem aspetos internos, como a confiança que o negociador transmite, a disponibilidade para criar alternativas, a harmonia social, a postura e o cumprimento de regras, que podem influenciar as táticas negociais utilizadas (Luo & Shenkar, 2002).

A negociação é assim influenciada por fatores tanto externos como internos, logo as suas implicações refletem-se tanto internamente como no meio envolvente onde

aconteça a negociação. Wilson (2009) refere inclusivamente que a negociação torna-se um processo mais complicado quando ocorre num ambiente multicultural. Num ambiente deste género, a existência de grupos ou equipas com elementos de diferentes origens, de diferentes especialidades profissionais, ou até de diferentes culturas, têm vindo a ganhar uma maior preponderância na negociação, aumentando mesmo a sua complexidade (Ahn *et al.* 2010).

Num cenário onde as diferenças existem (sejam elas culturais, ideológicas, ou outras) e fazem parte da vida das pessoas e das empresas, teremos com certeza vários interessados (individuais e coletivos) na forma como se desenvolvem e terminam os processos negociais. Os resultados da negociação terão seguramente impacto quer nos indivíduos, se falarmos de uma negociação pessoal, quer nas empresas se estivermos a falar de negociações empresariais. Por isso é normal que apareça um conjunto de entidades (colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, instituições financeiras, organizações não governamentais, entre outras) interessadas no desempenho das empresas no geral e da negociação em particular. Convém referir que são precisamente este conjunto de interessados que diariamente participam e interagem na maior parte das negociações que são efetuadas pelas organizações (Azofra *et al.* 2003), o que significa que as negociações envolvem múltiplos *stakeholders* (Brodt and Thompson, 2001).

Ho *et al.* (2012) referem, no entanto, que os pedidos dos *stakeholders* são, por vezes, efetuados em ambientes conflituosos, sendo essencial resolver estas disputas (dentro dos vários *stakeholders* existem interesses diferenciados) durante a formação de um acordo. Estes pedidos feitos pelos *stakeholders* têm tendência a ocorrer quando acontece um facto que de alguma forma pode indiciar problemas futuros, como uma diminuição das vendas (Nutt, 2007). Será por isso muito importante que as negociações sejam eficazes, tornando-se uma peça fundamental na consistência futura das organizações (Fulmer & Barry, 2004).

Não se pode comunicar com membros de outras culturas até sabermos como eles comunicam (Monle, 2009). O mesmo se passa com as partes interessadas, até sabermos o que pretendem. Os negociadores (sejam em nome próprio ou representando empresas) podem retirar benefícios pelo facto de identificarem alguns atributos, como os recursos disponíveis, o estilo de negociação, a partilha de valores (Reb, 2008), que possam indiciar alguma compatibilidade com a outra parte.

Conforme já foi referido, *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses numa determinada organização e nas atividades que elas desenvolvem (Clarkson, 1995). Este autor refere ainda que esta reivindicação de direitos e interesses é o resultado das transações ocorridas com a organização ou das atividades por ela desenvolvidas, sejam elas legais, morais, individuais ou coletivas. Deste constante relacionamento e interação, facilmente se depreende a importância que tem a negociação (até pelas suas características intrínsecas).

Os *stakeholders* com interesses ou direitos comuns podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo, como os colaboradores, os acionistas, os clientes, entre outros (Clarkson, 1995). O exemplo dado por Ho *et al.* (2012) que, no seu estudo sobre a composição e respetiva distribuição dos horários dos comboios, utilizou uma técnica de otimização de partículas (para envolver todos os interessados nesses horários), em que essa otimização dava a ideia de um enxame, mostra a complexidade que se pode colocar às organizações para satisfazer todas as partes interessadas, quando essas partes interessadas são em grande número e também de grande complexidade.

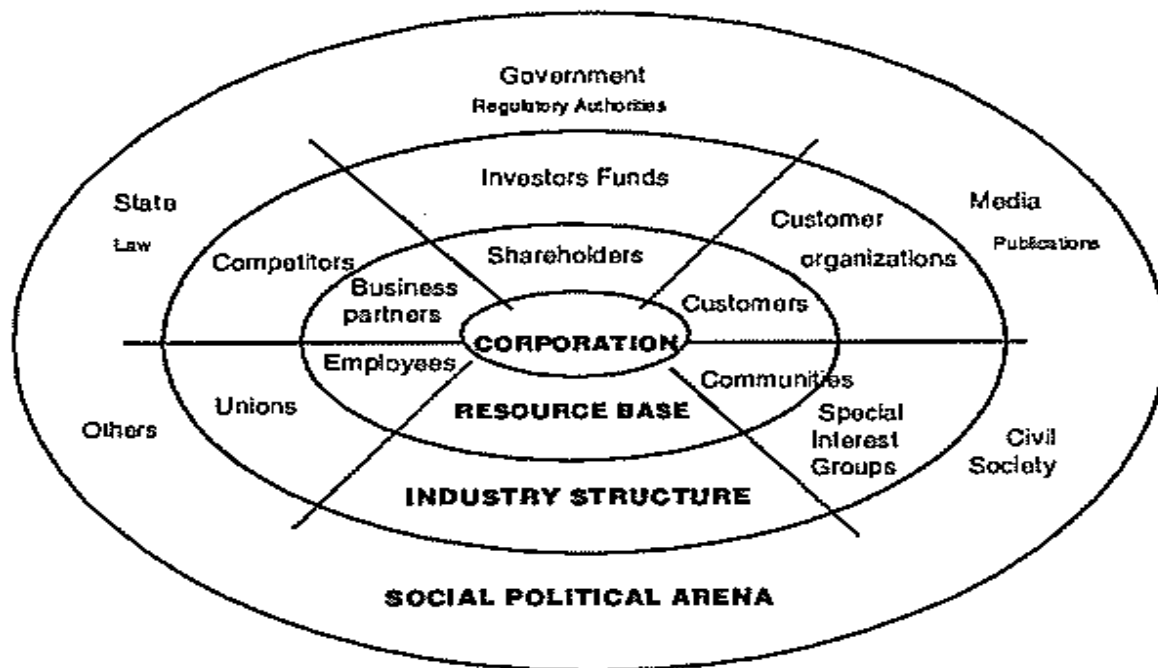
A literatura referencia várias tentativas de classificação de *stakeholders*, usando vários critérios. Fassin (2008) refere um conjunto de autores (Frooman, 1999; Pesqueux *et al.* 2005; Phillips, 2003b; Winn, 2001) que elaboraram vários tipos de classificação: primários versus secundários, diretos ou indiretos, genéricos versus específicos, legítimos versus derivados, estratégicos e morais, estratégicos e ambientais ou pertencentes ao meio envolvente, com poder, legitimidade e urgência, etc.

Enfim, existe uma panóplia bastante alargada de sugestões relativas à classificação dos *stakeholders*, de tal forma que a representação gráfica pode ajudar a compreender aquilo de que estamos a falar (Fassin, 2008). Tal como na classificação, também foram desenvolvidos gráficos e modelos exemplificativos, existindo redefinições de modelos que oferecem uma conceptualização da empresa, do seu meio envolvente, das partes que o constituem e do inter-relacionamento existente entre os *stakeholders* e a empresa (Fassin, 2008).

Podemos então verificar na figura 3 o modelo de *stakeholders* redefinido por Fassin (2008), que teve origem no modelo de Freeman (1984). O modelo de Freeman inicial colocava a empresa como figura central do modelo, o que aparentava um

relacionamento estreito entre a empresa e os *stakeholders*, no entanto, na realidade o relacionamento é feito sobretudo com a administração da empresa (Fassin, 2007).

Figura 3 - Modelo adaptado PPS efetuado por Post, Preston e Sachs



Fonte: Fassin, (2008)

A superioridade do modelo PPS relativamente ao modelo inicial de Freeman reside no facto deste modelo indicar claramente três níveis de operação: o nível dos recursos básicos, onde se destacam os acionistas, os clientes e os colaboradores, o nível da indústria, sendo portanto uma área relacionada com o negócio onde se destacam os concorrentes e os sindicatos e o nível do ambiente político-social, havendo aqui a destacar as entidades governamentais, a sociedade civil em geral e a regulamentação legal.

No relacionamento entre a empresa e as suas partes interessadas, e considerando a existência de objetivos comuns, será de todo conveniente adotar uma visão integrativa. Um exemplo disto mesmo pode acontecer no momento da contratação de um colaborador, em que durante a negociação o colaborador que pretende ser contratado sugere à empresa um

estágio não remunerado, ou subsidiado, para ganhar experiência e assim poder mostrar-se ao possível empregador (Ahn *et al.* 2010).

A negociação com os colaboradores terá sempre para as empresas uma enorme importância, dado tratar-se de um dos ativos mais valiosos das organizações. Questões como os salários, o desempenho individual e coletivo (equipas) ou o desenvolvimento da carreira necessitarão de uma negociação cuidada. A preocupação com este tipo de negociação deverá passar por uma definição dos limites, por um reconhecimento do desempenho que pode dar origem a uma recompensa e pela clarificação dos ganhos mútuos. Este comportamento, ao ser seguido pelo empregador, pode originar um quadro de abertura e confiança por parte do colaborador que vê aqui uma possibilidade de ser recompensado (Densten, 2006).

Existe uma opinião generalizada de que, à partida, numa negociação salarial, o poder negocial tem tendência a pender para o lado do empregador (Ahn *et al.* 2010). Liu (2011), além do poder, acrescenta ainda o *status*, como outro fator que provoca o mesmo efeito. Além disso, os pacotes salariais são cada vez mais diferenciados e individualizados (Kulik & Olekalns, 2011). Neste tipo de negociação a ansiedade pode ser fatal (Brooks & Schweitzer, 2011). Os negociadores com uma maior autoconfiança são menos afetados pela armadilha da ansiedade e conseguem controlar melhor este sentimento (Brooks & Schweitzer, 2011).

Independentemente do poder negocial e da ansiedade (nomeadamente no colaborador) que pode provocar uma negociação deste género, as negociações salariais podem ser realizadas numa perspetiva distributiva (*trade-off* salarial, data de início) ou numa perspetiva integrativa (bónus, tempo de férias, ajudas de custo, local de trabalho) (Reb, 2008). No entanto, cada um destes argumentos pode ter um valor diferenciado para cada uma das partes (para a empresa pode ser indiferente o local onde um determinado trabalhador vai ser colocado, mas esse fator pode ser importante para o colaborador) (Galinsky *et al.* 2008). A questão familiar, normalmente identificada como o conflito entre o trabalho e a família, tem também um peso determinante. Em muitos casos, o colaborador, mesmo auferindo menos rendimentos, prefere estar perto da sua família (Poelmans & Sahibzada, 2004).

Mas não são apenas as questões salariais e familiares que podem ter um impacto significativo no relacionamento com os colaboradores. Dentro da própria organização, a

negociação entre departamentos ou com a administração em questões como o orçamento anual deverá merecer a devida atenção. A negociação orçamental não é feita apenas num dado momento, repetindo-se anualmente (Fisher *et al.* 2006). Se não existir uma postura de abordagem a um acordo vantajoso para ambos os departamentos, como irá reagir no próximo ano aquele que se sentir prejudicado? A administração da empresa deverá estar atenta e promover zonas de entendimento entre as partes (Fisher *et al.* 2002), ou até promover a negociação entre equipas que, por natureza, conseguem partilhar mais informação (Ahn *et al.* 2010) para se conseguir chegar a consensos, sob pena da própria empresa sair prejudicada no final da negociação.

Relativamente ao relacionamento entre o vendedor e o comprador, a maior parte das pesquisas focam o papel da confiança na formação das dinâmicas interpessoais entre eles (Andersen & Kumar, 2006). A confiança é determinante no comprometimento que provoca nos compradores. Por sua vez, a desconfiança vai diminuindo quando aumenta a competência (Liu & Wang, 2010).

Na atualidade, a escolha dos produtos ou clientes, na sua generalidade, deixou de ser o mais importante. Aquilo que verdadeiramente interessa são as características negociáveis, como o preço, prazos de entrega, modo de pagamento, garantias, bónus (Weiss, 2010), que podem ser modificadas e adaptadas, com o objetivo de proporcionar mais ganhos (Bella *et al.* 2010). Para o conseguir, a organização deverá otimizar o processo negocial enquanto vendedora.

Nas negociações, nomeadamente sobre preço, Galinsky *et al.* (2009) referem que começar com uma oferta mais elevada resulta num acordo com um preço mais elevado. Isto não significa, no entanto, que, no seu todo, esta seja a situação mais lucrativa. Por um lado, porque se a negociação se tornar demasiadamente distributiva, poderá implicar menos concessões e menos abertura à troca de informação (Paese & Gilin, 2000) e por outro, ofertas agressivas podem levar mais facilmente a impasses (Schweinsberg *et al.* 2012).

Existem ainda negociadores que ficam mentalmente ancorados aos valores inicialmente propostos (Epley & Gilovich, 2001). Neste sentido, em qualquer negociação, avançar com a primeira proposta pode ter repercussões bilaterais, dado que a outra parte pode ficar a saber quais são as aspirações do vendedor, ficando este em desvantagem por não saber se o comprador até estava disposto a pagar um valor mais elevado (Ma, 2007). O

mesmo acontecerá se o comprador fizer uma oferta demasiado baixa, onde o objetivo será nivelar o preço por baixo (Galinsky *et al.* 2009).

Atendendo a este cenário, não existe uma receita infalível para esta dicotomia. No entanto, e como refere ElShernawy (2010), o negociador deverá ter a habilidade para se adaptar à situação, aprender e mudar de estratégia durante a negociação, compreender os clientes e formar os membros das equipas de vendas, para assim conseguir maximizar a rentabilidade do cliente (Oduoza & Xiong, 2008).

Negociações eficazes entre o comprador e o fornecedor, assim como a construção de um bom relacionamento entre ambas as partes, são fatores determinantes no sucesso e manutenção de parcerias no longo prazo (Talluri *et al.* 2008). O facto de o fornecedor verificar que a parceria está a ser rentável financeiramente e que a colaboração mútua é feita com qualidade conduz à sua satisfação (Windolph & Moeller, 2012).

O desenvolvimento de relações de longo prazo entre o comprador e o fornecedor fazem reduzir a incerteza e ajudam a prevenir o conflito (Ernst *et al.* 2008). Assim sendo, deverá existir uma boa coordenação e cooperação com o intuito de melhorar a utilidade e rentabilidade (Windolph & Moeller, 2012). Na gestão desse relacionamento, as parcerias entre clientes e fornecedores quando são operacionalizadas têm em vista a redução de custos redundantes, o aumento da qualidade e o incremento da rapidez e flexibilidade das operações (Ernst *et al.* 2008). Ao conseguirem colocar em prática esta estratégia, estão a pensar em soluções integrativas, idealizando a continuidade dos seus negócios.

Existe, no entanto, outra possibilidade no relacionamento entre o comprador e o vendedor. Aliás, tradicionalmente, quando se negocia uma compra, o preço de aquisição é o ponto principal (Van den Abbeele *et al.* 2009). Este autor defende ainda que o poder negocial de uma das partes pode fazer derivar a negociação para uma negociação distributiva, fazendo aumentar a competição entre ambos. Estamos então perante situações onde um certo recurso pode ser obtido em diferentes entidades e o comprador pode negociar com todas elas, sentindo-se mais confortável naquela que conseguir persuadir melhor (Monteserin & Amandi, 2011). Claro está que, ao utilizar táticas distributivas centrando-se exclusivamente no preço (Paese & Gilin, 2000), o negociador não está, por um lado, a ter uma grande preocupação com o relacionamento futuro (Gates, 2006) e, por outro, os resultados obtidos poderão ser inferiores ao esperado (Van den Abbeele *et al.* 2009).

Assim sendo, a literatura indica algumas estratégias a ser utilizadas na negociação com fornecedores, de maneira a conseguir obter melhores resultados: utilizar negociações cooperativas envolvendo compromissos a longo prazo, controlar e colaborar com os fornecedores incluindo a partilha de informações estratégicas (Janda & Seshadri, 2005).

A negociação é iminentemente um processo de comunicação (Filzmoser & Vetschera, 2008). Durante o processo de comunicação existem trocas de ofertas, onde o objetivo é chegar a um consenso. Os acionistas, enquanto parte (muito) interessada, deverão ouvir os argumentos e escolher o caminho que considerem ser o mais adequado, servindo de mediadores entre os membros das diversas equipas (Edmondson *et al.* 2003), não esquecendo o impacto na performance das empresas das várias fontes de poder existentes numa organização (Van den Abbeele *et al.* 2009). Neste contexto, a negociação é uma estratégia proativa, que tem como objetivo fazer aumentar as opções de que as organizações podem dispor na resposta à complexidade dos ambientes que as rodeiam (Ahn *et al.* 2010).

Tal como os acionistas, também as administrações das empresas devem agir com precaução, oferecendo novas perspetivas, novas ideias e conselhos práticos (Landale, 2005). Neste sentido, devem ser construídos relacionamentos que incentivem a cooperação em vez de conflitos de base competitiva (Jiang *et al.* 2008). A administração que tenha como meta obter ganhos em termos de performance, deverá fazer com que a empresa desenvolva sistemas mais compreensivos (Kristensen, 2011) e assim contribuir para o bem-estar geral entre os diversos agentes da empresa (Jiang *et al.* 2008).

É nesse sentido que as equipas de gestão quando são chamadas a desenvolver negociações, como a renovação de um contrato coletivo de trabalho, devem ter em conta a abordagem integrativa e cooperativa, que inclusivamente aprenderam noutras ocasiões (Koc-Menard, 2009), para tentar chegar a um acordo.

Numa negociação laboral coletiva, é comum acontecer que os negociadores que representam a empresa (por norma serão administradores ou diretores) não avancem com alternativas, quando constatarem que os representantes dos sindicatos ou comissão de trabalhadores não apresentam melhores soluções do que aquelas que eles próprios apresentaram (Morris & Keltner, 2000).

Este tipo de negociações, até aos anos 80, era sobretudo distributiva, existindo da parte dos sindicatos uma preocupação em verificar se a legislação era aplicada. No entanto,

desde essa data que se tem vindo a preparar o terreno para essas negociações serem mais integrativas (Kristensen, 2011). Começaram a surgir outras preocupações, como as condições de trabalho, por exemplo, que juntamente com a diminuição do poder negocial dos sindicatos, que têm vindo a perder membros (Kulik & Olekalns, 2011), têm proporcionado outra abertura para a cooperação e interesse comum.

Estas negociações são efetuadas num quadro de grande controlo legal que vão muito para além do controlo da própria empresa (Stenbacka & Tombak, 2012). Não será pois de estranhar que, durante as negociações, quando existam ameaças (como greves, estagnação/redução salarial, entre outras) a outra parte tenha uma postura mais defensiva (Curşeu & Schruijer, 2007).

No fundo, e como já foi referido antes, a dinâmica negocial pode ser influenciada por diversos fatores, como as diferenças culturais, o poder relativo das partes e a relação de confiança existente entre as partes (Das & Kumar, 2011). Veja-se o exemplo da negociação com os bancos, que tem por base uma relação de confiança, que, ao ser quebrada, pode colocar em causa negociações futuras. Quando se pretende obter um financiamento para uma empresa (ou estado), frequentemente, mais importante que a análise financeira é a confiança que se transmite ao investidor (credor) de que se é capaz de colocar em prática o projeto que está apresentado no papel.

Credibilidade e legitimidade têm um papel fundamental no desenvolvimento das negociações (Grobe, 2010). Este autor refere ainda que estes argumentos são normalmente utilizados por governos ou entidades governativas, sendo usados para marcar uma posição ou convencer outro estado a reformular a sua posição inicial.

Quando negociamos com o estado, ou instituições estatais, além dos argumentos atrás referidos, existe ainda um fator com enorme preponderância que é a incerteza (Grobe, 2010). Se imaginarmos o que as mudanças políticas provocam sempre que muda um governante, conseguimos imaginar as dificuldades em negociar acordos de longo prazo. Apesar disso, as negociações com estas entidades têm vulgarmente um caráter integrativo, principalmente quando estão em causa temas como uma instalação fabril, o que normalmente está associado à criação de emprego e ao pagamento de impostos.

3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. - O Modelo Conceptual

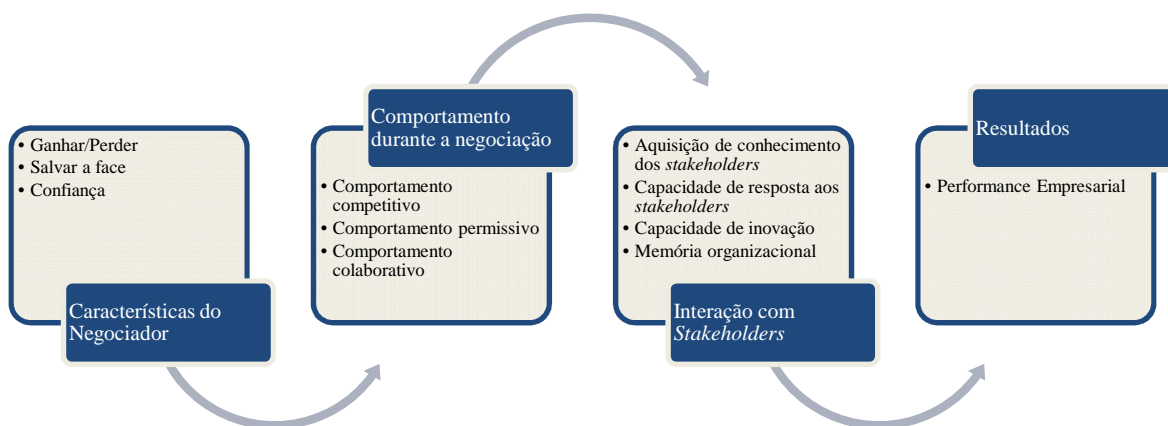
A negociação, apesar de estar constantemente a ser executada, não é um exercício fácil e pode até ser enganadora por parecer tão simples em certos aspetos. À primeira vista, negociar o preço de uns sapatos ou um emprego são situações normais na nossa vida, e, mesmo quando não compramos os sapatos ou não somos contratados, estas também podem ser consideradas situações normais. No entanto, durante o processo negocial, pensamos no efeito que aquela decisão poderá ter nas futuras negociações, ou até na nossa vida?

De toda esta análise, podemos então compreender a importância da negociação na performance das empresas, não só económica mas também social, especialmente quando atravessamos uma crise financeira mundial onde a necessidade de negociar em áreas como o desinvestimento empresarial, a criação de parcerias e alianças, a renegociação de dívidas, prazos e contratos, é uma constante. Destas negociações e do seu resultado final estão dependentes milhares, para não dizer milhões de pessoas em todo o mundo. Daí que, quanto mais bem preparados estiverem os participantes destas negociações, melhores poderão e deverão ser os resultados obtidos.

Dada a importância das características do negociador e o seu potencial impacto na resolução e obtenção dos resultados finais, é necessário examinar várias formas de entender e efetuar a negociação, bem como investigar quais os fatores que afetam este entendimento e forma de negociar. Para este propósito, esta dissertação tem como objetivo testar o modelo constante da figura 4.

Neste modelo as características do negociador, analisadas em três dimensões – Ganhar/perder, salvar a face e confiança – em conjunto com o comportamento durante a negociação analisado através da forma de negociar – Comportamento competitivo, colaborativo ou permissivo – e a forma de se relacionar e interagir com os *stakeholders*, levará a um conjunto de resultados que poderão determinar a satisfação pessoal, os lucros individuais e o próprio desempenho das empresas.

Figura 4 – Diagrama representativo do modelo conceptual



3.1.1 – Características do Negociador

Durante o processo negocial, onde a interação entre as partes é mais evidente, os negociadores são os atores principais e, dependendo das suas características pessoais, irão adotar comportamentos que determinarão o sentido e o resultado da negociação. Ser eficaz, competente, autoconfiante, deter controlo emocional, ser confiável, são algumas das características básicas que podem fazer com que o negociador esteja mais bem preparado para enfrentar a negociação. O inquérito foi constituído em função das características do negociador - Ganhar/perder, salvar a face e confiança.

Ter uma orientação de ganhar/perder, em contraste com a orientação ganhar/ganhar, significa que o negociador tem uma perceção da negociação onde maximizará os seus interesses em detrimento do outro negociador. Este tipo de negociadores com estas características partem para as negociações como se fossem para um campo de batalha onde um ganha e o outro perde. Por outro lado, os negociadores com características de ganhar/ganhar têm uma perceção integrativa, procurando soluções que beneficiem as duas partes.

Salvar-a-face, não sendo uma expressão muito utilizada nem muito investigada e estudada, tem encontrado apesar disso alguma popularidade, especialmente quando se trata de negociações interculturais cada vez mais comuns e necessárias atendendo à globalização. Este conceito é utilizado na cultura chinesa há pelo menos 2500 anos (HU,

1944 *apud* Ma, 2005), sendo definido como os valores atribuídos às expressões que se utilizam durante a negociação. Estas expressões apresentam duas importantes qualidades: a qualidade e importância social – quando perdem a “face” os negociadores mostram preocupação pela possível perda de credibilidade e descrédito perante os outros negociadores e a imagem que pretendem passar aos outros negociadores, seja ela dura, forte ou intimidativa, através da qual pretendem marcar a sua posição.

Manter uma boa imagem é uma preocupação cada vez mais presente durante as negociações.

Confiança é uma crença ou sentimento que resulta da honestidade e da capacidade de acreditar noutra pessoa. Tem sido identificada como uma característica com um impacto muito relevante no comportamento do negociador, bem como nos resultados obtidos durante a negociação ((Raiffa, 1982; Lituchy, 1997) *apud* Ma, 2005). A existência de confiança entre os negociadores pode trazer à negociação uma melhoria substancial na comunicação, abertura e qualidade da informação partilhada, influenciando os comportamentos e os resultados da negociação.

3.1.2 – Comportamento durante a negociação

A literatura consultada indica-nos a via integrativa, a cooperação, os ganhos comuns como elementos preferenciais a serem seguidos e que, agindo dessa forma, os acordos serão mais facilmente atingíveis e até mais lucrativos. Não obstante, apesar de este pensamento ser porventura o mais correto, não podemos esquecer a essência dos negócios, que visam a obtenção do lucro. Assim sendo, a via distributiva e a consequente competição, será sempre uma possibilidade a ter em conta, e com a qual nos podemos confrontar enquanto negociadores.

Os negociadores usam diferentes comportamentos durante a negociação, dependendo a sua utilização do facto de se preocuparem unicamente com os seus interesses ou também com os dos outros. Como comportamentos básicos da negociação poderemos considerar o competitivo, o permissivo e o colaborativo.

Usando um comportamento competitivo, o negociador utiliza táticas distributivas, como as ameaças, promessas, o poder e o *status*, compromentimentos e argumentos persuasivos. Este tipo de negociadores tendem a perseguir os seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos outros. Um comportamento competitivo pode ser utilizado na

simples defesa dos nossos direitos, na defesa de uma posição que acreditamos ser a mais correta ou simplesmente para tentar ganhar a negociação.

O oposto ao comportamento competitivo é o comportamento permissivo, que faz com que o negociador negligencie inclusivamente os seus próprios interesses para satisfazer os interesses dos outros negociadores, pretendendo assim ganhar a confiança e apoio mútuo. Este comportamento, ao sacrificar os seus interesses, tende a assumir uma forma de generosidade altruísta ou até de caridade, obedecendo a uma ordem de outra pessoa ou cedendo a outro ponto de vista.

Por sua vez, o comportamento colaborativo, também chamado de comportamento integrativo, é uma combinação dos comportamentos competitivo e permissivo e pressupõe um trabalho conjunto na procura de soluções que satisfaçam os interesses de ambas as partes.

Tal como no comportamento permissivo, o colaborativo induz o negociador a ajustar a sua posição. No entanto, não se trata de ceder apenas a outro ponto de vista como acontece no comportamento permissivo, mas a uma procura ativa por uma solução integrativa de “ganhar/ganhar”, durante a qual se adota um comportamento mais competitivo que o diferencia assim do comportamento permissivo.

Na negociação, o comportamento colaborativo pode servir para explorar uma falta de acordo e assim dar a oportunidade de aprender com os interesses dos outros, obtendo uma solução conjunta em vez de disputar e competir pelo objetivo ou recurso em questão. Para se chegar a uma solução integrativa, os negociadores devem trocar informações corretas, fazer concessões mútuas e respeitar os objetivos individuais de cada negociador.

3.1.3 – Relacionamento com os *Stakeholders*

Durante as negociações, fatores como a criatividade, a versatilidade e a adaptabilidade, podem fazer a diferença na hora de apresentar propostas. Os negócios são de facto multidimensionais, uma vez que são constituídos por vários agentes – gestores, membros da administração, acionistas, estado, clientes e fornecedores, entre outros. Ganhar não significa pagar ou receber um euro a mais ou a menos. Significa sim, deixar caminho aberto para futuras negociações, onde, por vezes, ganhar é simplesmente não fazer o negócio.

O relacionamento com os *stakeholders*, até pelo que significam para a empresa, deve ser um dos pilares básicos do seu funcionamento, sendo alicerçados em quatro aspetos:

- conhecimento dos *stakeholders*;
- capacidade de resposta aos *stakeholders*;
- capacidade de inovação;
- memória organizacional.

Como já foi referido, a preparação e o conhecimento da outra parte assumem durante as negociações um papel extremamente relevante. Será por isso importante conhecer as entidades que conosco se relacionam. Assim sendo, a aquisição de conhecimento sobre os *stakeholders* passa pela recolha de informações acerca do meio envolvente trazendo-o para dentro da empresa. Esta recolha de informação que pode abranger as necessidades dos clientes, as práticas da concorrência, segmentação de mercado, entre outros, é essencial para manter a organização atualizada.

A recolha de informação deve ser um processo dos diversos departamentos, podendo a organização confrontar a sua própria realidade com a das outras empresas, avaliando a sua performance e tentando perceber se as expectativas dos seus *stakeholders* estão a ser satisfeitas.

A capacidade de resposta aos *stakeholders* pode ser interpretada como as ações desenvolvidas pela empresa para responder às solicitações dos diversos *stakeholders*. Estas solicitações podem ser desde reclamações ou alterações de práticas para nos adaptarmos aos seus processos, tendo sempre em vista a sua satisfação. Assim sendo, como podemos observar no quadro 5, foram efetuadas algumas questões relacionadas com a resposta que é dada aos *stakeholders*.

Caberá então à empresa conseguir dar as respostas adequadas. No entanto, estas respostas podem ser dadas de uma forma reativa – onde a empresa tem procedimentos de práticas que permitem dar uma resposta rápida e eficaz – ou, por outro lado, de uma forma proativa, apostando na inovação, não só utilizando as inovações que os *stakeholders* vão trazendo e sugerindo à organização, mas também respondendo às solicitações com processos e dinâmicas inovadoras.

É essencial para a empresa que o conhecimento adquirido fique retido na organização, para que assim possa ser utilizado ao longo da atividade da empresa. A

memória organizacional é um processo através do qual as organizações armazenam conhecimento para usar no futuro. Este conhecimento pode ser manifestado por crenças, quadros de referência, modelos, valores, normas, rotinas formais ou informais. O uso deste conhecimento retido será maior ou menor consoante a capacidade de o preservar (Slater & Narver, 1995 *apud* Mena, 2010).

3.2- Descrição dos procedimentos dos inquéritos

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

O inquérito foi realizado através da internet, usando a ferramenta disponibilizada pelo *Google Forms Drive*. A sua construção baseou-se nas capacidades cognitivas dos negociadores (Ganhar-Perder, Salvar-a-face e Confiança), no comportamento adotado durante a negociação (Competitivo, Colaborativo e Permissivo) e no relacionamento com os *stakeholders* (Aquisição de Conhecimentos sobre os *stakeholders*, Capacidade de Resposta aos *stakeholders*, Capacidade de Inovação e Memória Organizacional).

Foi também elaborado um conjunto de questões alusivas a fatores sóciodemográficos e organizacionais para uma melhor caracterização do público-alvo. A base de dados de empresas foi obtida junto do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), com o intuito de trabalhar com o maior número possível de Pequenas e Médias Empresas (PME's) do distrito de Leiria. A seleção deste distrito está sobretudo relacionada com o facto de estar associado a um dinamismo e empreendedorismo elevado.

O Inquérito foi enviado por correio eletrónico para 487 empresas, tendo sido devolvidos 45 por deficiências (conta de *e-mail* inválida ou cancelada, desaparecimento da empresa...) no correio eletrónico obtido junto do IAPMEI. Responderam ao inquérito 54 empresas, obtendo-se assim uma taxa de resposta de 12,22%.

O *e-mail* de apresentação (apêndice I.1) incluía um *web link* para o inquérito, para uma resposta mais célere do inquirido. De referir que, por cada resposta, o autor deste estudo ofereceu 1€ à instituição de solidariedade social *Casa do Bom Samaritano de*

Fátima. Foram ainda enviados um primeiro lembrete (apêndice I.2) e posteriormente um segundo (apêndice I.3), com o intuito de aumentar a participação no inquérito.

A escala utilizada neste inquérito foi uma escala *Likert-Type* de 1 a 5, onde 1 - Discordo Totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não Concordo nem Discordo, 4 - Concordo e 5 - Concordo Totalmente.

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efetuado através do Microsoft Excel e do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21.0 para Windows.

3.3- Descrição dos métodos estatísticos utilizados

ALFA DE CRONBACH

O índice mede a forma como os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por consistência interna da escala, e assim, pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas.

Assim, quanto menor for a soma das variâncias dos itens relativamente à variância total dos sujeitos, mais o coeficiente se aproxima de 1, significando que mais consistente e, conseqüentemente, mais fiável é o instrumento.

De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o alfa é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978 *apud* Garcia-Marques 2006). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um alfa de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução.

CORRELAÇÃO DE PEARSON

A análise de correlação é uma medida que mostra o grau de relacionamento entre duas variáveis.

O método usualmente conhecido para medir a correlação entre duas variáveis é o Coeficiente de Correlação Linear de *Pearson*. Este coeficiente é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas e varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o

valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

A regressão linear visa modelar uma variável de resposta numérica (quantitativa), à custa de uma ou mais variáveis preditoras, igualmente numéricas.

A regressão pode ser simples ou múltipla. A regressão múltipla é um instrumento estatístico usado para construir modelos que descrevem de maneira razoável relações entre várias variáveis explicativas de um determinado processo. Neste sentido, torna-se clara a utilização da regressão linear através do método dos mínimos quadrados para estimação dos seus coeficientes (Neter *et al.* 1996).

Nos modelos considerados, efetuaremos uma análise cuidada dos dados, no sentido de verificar se existe alguma violação dos pressupostos à utilização do modelo de regressão linear, nomeadamente no que diz respeito à normalidade dos erros, linearidade, independência dos erros e colinearidade (Apêndice IV).

ANÁLISE DA VARIÂNCIA (ANOVA)

A Anova é um teste paramétrico (possui estimativas de parâmetros) utilizado quando se pretende verificar se existem diferenças entre as médias de uma determinada variável (variável dependente) em relação a um tratamento com dois ou mais níveis categóricos (variável independente), sendo que a Anova é indicada para análises com uma amostra superior a 30 (Neter *et al.* 1996).

A Anova permite-nos, assim, determinar se a diferença observada entre duas médias amostrais é devida, apenas, às variações aleatórias de uma amostra a outra, ou se os dados vêm de populações onde as médias são verdadeiramente diferentes. Esse é um outro modo de dizer que se pretende descobrir se a diferença entre as médias é estatisticamente diferente. Enfim, mesmo que se possa concluir que as médias são diferentes, é necessário depois decidir se elas diferem o suficiente para poderem ser consideradas de importância prática.

A principal utilização da Anova (Análise da variância) é a comparação de médias provenientes de grupos diferentes, existindo dois métodos para calcular a variância: dentro de grupos e a variância das médias. Se a variância calculada, usando a média (intergrupar),

for maior do que a calculada empregando os dados relativos a cada grupo individual, pode apontar para a existência de uma diferença significativa entre os grupos. Ao utilizarmos as médias das respostas, não só resulta a opinião média dos inquiridos, como a redução do erro de medida que poderia ocorrer na avaliação de apenas uma resposta individualmente.

3.4- Descrição dos modelos e variáveis

Com base nas variáveis que foram colocadas no questionário e atendendo à natureza dos resultados, apenas foi possível equacionar três relações lineares, ou seja, em que medida as variáveis dependentes, comportamento competitivo, colaborativo e permissivo, calculadas pelo questionário, serão uma função dos diferentes estilos de relacionamento com os *stakeholders*.

1) COMP_COMPETITIVO = f (AC,CR,CI,MO)

A função linear a estimar será então:

$$\overline{COMP_COMPETITIVO} = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{AC}_i + \alpha_2 \overline{CR}_i + \alpha_3 \overline{CI}_i + \alpha_4 \overline{MO}_i + e_i$$

Onde:

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

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

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

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

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

e_i – Variável representativa do erro residual

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

2) COMP_PERMISSIVO = f (AC,CR,CI,MO)

A função linear a estimar será então:

$$\overline{COMP_PERMISSIVO} = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{AC}_i + \alpha_2 \overline{CR}_i + \alpha_3 \overline{CI}_i + \alpha_4 \overline{MO}_i + e_i$$

Onde:

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

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

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

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

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

e_i – Variável representativa do erro residual

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

3) $COMP_COLABORATIVO = f(AC, CR, CI, MO)$

A função linear a estimar será então:

$$\overline{COMP_COLABORATIVO} = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{AC}_i + \alpha_2 \overline{CR}_i + \alpha_3 \overline{CI}_i + \alpha_4 \overline{MO}_i + e_i$$

Onde:

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

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

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

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

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

e_i – Variável representativa do erro residual

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

A unidade de observação para estes modelos é a média das respostas de todos os inquiridos a um determinado item. Assumindo a relação explicitada pelos modelos, podemos avaliar a influência dos estilos de relacionamento e interação com os *stakeholders*, nos comportamentos durante a negociação e, ao mesmo tempo, analisar os seus determinantes.

4- RESULTADOS

4.1- Caracterização da população e da Amostra

Uma população é um conjunto de unidades individuais, que podem ser pessoas, animais, resultados experimentais, com uma ou mais características comuns, que se pretendem analisar. Ao estudar uma população, focamos uma ou mais características ou propriedades das unidades experimentais na população.

A população deste estudo é composta por 487 pequenas e médias empresas pertencentes ao distrito de Leiria.

Dos 487 inquéritos enviados por correio eletrónico, foram validadas 54 respostas, que é o valor que serve como amostra. A caracterização da amostra será dividida em duas vertentes. A primeira analisará as características ligadas ao negociador(a) (Quadro1) - sexo, idade, habilitações escolares, função, experiência em negociação e autoavaliação enquanto negociador - e a segunda vertente analisará aspetos ligados à empresa (Quadro2) – idade, volume de negócios e resultados líquidos obtidos.

As questões relacionadas com a percentagem de rentabilidade líquida das vendas obtida nos últimos cinco anos não serão analisadas pelo facto de apresentarem inconsistência nas respostas.

Das 54 respostas obtidas, 12 foram do sexo feminino e 42 do sexo masculino, o que indicia que o sexo masculino é o mais representado nos cargos de Administração, Gerência e Direção de topo.

Quanto à idade dos inquiridos, observa-se que a maioria das respostas (35) foram efetuadas por gestores/diretores com mais de 40 anos, o que representa 65% das respostas obtidas. Este dado pode significar que os inquiridos terão já alguma experiência no mercado de trabalho e, por inerência, também em negociação.

No que respeita à escolaridade, também constatamos que 46% dos inquiridos possuem uma licenciatura e 26% têm já inclusivamente um grau superior de estudos, possuindo uma pós-graduação, mestrado ou doutoramento. Assim sendo, verificamos que 72% dos inquiridos frequentaram o ensino superior.

Quanto à função que os inquiridos desempenham, verificamos que a maioria (57%) representa o topo da hierarquia das empresas, tendo cargos de Administração e Gerência, consoante a denominação das mesmas. Se adicionarmos os cargos diretivos,

constata-se que cerca de 93% dos inquiridos têm funções onde têm necessidade de negociar e tomar decisões frequentemente.

Relativamente à experiência em negociação, constata-se que 69% dos inquiridos já têm mais de 10 anos de experiência, sendo que 39% têm mais de 20 anos de experiência em negociação. Com menos de 5 anos de experiência obtive cinco respostas, representando apenas 9% da amostra.

Na autoavaliação efetuada, onde foi pedido que se classificassem como negociadores, a maioria respondeu que se considera um bom negociador (52%), enquanto 30% se classificam como razoáveis. Apenas 18% pensam ser muito bons quando estão a negociar.

Quadro 1 – Quadro resumo das frequências das características dos negociadores

Características dos negociadores	Frequência	%
Sexo		
Feminino	12	22%
Masculino	42	78%
Total	54	100%
Idade		
20-30	3	6%
30-40	16	30%
40-50	21	39%
50-60	11	20%
>60	3	6%
Total	54	100%
Habilitações Escolares		
Ensino Básico	0	0%
Ensino Secundário	15	28%
Ensino Superior	25	46%
Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento	14	26%
Total	54	100%
Função/Responsabilidade		
Administrador/Gerente/CEO	31	57%
Diretor Departamento/CFO/COO/CIO	19	35%
Outro	4	7%
Total	54	100%
Experiência profissional (em negociação)		
< 5 anos	5	9%
5 a 10 anos	12	22%
10 a 20 anos	16	30%
> 20 anos	21	39%
Total	54	100%

Como se classifica enquanto especialista em negociação		
Excelente	0	0%
Muito Bom	10	18%
Bom	28	52%
Razoável	16	30%
Pouco	0	0%
Total	54	100%

Nos aspetos relacionados com as empresas (Quadro 2), e no que respeita à idade, verifica-se que metade das empresas (50%) tem mais de 20 anos, 22% tem entre 10 e 20 anos e 24% tem entre 5 e 10 anos. O facto de 72% das empresas ter mais de 10 anos poderá indiciar estabilidade empresarial e comportamental quando estão a negociar.

Ao analisar o volume de negócios, verifica-se que 46% fatura até 5 milhões de euros (no fundo está em linha com o nosso tecido empresarial constituído essencialmente por pequenas empresas). A partir deste valor existe uma maior fragmentação, sendo que 37% fatura entre 5 e 20 milhões e 16% fatura mais de 20 milhões de euros.

Mesmo atravessando um período de crise, pode-se observar que 84% das empresas que responderam (45) tiveram resultados líquidos positivos e 16% tiveram resultados líquidos negativos (9).

Tentando alargar a análise à rentabilidade empresarial nos últimos 5 anos, verifica-se que 52% das empresas tiveram sempre resultados líquidos positivos durante esse período. No lado oposto, 2 empresas (4%) tiveram sempre resultados líquidos negativos, 1 empresa (2%) teve apenas 1 ano e 5 empresas (9%) tiveram 2 anos de resultados líquidos positivos. Caminhando para um maior equilíbrio, 11 empresas (20%) tiveram resultados líquidos positivos em 3 anos e 7 empresas (13%) conseguiram-no em 4 anos.

Quadro 2 - Quadro resumo das frequências das características das empresas

Caraterísticas da Empresa	Frequência	%
Idade da Empresa		
< 5 anos	2	4%
5 a 10 anos	13	24%
10 a 20 anos	12	22%
> 20 anos	27	50%
Total	54	100%
Volume de Negócios (Último ano fiscal):		
Até 5 Milhões €	25	46%
5 Milhões € a 10 Milhões €	9	17%
10 Milhões € a 15 Milhões €	5	9%
15 Milhões € a 20 Milhões €	6	11%
20 Milhões € a 50 Milhões €	5	9%
Superior a 50 Milhões €	4	7%
Total	54	100%
A empresa teve Resultados Líquidos positivos (Último ano fiscal)?		
Sim	45	84%
Não	9	16%
Total	54	100%
Dos últimos 5 anos quantos tiveram resultados líquidos positivos?		
0	2	4%
1	1	2%
2	5	9%
3	11	20%
4	7	13%
5	28	52%
Total	54	100%

4.2- Análise descritiva dos resultados

Analisando os resultados obtidos no inquérito efetuado, e começando pelas características do negociador (Quadro 3), na orientação ganhar/perder observou-se que 48% dos negociadores concordam que o foco da negociação seja sobre quem fez o quê e a quem durante a negociação, estando indecisos 28%. No entanto, quando abordados sobre a eventualidade de ser necessário um pedido de desculpas ou a admissão de irregularidades cometidas por uma das partes, as respostas foram equilibradas. 33% concordam com esse pedido de desculpas, mas 34 % discordam, representando os indecisos 33% das respostas. Quanto ao facto de uma das partes ter de ceder, os resultados demonstram mais uma vez um equilíbrio, uma vez que 40% concordam e 34% discordam, estando indecisos 26%. Sobre a questão de uma parte estar certa e a outra errada assistiu-se a uma discordância

concludente, onde 43% discordaram e 43% discordaram totalmente, estando indecisos 13%. Apenas um inquirido concorda totalmente.

No que respeita à característica salvar-a-face, 53% concordam que devem parecer fortes durante a negociação, 24% referem indecisão, enquanto 22% discorda desse facto. No entanto, a opinião sobre a questão de ser indiferente aparecer forte ou não na negociação, 74% acham que não é a mesma coisa parecer forte ou fraco na negociação, 20% estão indecisos e apenas 6% acham que é indiferente parecer forte ou fraco na negociação.

A confiança enquanto característica do negociador, e relativamente à questão sobre se a outra parte é aberta e franca durante a negociação, 26% responde positivamente e 23% responde negativamente, estando a maioria (52%) na dúvida sobre a questão. Quanto à integridade da outra parte, 44% dos negociadores (dentro destes apenas 4% concorda totalmente) acredita, 44% está indeciso e 13 % não acredita na integridade da outra parte (sendo que 6% não acredita totalmente). Apesar de relativamente à elevada integridade existirem algumas dúvidas, 80% acha que as intenções e motivos da outra parte são boas, sendo que apenas 8% acha que as intenções da outra parte não são boas. Por sua vez, apenas 11% acham que a outra parte é honesta e confiável. O facto de 45% dos inquiridos acharem que a outra parte nem sempre é honesta ou confiável, e de 44% estarem indecisos é revelador da desconfiança existente quando se começa uma negociação.

Quadro 3 - Quadro resumo das respostas sobre as características dos negociadores

Caraterísticas do Negociador	Respostas/Análise %				
	1	2	3	4	5
Orientação Ganhar-Perder					
O foco da negociação é sobre quem fez o quê e a quem assim como as consequências das ações específicas.	2 4%	11 20%	15 28%	22 41%	4 7%
Esta negociação exige um pedido de desculpas ou a admissão das irregularidades cometidas por uma das partes.	3 6%	15 28%	18 33%	13 24%	5 9%
Esta negociação requer uma concessão de uma das partes	2 4%	16 30%	14 26%	17 31%	5 9%
Nesta negociação uma das partes está certa e a outra está errada	23 43%	23 43%	7 13%	0 0%	1 2%
Orientação Salvar-a-face					
É muito importante que eu pareça forte nesta negociação	4 7%	8 15%	13 24%	24 44%	5 9%
Tanto faz que eu pareça forte como fraco nessa negociação	11 20%	29 54%	11 20%	2 4%	1 2%
Confiança					
Não tenho certeza se confio totalmente no parceiro de negociação	0 0%	9 17%	18 33%	23 43%	4 7%
O meu parceiro de negociação é aberto e franco comigo	3 6%	9 17%	28 52%	11 20%	3 6%
Acredito que o meu parceiro tem uma elevada integridade	3 6%	4 7%	24 44%	21 39%	2 4%
Habitualmente eu acredito que os motivos e as intenções do meu parceiro são boas	1 2%	3 6%	7 13%	37 69%	6 11%
O meu parceiro nem sempre é honesto ou confiável	3 6%	3 6%	24 44%	23 43%	1 2%
Não acho que o meu parceiro me trate de uma forma justa	4 7%	16 30%	24 44%	9 17%	1 2%
Posso esperar que o meu parceiro me trate de uma forma consistente e previsível.	0 0%	3 6%	29 54%	19 35%	3 6%

As respostas obtidas relativamente às caraterísticas dos negociadores, como podemos constatar, mostram que os negociadores não são coerentes na abordagem da negociação, o que indicia o facto de não obedecerem a nenhum padrão. Possivelmente este facto é responsável pela inexistência de qualquer correlação entre as caraterísticas dos negociadores e as outras variáveis em estudo.

Analisando as respostas sobre os comportamentos adotados durante a negociação (Quadro 4), e no que respeita ao comportamento competitivo, 91% revelou ser firme na defesa dos seus objetivos, enquanto 78% referem que tentam arduamente ganhar a sua posição. 13% assumem que não o fazem. Quando questionados sobre se fazem um grande

esforço para conduzir a negociação à sua maneira, 57% (destes, 9% concordam totalmente) dizem que sim, mas 24% estão indecisos, revelando uma vez mais uma postura dominadora no quadro negocial. No que respeita à tentativa de convencer a outra parte dos méritos da sua posição, mais uma vez assistimos a respostas concludentes. 44% concorda totalmente em efetuar essa tentativa e 41% apenas concorda, demonstrando assim que 85% dos inquiridos respondeu afirmativamente. Apenas 6% revela que não é muito persistente na defesa dos benefícios da sua posição. Já na pressão que é feita sobre a outra parte para obterem os resultados pretendidos, as respostas são mais dispersas. 52% referem efetuar essa pressão, mas 24% está indecisa e os outros 24% não a efetuam.

Quanto ao comportamento colaborativo, as respostas são mais concentradas, sendo que 95% revelou que tenta lidar da mesma maneira tanto com as suas preocupações como com as da outra parte. 87% menciona que procura sempre ajuda na outra parte para conseguir uma solução, 81% refere que costuma expor as suas ideias à outra parte, procurando obter o *feedback* relativo às ideias do outro, 97% referiu tentar trabalhar as diferenças existentes na negociação em conjunto na tentativa de resolução da questão, 91% referiu abordar sempre a questão em aberto de uma forma direta e 83% revelou que se preocupa frequentemente com os desejos de ambas as partes. Apenas a questão referente às preocupações e problemas sobre a negociação efetuadas logo no início, submetendo-as logo à discussão, apresentou valores mais dispersos. 76% respondeu afirmativamente, enquanto 13% referiu que não submetem as questões logo à discussão.

No que se refere ao comportamento permissivo, assistimos a um conjunto de respostas, na sua globalidade idêntica às respostas dadas no comportamento colaborativo no que aos valores diz respeito. Assim sendo, no que respeita ao acalmar dos sentimentos da outra parte para preservar a relação, 93% (56% concorda e 37% concorda totalmente) respondeu afirmativamente a esta questão. No que respeita à tentativa de não ferir os sentimentos da outra parte, 78% referiu que concorda com essa prática e 15% está indecisa. As respostas à questão relativa ao ser atencioso para com os desejos da outra parte revelaram que 91% (67% concordam e 24% concordam totalmente) referem ter essa postura quando negociam.

Quando inquiridos sobre o facto de sacrificarem os seus próprios desejos em favor dos desejos dos outros, 63% respondeu afirmativamente, 20% estavam indecisos, mas 17% não sacrifica os seus desejos em favor dos desejos da outra parte. O mesmo acontece

quando se deixa satisfazer o desejo da outra parte quando isso é muito importante para ela, sendo que 51% aceita satisfazer os desejos da outra parte, 30% mostra-se indecisa e 19% não aceita. Já quando questionados sobre a possibilidade de deixar manter os pontos de vista da outra parte se isso a deixar feliz, 46% revela que deixa manter os pontos de vista da outra parte, 20% está indecisa, mas 34% respondeu negativamente.

Quadro 4 - Quadro resumo das respostas sobre os comportamentos adotados durante a negociação

Comportamentos do Negociador	Respostas/Análise %				
	1	2	3	4	5
Comportamento Competitivo					
Eu sou firme quando procuro atingir os meus objetivos durante a negociação.	0	1	4	37	12
	0%	2%	7%	69%	22%
Eu tento arduamente ganhar a minha posição.	1	6	5	32	10
	2%	11%	9%	59%	19%
Eu faço um grande esforço para conduzir a negociação à minha maneira.	2	8	13	26	5
	4%	15%	24%	48%	9%
Eu pressiono para obter os meus resultados.	2	11	13	26	2
	4%	20%	24%	48%	4%
Eu sou muito persistente para mostrar ao meu parceiro de negociação a lógica e os benefícios da minha posição.	0	3	5	22	24
	0%	6%	9%	41%	44%
Eu tento convencer arduamente o meu parceiro dos méritos da minha posição.	1	7	8	26	12
	2%	13%	15%	48%	22%
Comportamento Colaborativo					
Eu tento lidar tanto com as minhas preocupações como com as do meu parceiro de negociação.	0	2	1	29	22
	0%	4%	2%	54%	41%
Eu procuro sempre a ajuda do meu parceiro na elaboração de uma solução.	0	3	4	22	25
	0%	6%	7%	41%	46%
Tento saber todas as preocupações e problemas sobre a negociação logo no início submetendo-as logo à discussão.	0	7	6	27	14
	0%	13%	11%	50%	26%
Eu costumo dizer ao meu parceiro as minhas ideias, perguntando-lhe também as dele.	1	2	7	20	24
	2%	4%	13%	37%	44%
Eu tento trabalhar com as nossas diferenças, com a intenção de resolver os problemas.	0	1	1	23	29
	0%	2%	2%	43%	54%
Eu inclino-me sempre para uma discussão direta do problema.	0	2	3	26	23
	0%	4%	6%	48%	43%
Eu preocupo-me frequentemente com satisfação de todos os desejos de ambos.	0	4	5	24	21
	0%	7%	9%	44%	39%
Comportamento Permissivo					
Eu tento acalmar os sentimentos do meu parceiro para preservar a nossa relação.	1	0	3	30	20
	2%	0%	6%	56%	37%
Eu por vezes sacrifico os meus desejos em detrimento dos desejos do meu parceiro.	1	8	11	28	6
	2%	15%	20%	52%	11%
Eu tento arduamente não ferir os sentimentos do meu parceiro.	1	3	8	29	13
	2%	6%	15%	54%	24%
Eu deixo o meu parceiro manter os seus pontos de vista se isso o deixar feliz	2	16	11	21	4
	4%	30%	20%	39%	7%
Ao abordar a negociação, eu tento ser atencioso para com os desejos da outra parte.	0	1	4	36	13
	0%	2%	7%	67%	24%
Quando a posição do meu parceiro é muito importante para ele, eu tento satisfazer os seus desejos.	1	9	16	24	4
	2%	17%	30%	44%	7%

Quanto às respostas sobre a interação com os *stakeholders* (Quadro 5), no que respeita aos resultados obtidos sobre a aquisição de conhecimentos acerca dos *stakeholders*, os negociadores referiram que seguem de perto as práticas dos *stakeholders* das organizações com quem têm relações comerciais (93%). Mais uma vez, a maioria (80%) respondeu que o seu relacionamento com outras instituições fornecem-lhes informações sobre os seus *stakeholders*, enquanto 15% estão indecisos. Já na questão do *networking* com outras empresas para obterem informações dos seus *stakeholders*, 59% revelou fazer esse *networking*, mas 30% revelou indiferença por esse trabalho e 11% revela mesmo não fazer esse trabalho de *networking*.

Relativamente à capacidade de resposta aos *stakeholders*, quando abordados sobre a questão de nunca ignorarem as mudanças nas necessidades dos seus *stakeholders*, 84% respondeu afirmativamente (69% concordam e 15% concordam totalmente). Quanto ao facto de reunirem periodicamente para responderem às mudanças que estão a ocorrer nos *stakeholders*, 59% considera que devem ser efetuadas reuniões, mas 30% revelaram indecisão em relação a essa necessidade. 11% revela não reunir com os *stakeholders* para responder às mudanças ocorridas. Na resposta à questão acerca das queixas dos *stakeholders* nunca ficarem sem resposta, 85% referem que é esse o procedimento adotado na sua empresa. Já quando os *stakeholders* pedem para a empresa modificar as práticas em uso, 70% refere que é usual fazerem-no, enquanto 26% mantêm-se indiferente à questão.

Em relação à capacidade de inovação, questionou-se se as práticas inovadoras dos *stakeholders* são prontamente utilizadas na empresa, ao que 49% responderam afirmativamente e 46% responderam que não concordam nem discordam, revelando alguma indiferença ou dúvida sobre a questão. Já quanto à disponibilidade dos gestores em colocar em prática estratégias inovadoras relacionadas com os *stakeholders*, e atendendo até ao público-alvo do questionário, 64% mostram-se disponíveis para colocar em prática essas estratégias inovadoras e 26% ainda tem dúvidas sobre essa disponibilidade. Na questão sobre se a inovação é prontamente implementada em conjunto com os *stakeholders*, os resultados são similares à questão anterior, com 61% de respostas afirmativas e 26% de indecisos, sendo que neste caso 13% discordam dessa pronta implementação. Convém apenas referir que ao responderem à questão da implementação de inovações direcionadas para as necessidades dos nossos *stakeholders* nunca ser percebida como muito arriscada, as respostas apresentam valores diferentes, com 42% a

responder afirmativamente, 41% de indecisos e 17% a considerar que essa implementação pode ser arriscada.

Quanto às questões relacionadas com a memória organizacional, as respostas revelaram que 70% dos inquiridos diz conhecer muito bem os seus *stakeholders*, enquanto 24% não respondeu concretamente a esta questão e 6% diz desconhecer inclusivamente os seus *stakeholders*. No que diz respeito à experiência no relacionamento com os *stakeholders*, 77% refere ter uma grande experiência nesse relacionamento, enquanto 19% indiciam não ter uma grande experiência de relacionamento e 4% referem não ter uma grande experiência no relacionamento com os seus *stakeholders*. Quando questionados acerca da proximidade e familiaridade com os *stakeholders*, 63% afirmaram ter uma boa proximidade, mas 35% revelou que não tem uma grande proximidade, sendo que 4% revela mesmo um afastamento relativamente aos seus *stakeholders*. No que respeita ao investimento em I&D para compreender os *stakeholders*, as respostas indicaram que 28% afirma investirem na compreensão dos seus *stakeholders*, enquanto 41% não responderam concretamente e 31% manifestaram mesmo discordância com esse tipo de investimento.

Quadro 5 – Quadro resumo das respostas sobre a interação com os stakeholders

Interação com os Stakeholders	Respostas/Análise %				
Aquisição de Conhecimentos sobre Stakeholders	1	2	3	4	5
Observamos de perto as práticas dos <i>stakeholders</i> de outras organizações com as quais temos relações comerciais.	0 0%	0 0%	4 7%	42 78%	7 13%
Fazemos muito trabalho de <i>Networking</i> com outras organizações para obter informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> .	2 4%	4 7%	16 30%	28 52%	4 7%
As nossas relações com outras organizações fornecem-nos informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> .	0 0%	3 6%	8 15%	36 67%	7 13%
Capacidade de Resposta	1	2	3	4	5
Nunca ignoramos as mudanças das necessidades dos nossos <i>stakeholders</i> , seja qual for a razão.	1 2%	2 4%	6 11%	37 69%	8 15%
Reunimos periodicamente para planear uma resposta às mudanças que estão ocorrer nos nossos <i>stakeholders</i> .	2 4%	4 7%	16 30%	27 50%	5 9%
As atividades dos nossos departamentos relacionadas com os nossos <i>stakeholders</i> são bem geridas e coordenadas na nossa empresa.	0 0%	5 9%	11 20%	33 61%	5 9%
As queixas dos <i>Stakeholders</i> nunca ficam sem resposta na nossa empresa.	0 0%	2 4%	6 11%	29 54%	17 31%
Quando os nossos <i>stakeholders</i> nos pedem para modificar as nossas práticas, fazemos um esforço para fazê-lo.	0 0%	2 4%	14 26%	32 59%	6 11%
Capacidade de Inovação	1	2	3	4	5
As práticas inovadoras dos nossos <i>stakeholders</i> são prontamente utilizadas na nossa organização.	1 2%	2 4%	25 46%	23 43%	3 6%
Os nossos gestores estão ativamente empenhados em implementar estratégias inovadoras relacionadas com os nossos <i>stakeholders</i> .	0 0%	5 9%	14 26%	24 44%	11 20%
A inovação é prontamente implementada na gestão de programas/projetos com os nossos <i>stakeholders</i> .	0 0%	7 13%	14 26%	22 41%	11 20%
As pessoas nunca são penalizadas por tentar implementar inovações relacionadas com os <i>stakeholders</i> mesmo quando não resultam	0 0%	4 7%	14 26%	28 52%	8 15%
A implementação de inovações direcionadas para as necessidades dos nossos <i>stakeholders</i> nunca é percebida como muito arriscada.	1 2%	8 15%	22 41%	18 33%	5 9%
Memória Organizacional	1	2	3	4	5
Temos um grande conhecimento sobre os nossos <i>stakeholders</i> .	1 2%	2 4%	13 24%	33 61%	5 9%
Temos uma grande experiência com os nossos <i>stakeholders</i> .	0 0%	2 4%	10 19%	31 57%	11 20%
Temos uma grande proximidade e familiaridade com os nossos <i>stakeholders</i> .	0 0%	2 4%	19 35%	29 54%	4 7%
Investimos muito em I&D para compreender os nossos <i>stakeholders</i> .	4 7%	13 24%	22 41%	12 22%	3 6%

Conforme já tinha sido observado no capítulo 4, apenas as variáveis capacidade de inovação e memória organizacional explicam 33,9% do comportamento colaborativo, não existindo mais variáveis com significância estatística. Alguma incongruência detetada nas respostas obtidas parece indicar algum desconhecimento relativamente aos termos utilizados, apesar de 70% dos inquiridos possuir pelo menos a licenciatura como habilitações literárias, 39% ter mais de 20 anos de experiência em negociação, 28% ter mais de 15 anos e 22% ter mais de 5 anos, significando que 67% dos inquiridos negocia há mais de 15 anos.

4.3 – Análise de fiabilidade

Conforme já foi referido o Alfa de *Cronbach* é calculado para aferir a fiabilidade apropriada, devendo o seu valor atingir pelo menos 0.70.

Verificados os valores da variável Ganhar/Perder ($\alpha=0,433$), da variável Salvar-a-Face ($\alpha=-0,697$) e da variável confiança ($\alpha=0,399$) constatou-se que não obtiveram classificações que lhes permitissem serem consideradas consistentes.

Assim sendo, foi necessário deixar de considerar as características do negociador por não apresentarem valores que permitam considerar estas variáveis como fiáveis.

Quanto ao comportamento competitivo ($\alpha=0,71$), ao colaborativo ($\alpha=0,829$) e ao permissivo ($\alpha=0,766$), apresentaram valores que sugerem uma boa fiabilidade destas variáveis. No que respeita à interação com os *stakeholders*, observamos que a capacidade de resposta ($\alpha=0,755$), a capacidade de inovação ($\alpha=0,777$) e a memória organizacional ($\alpha=0,742$) apresentam valores de α superiores a 0,70 pelo que poderão ser considerados fiáveis. Já a variável aquisição de conhecimento ($\alpha=0,685$), apesar de não atingir o valor de 0,70 será considerada porque o seu valor está muito próximo do limiar. Estes resultados poderão ser observados na diagonal da matriz de correlação (Quadro 6).

4.4 – Análise da Matriz de correlação de *Pearson*

Na análise da matriz de correlação de *Pearson* podemos constatar quais as variáveis que estão correlacionadas entre si. Observamos então no quadro 6 que o comportamento permissivo está correlacionado positivamente com o comportamento colaborativo. Por sua vez, a capacidade de resposta aos *stakeholders* está correlacionada com o comportamento colaborativo e com a aquisição de conhecimentos. A capacidade de

inovação está correlacionada com o comportamento colaborativo e com a capacidade de resposta. Para finalizar, a memória organizacional está correlacionada com o comportamento colaborativo, com a aquisição de conhecimentos, com a capacidade de resposta, com a capacidade de inovação e com a memória organizacional.

Quadro 6 – Valores relativos ao coeficiente de *Pearson* e Alfa de *Cronbach* (diagonal)

Matriz Correlação							
	Comp. Comp.	Comp Colab.	Comp. Perm.	Aquisição conhec.	Capac. resposta	Capac. Inovação	Memória Orga.
Comportamento Competitivo	0,710						
Comportamento Colaborativo	0,123	0,829					
Comportamento Permissivo	0,073	0,421**	0,766				
Aquisição conhecimentos	0,118	-0,039	-0,114	0,685			
Capacidade resposta	0,015	0,274*	-0,052	0,406**	0,755		
Capacidade de Inovação	0,239	0,485**	0,062	0,233	0,600**	0,777	
Memória Organizacional	0,139	0,456**	0,057	0,333*	0,612**	0,553**	0,742

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O facto do comportamento colaborativo estar correlacionado com as outras variáveis de interação com os *stakeholders*, com exceção da aquisição de conhecimentos, parece indiciar, tal como refere Talluri *et al.* (2008), que a construção de um bom relacionamento entre as partes é um fator decisivo para o sucesso e para a manutenção de parcerias no longo prazo.

4.5 – Análise da relação entre os comportamentos e a interação com os *stakeholders*

Com base na matriz de correlação efetuaram-se as regressões dos três modelos e obtiveram-se os resultados constantes no apêndice II relativamente ao comportamento competitivo e comportamento permissivo.

4.5.1 – Função Linear Comportamento Competitivo

$$\overline{COMP_COMPETITIVO} = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{AC}_i + \alpha_2 \overline{CR}_i + \alpha_3 \overline{CI}_i + \alpha_4 \overline{MO}_i + e_i$$

Na análise da regressão efetuada ao comportamento competitivo, constata-se que (ver apêndice II – quadro II.1) nenhuma das variáveis tem significância estatística, pelo que, não estando correlacionadas, não foram encontradas relações que possam explicar o comportamento competitivo.

Atendendo aos resultados obtidos, pode-se concluir que as variáveis aquisição de conhecimento, capacidade de resposta, capacidade de inovação e memória organizacional, que estabelecem as relações com os *stakeholders*, não influenciam o comportamento competitivo adotado pelo negociador.

4.5.2 – Função Linear Comportamento Permissivo

$$\overline{COMP_PERMISSIVO} = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{AC}_i + \alpha_2 \overline{CR}_i + \alpha_3 \overline{CI}_i + \alpha_4 \overline{MO}_i + e_i$$

Tal como a regressão efetuada ao comportamento competitivo, as variáveis explicativas não são estatisticamente significativas (apêndice II – quadro II.2) de forma a permitir explicar a adoção de um comportamento permissivo em função da interação com os *stakeholders*.

4.5.3 – Função Linear Comportamento Colaborativo

$$\overline{COMP_COLABORATIVO} = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{AC}_i + \alpha_2 \overline{CR}_i + \alpha_3 \overline{CI}_i + \alpha_4 \overline{MO}_i + e_i$$

No que diz respeito à regressão efetuada ao comportamento colaborativo, encontraram-se duas variáveis significativas - capacidade de inovação (0,014) e memória organizacional (0,020), conforme se pode observar no quadro 7.

Quadro 7 - Regressão linear relativa ao comportamento colaborativo

	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of Estimate		Durbin-Watson	
	0,582	0,339	0,285	0,48428		1,792	
	Unstandard. Coefficients		Standard. Coeffic.			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	2,938	0,578		5,081	0,000		
Aquisição Conhecimentos	-0,226	0,136	-0,214	-1,666	0,102	0,821	1,217
Capacidade de resposta	-0,105	0,173	-0,101	-0,606	0,547	0,489	2,045
Capacidade de Inovação	0,357	0,140	0,388	2,555	0,014	0,584	1,713
Memória Organizacional	0,355	0,147	0,374	2,412	0,020	0,562	1,779

Verifica-se ainda que 33,9% (R²) da variabilidade do comportamento colaborativo é explicada por estas variáveis preditivas, sendo que a variável capacidade de inovação apresenta uma maior capacidade explicativa relativamente à variável memória organizacional.

Estes resultados poderão indiciar que os negociadores que partilham novas ideias com os seus *stakeholders*, oferecendo novas perspetivas e conselhos práticos (Landale, 2005), estão mais propensos a usar um comportamento colaborativo na negociação, construindo assim relacionamentos que incentivem a cooperação em vez de conflitos de base competitiva (Jiang *et al.* 2008).

5- CONCLUSÕES

Neste trabalho de investigação foram abordados diversos temas relacionados com a negociação com o intuito de utilizar os comportamentos humanos, que ajudam a determinar a via que escolhemos na negociação, devendo os estilos usados na negociação ser entendidos por todos (Monle, 2009). Serão então os negociadores a escolher a via a seguir. O debate entre a cooperação e a competição tem vindo a ser classificado na literatura como o dilema do negociador (Huffmeier *et al.* 2011). Esta escolha será então entre a negociação integrativa ou a negociação distributiva.

Na negociação integrativa (ou cooperativa), o negociador procura compreender a outra parte, com o objetivo de encontrar soluções de compromisso mútuo que satisfaçam ambas as partes (Das & Kumar, 2011; Zachariassen, 2008; Harinck *et al.* 2000). Neste tipo de negociação o horizonte temporal é o médio e longo prazo, estando sempre presente a criação de valor futuro. Para isso, será importante o comportamento adotado durante cada negociação, para não criar possíveis pontos de conflito em negociações futuras. Esta via de negociação é a via que apresenta mais defensores na literatura revista.

Já a negociação distributiva, também denominada de competitiva, implica que o negociador utilize uma estratégia dominante, que naturalmente conduzirá à vitória de uma das partes (Biyalogorsky & Koenigsberg, 2010). Estamos, portanto, perante situações em que uma das partes é pressionada a fazer concessões, podendo ser confrontada com ameaças e constantes tentativas de persuasão para inclusivamente desistir (Zachariassen, 2008; Harinck *et al.* 2000).

Depois de se discutir os tópicos mais relevantes sobre a negociação, verificando-se a necessidade de pesquisar mais acentuadamente sobre as capacidades cognitivas, o comportamento a adotar durante a negociação e a interação com os *stakeholders*, definiu-se um modelo que, conjugando estes fatores, permitisse perceber a influência da negociação nos resultados das empresas.

Assim sendo, tentou-se perceber de que forma as características do negociador podem influenciar o seu comportamento durante a negociação. Depois dessa análise, importava também perceber se a maneira de interagir com os *stakeholders*, conjuntamente com as características dos negociadores e o seu comportamento durante a negociação,

influenciavam os resultados da empresa ou se, pelo contrário, não tinham qualquer influência.

As respostas obtidas relativamente às características dos negociadores, como podemos constatar na análise descritiva dos resultados, mostram que os negociadores não são coerentes na abordagem da negociação, o que indicia que estes negociadores não obedecem a nenhum padrão. Possivelmente a inexistência de qualquer correlação entre as características dos negociadores e as outras variáveis em estudo deve-se a este facto.

Não nos devemos esquecer do desafio e evolução constante a que o negociador está sujeito, que o pode fazer balancear entre comportamentos competitivos e comportamentos cooperativos (Wilson, 2010).

Efetivamente, as respostas relativas ao comportamento que os negociadores adotam, revelaram também na sua globalidade a presença de aspetos contraditórios, dado que a maioria tanto adota comportamentos competitivos como comportamentos colaborativos, ou até permissivos, deixando a ideia de que, dependendo da situação, o negociador escolhe um comportamento diferente, o que também não nos indica nenhum padrão de comportamento.

Qualquer negociação tem impacto na vida das pessoas e das empresas. Será por isso importante avaliar a performance das estratégias negociais seguidas. Esta avaliação, pode ser efetuada no período pós-negociação e consiste em perguntar ao negociador qual foi a estratégia utilizada por si e qual a sua opinião sobre a estratégia utilizada pela outra parte, podendo ter como base aglutinadora alguns itens como a informação, a persuasão, a amabilidade, a honestidade e a cooperação (Lai et al. 2006).

Hoje, múltiplos grupos de *stakeholders* têm um impacto na atividade das empresas, qualquer que seja a área empresarial que estejamos a analisar. Com o aumento da sua influência, os *stakeholders* exigem uma maior atenção. Cabe às empresas criar uma capacidade de intervenção e resposta superior àquela que tem sido disponibilizada até ao momento.

As respostas obtidas mostraram pela parte dos negociadores inquiridos uma forte preocupação e atenção aos temas relacionados com os *stakeholders*. Se, por um lado, não foi possível utilizar as características dos negociadores por falta de fiabilidade estatística, já os aspetos relacionados com a interação com os *stakeholders* permitiram a construção de três modelos lineares de regressão. Através dos modelos construídos tentou-se perceber de

que forma os comportamentos competitivo, permissivo e colaborativo podiam ser explicados pelas variáveis relacionadas com a interação com os *stakeholders* (aquisição de conhecimentos dos *stakeholders*, capacidade de resposta aos *stakeholders*, capacidade de inovação e memória organizacional).

No entanto, quer o modelo explicativo do comportamento competitivo, quer o modelo explicativo do comportamento permissivo, e dado que as variáveis independentes não apresentaram significância estatística, permitiu-nos concluir que estas variáveis não influenciam estes comportamentos quando utilizados pelo negociador.

No entanto, relativamente ao comportamento colaborativo, a regressão efetuada com base nas variáveis relacionadas com a interação com os *stakeholders* apresentou duas variáveis estatisticamente significativas (capacidade de inovação e memória organizacional), sendo que 33,9% (R^2) da variabilidade do comportamento colaborativo é explicado por estas variáveis.

A utilização do comportamento colaborativo por parte do negociador pode assim, em parte, ser explicado pela forma como o negociador consegue apresentar e partilhar novas soluções com os *stakeholders* e posteriormente usar esse conhecimento adquirido no desenrolar de novas negociações com esses *stakeholders*. Esta forma de negociar baseia-se em posturas cooperativas, tendo em vista o ganho mútuo e a obtenção de parcerias estratégicas (Zachariassen, 2008).

Tendo em conta a realidade, nomeadamente o facto de as empresas não operarem sozinhas, deve ser dada mais atenção e deverão ser disponibilizados mais recursos e mais tempo a tentar perceber quais os interesses primordiais dos grupos de *stakeholders*. É ainda importante saber o que esperam os *stakeholders* dessas empresas. Para além disso, as empresas deverão desenvolver mecanismos de aprendizagem que lhes permitam aprender e reter cada vez mais conhecimento.

Esse conhecimento, para além daquele que é gerado internamente, pode perfeitamente ser apreendido e desenvolvido com os *stakeholders* que gravitam em torno da empresa, desenvolvendo com eles sistemas inovadores que ajudem ao crescimento tanto da empresa como dos seus *stakeholders*.

Apesar da influência da negociação na performance empresarial não ser estatisticamente significativa, foi possível observar as principais tendências ao nível das

caraterísticas e comportamentos adotados pelos negociadores que responderam ao inquérito.

Poderemos reconhecer como principais limitações ao estudo apresentado a limitação geográfica, uma vez que o inquérito apenas abrangeu empresas do distrito de Leiria, e o tamanho da amostra, com apenas 54 inquéritos preenchidos.

Quanto a futuras investigações, o alargamento da zona geográfica e consequente aumento da população poderá determinar uma amostra mais representativa do tecido empresarial Português. Para além disso, a junção de outras variáveis, quer cognitivas quer comportamentais, em conjunto com análises de negociações reais, permitirá aferir o real comportamento do negociador durante a negociação. Paralelamente à junção de novas variáveis, poderá restringir-se os *stakeholders* a serem considerados, com o intuito de perceber se o comportamento varia em função de cada *stakeholder* analisado.

BIBLIOGRAFIA

- Van den Abbeele, A., Roodhooft, F. & Warlop, L., 2009. The effect of cost information on buyer–supplier negotiations in different power settings. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), pp.245–266.
- Adamuz, M. & Ponsatí, C., 2003. Arbitration Systems and Negotiations. , (December).
- Ahn, M.J., Sutherland, K. & Bednarek, R., 2010. Negotiating, power and strategic competition: a teaching case. *Education + Training*, 52(4), pp.321–339.
- Andersen, P.H. & Kumar, R., 2006. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), pp.522–535.
- Andrade, E.B. & Ariely, D., 2009. The enduring impact of transient emotions on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), pp.1–8.
- Azofra, V., Prieto, B. & Santidrián, A., 2003. The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. *The British Accounting Review*, 35(4), pp.367–384.
- Bella, A. *et al.* 2010. Using negotiable features for prescription problems. *Computing*, 91(2), pp.135–168.
- Bereby-Meyer, Y., Moran, S. & Unger-Aviram, E., 2004. When performance goals deter performance: Transfer of skills in integrative negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(2), pp.142–154.
- Beroggi, G.E.G., 2000. Dynamic Plots in Virtual Negotiations. , 2, pp.171–190.
- Biyalogorsky, E. & Koenigsberg, O., 2010. Ownership coordination in a channel: Incentives, returns, and negotiations. *Quantitative Marketing and Economics*, 8(4), pp.461–490.

- Brooks, A.W. & Schweitzer, M.E., 2011. Can Nervous Nelly negotiate? How anxiety causes negotiators to make low first offers, exit early, and earn less profit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), pp.43–54.
- Brooks, B.W. & Rose, R.L., 2004. A contextual model of negotiation orientation. *Industrial Marketing Management*, 33(2), pp.125–133.
- Canet-Giner, M.T. & Saorín-Iborra, M.C., 2007. The influence of gender role on negotiation development and outcome: A proposal for strategic alliance negotiations. *Equal Opportunities International*, 26(3), pp.209–231.
- Carbonneau, R. a., Kersten, G.E. & Vahidov, R.M., 2011. Pairwise issue modeling for negotiation counteroffer prediction using neural networks. *Decision Support Systems*, 50(2), pp.449–459.
- Clarkson, M.B.E., 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), p.92.
- Clothier, N., 2011. The art of negotiation. , (May), pp.47–52.
- Curşeu, P.L. & Schrujijer, S., 2007. The Effects of Framing on Inter-group Negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 17(4), pp.347–362.
- Das, T.K. & Kumar, R., 2011. Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework. *Management Decision*, 49(8), pp.1235–1256.
- Defren, T., Wirtz, B.W. & Ullrich, S., 2012. Divestment-Management: Success Factors in the Negotiation Process of a Sell-off. *Long Range Planning*, 45(4), pp.258–276.
- Densten, I.L., 2006. Negotiating extra effort through contingent rewards. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(1), pp.38–49.
- Dunning, D. *et al.* 2003. Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), pp.83–87.

- Edmondson, A.C., Roberto, M. a. & Watkins, M.D., 2003. A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp.297–325.
- Elfenbein, H.A. *et al.* 2007. Reading your Counterpart: The Benefit of Emotion Recognition Accuracy for Effectiveness in Negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31(4), pp.205–223.
- ElShenawy, E., 2010. Does negotiation training improve negotiators' performance? *Journal of European Industrial Training*, 34(3), pp.192–210.
- Ernst, R., López-Sánchez, J.I. & Urbano, D., 2008. A Negotiation Model for Inducing Higher Service in a Distribution Channel. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), pp.499–517.
- Fassin, Y., 2007. Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation. *Journal of Business Ethics*, 80(4), pp.879–888.
- Fassin, Y., 2008. The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), pp.113–135.
- Faucher, H., 2009. Business-to-Business Interaction: Lessons from a Case-based In-class Simulation. *Asian Journal of Management Cases*, 6(2), pp.77–92.
- Filzmoser, M. & Vetschera, R., 2008. A Classification of Bargaining Steps and their Impact on Negotiation Outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(5), pp.421–443.
- Fisher, J., Frederickson, J.R. & Pfeffer, S. a., 2002. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), pp.27–43.
- Fisher, J.G., Frederickson, J.R. & Pfeffer, S. a., 2006. Budget negotiations in multi-period settings. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), pp.511–528.

- Frow, N., Marginson, D. & Ogden, S., 2005. Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: Multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research*, 16(3), pp.269–292.
- Fulmer, I.S. & Barry, B., 2004. the Smart Negotiator: Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), pp.245–272.
- Fulmer, I.S., Barry, B. & Long, D.A., 2008. Lying and Smiling: Informational and Emotional Deception in Negotiation. *Journal of Business Ethics*, 88(4), pp.691–709.
- Galinsky, A.D. *et al.* 2008. Why it pays to get inside the head of your opponent: the differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological science*, 19(4), pp.378–84.
- Galinsky, A.D., Ku, G. & Mussweiler, T., 2009. To Start Low or To Start High? The Case of Auctions Versus Negotiations. *Current Directions in Psychological Science*, 18(6), pp.357–361.
- Gates, S., 2006. Time to take negotiation seriously. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), pp.238–241.
- Geiger, I., 2012. Media Effects on the Formation of Negotiator Satisfaction: The Example of Face-to-Face and Text Based Electronically Mediated Negotiations. *Group Decision and Negotiation*.
- Gherardi, S., 2009. Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, 40(5), pp.535–550.
- Grobe, C., 2010. The power of words: Argumentative persuasion in international negotiations. *European Journal of International Relations*, 16(1), pp.5–29.

- Harinck, F., De Dreu CK & Van Vianen AE, 2000. The Impact of Conflict Issues on Fixed-Pie Perceptions, Problem Solving, and Integrative Outcomes in Negotiation. *Organizational behavior and human decision processes*, 81(2), pp.329–358.
- Ho, T.K. *et al.* 2012. Train service timetabling in railway open markets by particle swarm optimisation. *Expert Systems with Applications*, 39(1), pp.861–868.
- Huffmeier, J. *et al.* 2011. Being Tough or Being Nice? A Meta-Analysis on the Impact of Hard- and Softline Strategies in Distributive Negotiations. *Journal of Management*.
- Janda, S. & Seshadri, S., 2005. Emerald Article : The influence of purchasing strategies on performance The influence of purchasing strategies on performance. , (2001).
- Jiang, X., Li, Y. & Gao, S., 2008. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2), pp.173–189.
- Journal, K.N. & Global, I., 2000. Culture and Negotiation Pedagogy.
- Kim, P.H., Diekmann, K. a & Tenbrunsel, A.E., 2003. Flattery may get you somewhere: The strategic implications of providing positive vs. negative feedback about ability vs. ethicality in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), pp.225–243.
- Koc-Menard, S., 2009. Team performance in negotiation: a relational approach. *Team Performance Management*, 15(7/8), pp.357–365.
- Kray, L.J. *et al.* 2004. Stereotype reactance at the bargaining table: the effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality & social psychology bulletin*, 30(4), pp.399–411.
- Kray, L.J. & Thompson, L., 2004. Gender Stereotypes and Negotiation Performance: an Examination of Theory and Research. *Research in Organizational Behavior*, 26(04), pp.103–182.
- Kristensen, P.H., 2011. Managing OHS: A route to a new negotiating order in high-performance work organizations? *Safety Science*, 49(7), pp.964–973.

- Kulik, C.T. & Olekalns, M., 2011. Negotiating the Gender Divide: Lessons From the Negotiation and Organizational Behavior Literatures. *Journal of Management*, 38(4), pp.1387–1415.
- Kwon, O., 2009. A two-step approach to building bilateral consensus between agents based on relationship learning theory. *Expert Systems with Applications*, 36(9), pp.11957–11965.
- Lai, H. *et al.* 2006. Negotiators' Communication, Perception of Their Counterparts, and Performance in Dyadic E-negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 15(5), pp.429–447.
- Landale, A., 2005. Managers become leaders at NDS: Program integrates formal learning, coaching, mentoring and project work. *Human Resource Management International Digest*, 13(7), pp.15–18.
- Lee, K. & Kwon, S., 2008. CAKES-NEGO: Causal knowledge-based expert system for B2B negotiation. *Expert Systems with Applications*, 35(1-2), pp.459–471.
- Li, S., 2005. *Strategic Emotion in Negotiation The Use and Consequences of Positive and Negative Emotions*. Doctor of Philosophy - Field of Communication Studies. Northwestern University.
- Lin, F. & Lin, Y., 2006. Integrating multi-agent negotiation to resolve constraints in fulfilling supply chain orders. *Electronic Commerce Research and Applications*, 5(4), pp.313–322.
- Liu, M., 2011. A Phasic Analysis of Strategy Sequences and Their Mediating Effects on Interaction Goals and Negotiation Outcomes. *Communication Research*.
- Liu, M. & Wang, C., 2010. Explaining the Influence of Anger and Compassion on Negotiators' Interaction Goals: An Assessment of Trust and Distrust as Two Distinct Mediators. *Communication Research*, 37(4), pp.443–472.

- Luo, Y. & Shenkar, O., 2002. An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures. *Journal of International Management*, 8(2), pp.141–162.
- Ma, Z., 2005. *All Negotiations are not Perceived Equal: The Impact of Culture and Personality on Cognitions, Behaviors, and Outcomes*. Doctor of Philosophy in Management. McGill University, Montreal.
- Ma, Z., 2007. Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), pp.101–119.
- Ma, Z. & Jaeger, A., 2005. Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiation Styles. *Group Decision and Negotiation*, 14(5), pp.415–437.
- Malhotra, M. K., & Grover, V., 1998. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*.
- Mazen, a., 2011. Transforming the negotiator: The impact of critical learning on teaching and practicing negotiation. *Management Learning*, 43(1), pp.113–128.
- Mena, J.A., 2010. *A strategic marketing examination of stakeholders, customer satisfaction, and performance of firms embedded in multi-entity supply chains*. Doctor of philosophy Marketing. Michigan State University.
- Mintu-Wimsatt, A. & Graham, J.L., 2004. Testing a Negotiation Model on Canadian Anglophone and Mexican Exporters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), pp.345–356.
- Monle, B., 2009. Thinking globally, acting locally. *The Queensland nurse*, 28(4), p.5.
- Monteserin, A. & Amandi, A., 2011. Argumentation-based negotiation planning for autonomous agents. *Decision Support Systems*, 51(3), pp.532–548.
- Morris, M.W. & Keltner, D., 2000. How emotions work: The social functions of emotional expression in negotiations. *Research in Organizational Behavior*, 22(c), pp.1–50.

- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. and Wasserman, W., 1996. *Applied Linear Statistical Methods*, Fourth Edition. McGraw-Hill, Boston.
- Nutt, P.C., 2007. Intelligence gathering for decision making. *Omega*, 35(5), pp.604–622.
- O'Connor, K.M. & Arnold, J. a, 2001. Distributive spirals: negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1), pp.148–76.
- Oduoza, C.F. & Xiong, M.H., 2008. A decision support system framework to process customer order enquiries in SMEs. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 42(3-4), pp.398–407.
- Paese, P.W. & Gilin, D. a., 2000. When an Adversary is Caught Telling the Truth: Reciprocal Cooperation Versus Self-Interest in Distributive Bargaining. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(1), pp.79–90.
- Patton, C. & Balakrishnan, P.V. (Sundar), 2010. The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63(8), pp.809–816.
- Poelmans, S. & Sahibzada, K., 2004. A multi-level model for studying the context and impact of work–family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(4), pp.409–431.
- Reb, J., 2008. The Influence of Past Negotiations on Negotiation Counterpart Preferences. *Group Decision and Negotiation*, 19(5), pp.457–477. Ren, F. & Zhang, M., 2008. Optimal Multi-issue Negotiation in Open and . , pp.321–332.
- Rocha, R., 2011. *A influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial*. Tese de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Sankaran, S. & Bui, T., 2007. An organizational model for transitional negotiations: concepts, design and applications. *Group Decision and Negotiation*, 17(2), pp.157–173.

- Schoop, M. *et al.* 2007. The antecedents of renegotiations in practice—an exploratory analysis. *Group Decision and Negotiation*, 17(2), pp.127–139.
- Schweinsberg, M. *et al.* 2012. Starting high and ending with nothing: The role of anchors and power in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), pp.226–231.
- De Snoo, C., Van Wezel, W. & Jorna, R.J., 2011. An empirical investigation of scheduling performance criteria. *Journal of Operations Management*, 29(3), pp.181–193.
- Stenbacka, R. & Tombak, M., 2012. Make and buy: Balancing bargaining power. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81(2), pp.391–402.
- Talluri, S., Vickery, S.K. & Narayanan, S., 2008. Optimization models for buyer-supplier negotiations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(7), pp.551–561.
- Teich, J., 2000. Conducting Dyadic Multiple Issue Negotiation Experiments : Methodological Recommendations. , (1), pp.347–354.
- Tinsley, C.H., O'Connor, K.M. & Sullivan, B. a, 2002. Tough guys finish last: the perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), pp.621–642.
- Ulijn, J.M. & Verweij, M.J., 2000. Questioning Behaviour in Monocultural and Intercultural Technical Business Negotiations: The Dutch--Spanish Connection. *Discourse Studies*, 2(2), pp.217–248.
- Wang, Z., Lim, J. & Guo, X., 2009. Negotiator Satisfaction in NSS-Facilitated Negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), pp.279–300.
- Weigand, E., 2006. Argumentation: The Mixed Game. *Argumentation*, 20(1), pp.59–87.
- Weiss, S.E., 2010. Negotiators' Effectiveness with Mixed Agendas: An Empirical Exploration of Tasks, Decisions and Performance Criteria. *Group Decision and Negotiation*, 21(3), pp.255–290.

- Wilson, S.R., 2010. The Effects of Interaction Goals on Negotiation Tactics and Outcomes: A Dyad-Level Analysis Across Two Cultures. *Communication Research*, 38(2), pp.248–277.
- Windolph, M. & Moeller, K., 2012. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23(1), pp.47–60.
- Vagias, Wade M. (2006). *Likert-type scale response anchors*. Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management. Clemson University.
- Zachariassen, F., 2008. Negotiation strategies in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(10), pp.764–781.
- Zetik, D.C. & Stuhlmacher, a. F., 2002. Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(1), pp.35–52.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Inquérito sobre a Influência da Negociação na Performance Empresarial

I.1 – *E-mail* de apresentação

Exmo (a) Gerente/Administrador(a)/Diretor(a):

O meu nome é Leonel José Cação Andrade e, de momento, estou a desenvolver um trabalho de investigação no âmbito da minha tese de Mestrado em Gestão, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), orientada pelo Professor Doutor Carlos Ferreira Gomes (FEUC).

Esta investigação incide sobre um conjunto de aspetos ligados à negociação e a sua influência na performance das empresas. Neste sentido, solicitamos a vossa preciosa colaboração através do preenchimento de um questionário, o qual poderá ser acedido através do seguinte *link*:

https://docs.google.com/forms/d/1YKvLv165qKgtF6C_IQLovs2R7DricsQx2mq6xGRgccs/viewform#start=invite

Para que consigamos cumprir os nossos objetivos, é fundamental que o questionário seja preenchido até 30-4-14, preferencialmente por um elemento com funções de gestão/decisão na organização. Estima-se que a duração total do preenchimento se situe entre os 15/20 minutos. A vossa colaboração é fundamental para o prosseguimento da nossa investigação, pelo que antecipadamente agradecemos a vossa disponibilidade.

NOTAS IMPORTANTES:

- As respostas a este questionário são absolutamente confidenciais, sendo que os dados obtidos serão objeto de análise estatística agregada, sem qualquer tipo de identificação dos participantes.

- Por cada resposta obtida, será doado 1€ à Casa do Bom Samaritano de Fátima. Esta instituição acolhe doentes mentais profundos do sexo feminino e tem uma creche para crianças desfavorecidas, subsistindo com grandes dificuldades. Vamos ajudar esta causa!

Caso seja do seu interesse, os resultados da investigação poderão ser disponibilizados gratuitamente, devendo para isso facultar o endereço de *e-mail* para o posterior envio, estando essa opção disponível no final do questionário. Para qualquer esclarecimento adicional, poderá contactar Leonel Cação para leonel.j.cacao@gmail.com ou pelo nº 912239618.

Com os melhores cumprimentos,
Leonel José Cação Andrade

I.2 – 1º Lembrete para responder ao inquérito

Exmo (a) Gerente/Administrador(a)/Diretor(a):

Recentemente foi convidado (a) a participar num inquérito relacionado com um conjunto de aspetos ligados à negociação e a sua influência na performance das empresas.

Para a obtenção de resultados fiáveis e representativos nesta investigação, é muito importante que a sua participação (caso ainda não o tenha efetuado), seja feita até ao dia 14-5-14 através do seguinte *link*:

https://docs.google.com/forms/d/1YKvLv165qKgtF6C_1QLovs2R7DricsQx2mq6xGRgccs/viewform#start=invite

Recordo ainda, que por cada resposta obtida, será doado 1€ à Casa do Bom Samaritano de Fátima. Esta instituição acolhe doentes mentais profundos do sexo feminino e tem uma creche para crianças desfavorecidas, subsistindo com grandes dificuldades. Vamos ajudar esta causa!

Para qualquer esclarecimento adicional, poderá contactar Leonel Cação para leonel.j.cacao@gmail.com ou pelo nº 912239618.

Com os melhores cumprimentos,
Leonel José Cação Andrade

I.3 – 2º Lembrete para responder ao inquérito

Ex.mo (a) Gerente/Administrador(a)/Diretor(a):

Recentemente foi convidado (a) a participar num inquérito relacionado com um conjunto de aspetos ligados à negociação e a sua influência na performance das empresas.

Para a obtenção de resultados fiáveis e representativos nesta investigação, é muito importante que a sua participação (caso ainda não o tenha efetuado), seja feita até ao dia 31-5-14 através do seguinte *link*:

https://docs.google.com/forms/d/1YKvLv165qKgtF6C_IQLovs2R7DricsQx2mq6xGRgccs/viewform#start=invite

Recordo ainda, que por cada resposta obtida, será doado 1€ à Casa do Bom Samaritano de Fátima. Esta instituição acolhe doentes mentais profundos do sexo feminino e tem uma creche para crianças desfavorecidas, subsistindo com grandes dificuldades. Vamos ajudar esta causa!

Para qualquer esclarecimento adicional, poderá contactar Leonel Cação para leonel.j.cacao@gmail.com ou pelo nº 912239618.

Com os melhores cumprimentos,

Leonel José Cação Andrade

INQUÉRITO

"A influência da negociação na performance empresarial"

*Obrigatório

As frases seguintes pretendem descrever o seu comportamento durante uma negociação. Para cada situação, assinale a opção que melhor caracteriza e descreve o seu comportamento durante uma negociação.

	Escala <i>Likert</i>
Eu sou firme quando procuro atingir os meus objetivos durante a negociação.*	1 2 3 4 5
Eu tento arduamente ganhar a minha posição.*	1 2 3 4 5
Eu faço um grande esforço para conduzir a negociação à minha maneira.*	1 2 3 4 5
Eu pressiono para obter os meus resultados*.	1 2 3 4 5
Eu sou muito persistente para mostrar ao meu parceiro de negociação a lógica e os benefícios da minha posição*.	1 2 3 4 5
Eu tento convencer arduamente o meu parceiro dos méritos da minha posição*.	1 2 3 4 5
Eu tento lidar tanto com as minhas preocupações como com as do meu parceiro de negociação*.	1 2 3 4 5
Eu procuro sempre a ajuda do meu parceiro na elaboração de uma solução*.	1 2 3 4 5
Tento saber todas as preocupações e problemas sobre a negociação logo no início submetendo-as logo à discussão*.	1 2 3 4 5
Eu costumo dizer ao meu parceiro as minhas ideias, perguntando-lhe também as dele*.	1 2 3 4 5
Eu tento trabalhar com as nossas diferenças, com a intenção de resolver os problemas*.	1 2 3 4 5
Eu inclino-me sempre para uma discussão direta do problema*.	1 2 3 4 5
Eu preocupo-me frequentemente com satisfação de todos desejos de ambos.*	1 2 3 4 5
Eu tento acalmar os sentimentos do meu parceiro para preservar a nossa relação*.	1 2 3 4 5
Eu por vezes sacrifico os meus desejos em detrimento dos desejos do meu parceiro*.	1 2 3 4 5
Eu tento arduamente não ferir os sentimentos do meu parceiro.	1 2 3 4 5
Eu deixo o meu parceiro manter os seus pontos de vista se isso o deixar feliz*.	1 2 3 4 5
Ao abordar a negociação, eu tento ser atencioso para com os desejos da outra parte*.	1 2 3 4 5
Quando a posição do meu parceiro é muito importante para ele, eu tento satisfazer os seus desejos*.	1 2 3 4 5

Fonte: Ma, (2005)

As questões seguintes servem para aferir a sua opinião sobre as suas preocupações durante uma negociação. Assinale a opção que considera mais correta. Note no entanto que, obviamente não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião é a correta.

	<i>Escala Likert</i>				
O foco da negociação é sobre quem fez o quê e a quem assim como as consequências das ações específicas.*	1	2	3	4	5
Esta negociação exige um pedido de desculpas ou a admissão das irregularidades cometidas por uma das partes.*	1	2	3	4	5
Esta negociação requer uma concessão de uma das partes.*	1	2	3	4	5
Nesta negociação uma das partes está certa e a outra está errada.*	1	2	3	4	5
É muito importante que eu pareça forte nesta negociação.*	1	2	3	4	5
Tanto faz que eu pareça forte como fraco nessa negociação.*	1	2	3	4	5
Não tenho certeza se confio totalmente no parceiro de negociação.*	1	2	3	4	5
O meu parceiro de negociação é aberto e franco comigo.*	1	2	3	4	5
Habitualmente eu acredito que os motivos e as intenções do meu parceiro são boas.*	1	2	3	4	5
O meu parceiro nem sempre é honesto ou confiável.*	1	2	3	4	5
Não acho que o meu parceiro me trate de uma forma justa.*	1	2	3	4	5
Posso esperar que o meu parceiro me trate de uma forma consistente e previsível.*	1	2	3	4	5

Fonte: Ma, (2005)

As frases seguintes pretendem caracterizar o relacionamento da sua empresa com os seus *stakeholders*². Indique para cada situação, qual o nível de concordância e comportamento que tem a sua empresa para com os seus *stakeholders*.

	Escala Likert				
Observamos de perto as práticas dos <i>stakeholders</i> de outras organizações com as quais temos relações comerciais.*	1	2	3	4	5
Fazemos muito trabalho de <i>Networking</i> com outras organizações para obter informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> .*	1	2	3	4	5
As nossas relações com outras organizações fornecem -nos informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> .*	1	2	3	4	5
Nunca ignoramos as mudanças das necessidades dos nossos <i>stakeholders</i> , seja qual for a razão.*	1	2	3	4	5
Reunimos periodicamente para planear uma resposta às mudanças que estão ocorrer nos nossos <i>stakeholders</i> .*	1	2	3	4	5
As atividades dos nossos departamentos relacionadas com os nossos <i>stakeholders</i> são bem geridas e coordenadas na nossa empresa.*	1	2	3	4	5
As queixas dos <i>stakeholders</i> nunca ficam sem resposta na nossa empresa.*	1	2	3	4	5
Quando os nossos <i>stakeholders</i> nos pedem para modificar as nossas práticas, fazemos um esforço para fazê-lo.*	1	2	3	4	5
As práticas inovadoras dos nossos <i>stakeholders</i> são prontamente utilizadas na nossa organização.*	1	2	3	4	5
Os nossos gestores estão ativamente empenhados em implementar estratégias inovadoras relacionadas com os nossos <i>stakeholders</i> .*	1	2	3	4	5
A inovação é prontamente implementada na gestão de programas/projetos com os nossos <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5
As pessoas nunca são penalizadas por tentar implementar inovações relacionadas com os <i>stakeholders</i> mesmo quando não resultam.*	1	2	3	4	5
A implementação de inovações direcionadas para as necessidades dos nossos <i>stakeholders</i> nunca é percebida como muito arriscada.*	1	2	3	4	5
Temos um grande conhecimento sobre os nossos <i>stakeholders</i> .*	1	2	3	4	5
Temos uma grande experiência com os nossos <i>stakeholders</i> .*	1	2	3	4	5
Temos uma grande proximidade e familiaridade com os nossos <i>stakeholders</i> .*	1	2	3	4	5
Investimos muito em I&D para compreender os nossos <i>stakeholders</i> .*	1	2	3	4	5

Fonte: Mena, (2010)

² - *Stakeholders* – São pessoas ou grupos (colaboradores, acionistas, estado, clientes, fornecedores...) com interesses numa determinada organização e nas atividades que elas desenvolvem.

O inquérito é anónimo e confidencial, contudo pedimos-lhe alguma informação individual e da empresa necessária para o presente estudo. Por favor, assinale a resposta mais apropriada à sua situação.

1. Sexo:*

M
F

2. Idade:*

20-30
30-40
40-50
50-60
>60

3. Habilitações Escolares:*

Ensino Básico
Ensino Secundário
Ensino Superior
Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento

4. Função/Responsabilidade:*

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

Administrador/Gerente/CEO
Diretor Departamento/CFO/COO/CIO
Outra Função _____

5. Experiência profissional (em negociação):*

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

6. Como se classifica enquanto especialista em negociação:*

Pouco	Razoável	Bom Especialista	Muito Bom	Excelente
1	2	3	4	5

7. Idade da empresa*:

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

8. Volume de Negócios (último ano fiscal): *

- Até 5 Milhões €
- 5 Milhões € a 10 Milhões €
- 10 Milhões € a 15 Milhões €
- 15 Milhões € a 20 Milhões €
- 20 Milhões € a 50 Milhões €
- Superior a 50 Milhões €

9. A empresa teve resultados líquidos positivos (último ano fiscal)? *

Sim _____ Não _____

10. Dos últimos 5 anos quantos tiveram resultados líquidos positivos?* (assinalar o número de anos)

0 1 2 3 4 5

11. Qual a rentabilidade Líquida das vendas (RLV) nos anos em que os resultados líquidos foram positivos?

- 1 2 3 4 5
- 0%-5%
 - 5%-10%
 - 15%-20%
 - > 20%

**APÊNDICE II – REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA
COMPORTAMENTO/INTERAÇÃO COM *STAKEHOLDERS***

Regressão – Comportamento Competitivo – Modelo 1

Quadro II.1 – Regressão linear com a variável dependente o comportamento competitivo e as variáveis independentes a aquisição de conhecimentos, a capacidade de resposta, a capacidade de inovação e a memória organizacional.

	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of Estimate	Durbin-Watson		
	0,321	0,103	0,030	0,56291	1,995		
	Unstandard. Coefficients		Standard. Coeffic.			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	3,002	0,672		4,466	0,000		
Aquisição Conhecimentos	0,137	0,158	0,129	0,865	0,391	0,821	1,217
Capacidade de resposta	-0,304	0,201	-0,293	-1,515	0,136	0,489	2,045
Capacidade de Inovação	0,306	0,162	0,334	1,889	0,065	0,584	1,713
Memória Organizacional	0,085	0,171	0,090	0,499	0,620	0,562	1,779

Regressão – Comportamento Permissivo – Modelo 2

Quadro II.2 – Regressão linear com a variável dependente o comportamento permissivo e as variáveis independentes a aquisição de conhecimentos, a capacidade de resposta, a capacidade de inovação e a memória organizacional

		R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of Estimate	Durbin-Watson	
		0,187	0,035	-0,044	0,60122	1,417	
	Unstandard. Coefficients		Standard. Coeffic.			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	t
(Constant)	3,997	0,718		5,568	0,000		
Aquisição de Conhecimentos	-0,134	0,169	-0,123	-0,792	0,432	0,821	1,217
Capacidade de resposta	-0,153	0,214	-0,143	-0,712	0,480	0,489	2,045
Capacidade de Inovação	0,100	0,173	0,106	0,577	0,567	0,584	1,713
Memória Organizacional	0,123	0,183	0,126	0,675	0,503	0,562	1,779

APÊNDICE III – ANOVA Oneway – ANÁLISE DA VARIÂNCIA
DAS PONTUAÇÕES MÉDIAS

Quadro III.1 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os *stakeholders*, segundo o sexo.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Comportamento Competitivo	Between Groups	0,008	1	0,008	0,025	0,874
	Within Groups	17,303	52	0,333		
	Total	17,311	53			
Comportamento Colaborativo	Between Groups	0,033	1	0,033	0,098	0,755
	Within Groups	17,359	52	0,334		
	Total	17,392	53			
Comportamento Permissivo	Between Groups	0,349	1	0,349	1,007	0,32
	Within Groups	18,006	52	0,346		
	Total	18,355	53			
Aquisição conhecimentos	Between Groups	0,786	1	0,786	2,785	0,101
	Within Groups	14,681	52	0,282		
	Total	15,467	53			
Capacidade resposta	Between Groups	0,178	1	0,178	0,582	0,449
	Within Groups	15,899	52	0,306		
	Total	16,077	53			
Capacidade de Inovação	Between Groups	0,01	1	0,01	0,026	0,872
	Within Groups	20,627	52	0,397		
	Total	20,637	53			
Memória Organizacional	Between Groups	0,113	1	0,113	0,307	0,582
	Within Groups	19,16	52	0,368		
	Total	19,273	53			

Quadro III.2 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os *stakeholders*, segundo a idade do negociador.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Comportamento Competitivo	Between Groups	0,825	4	0,206	0,613	0,655
	Within Groups	16,486	49	0,336		
	Total	17,311	53			
Comportamento Colaborativo	Between Groups	1,644	4	0,411	1,279	0,291
	Within Groups	15,747	49	0,321		
	Total	17,392	53			
Comportamento Permissivo	Between Groups	0,434	4	0,108	0,297	0,879
	Within Groups	17,921	49	0,366		
	Total	18,355	53			
Aquisição conhecimentos	Between Groups	0,193	4	0,048	0,155	0,96
	Within Groups	15,274	49	0,312		
	Total	15,467	53			
Capacidade resposta	Between Groups	2,08	4	0,52	1,821	0,14
	Within Groups	13,997	49	0,286		
	Total	16,077	53			
Capacidade de Inovação	Between Groups	2,874	4	0,718	1,982	0,112
	Within Groups	17,763	49	0,363		
	Total	20,637	53			
Memória Organizacional	Between Groups	3,141	4	0,785	2,385	0,064
	Within Groups	16,132	49	0,329		
	Total	19,273	53			

Quadro III.3 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os *stakeholders*, segundo as habilitações escolares.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Comportamento Competitivo	Between Groups	1,286	2	0,643	2,047	0,14
	Within Groups	16,025	51	0,314		
	Total	17,311	53			
Comportamento Colaborativo	Between Groups	0,373	2	0,187	0,559	0,575
	Within Groups	17,018	51	0,334		
	Total	17,392	53			
Comportamento Permissivo	Between Groups	1,457	2	0,728	2,198	0,121
	Within Groups	16,898	51	0,331		
	Total	18,355	53			
Aquisição conhecimentos	Between Groups	0,75	2	0,375	1,299	0,282
	Within Groups	14,717	51	0,289		
	Total	15,467	53			
Capacidade resposta	Between Groups	0,003	2	0,001	0,004	0,996
	Within Groups	16,074	51	0,315		
	Total	16,077	53			
Capacidade de Inovação	Between Groups	0,41	2	0,205	0,516	0,6
	Within Groups	20,228	51	0,397		
	Total	20,637	53			
Memória Organizacional	Between Groups	0,536	2	0,268	0,73	0,487
	Within Groups	18,737	51	0,367		
	Total	19,273	53			

Quadro III.4 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os *stakeholders*, segundo a função/responsabilidade.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Comportamento Competitivo	Between Groups	0,703	2	0,351	1,079	0,348
	Within Groups	16,609	51	0,326		
	Total	17,311	53			
Comportamento Colaborativo	Between Groups	0,114	2	0,057	0,168	0,846
	Within Groups	17,278	51	0,339		
	Total	17,392	53			
Comportamento Permissivo	Between Groups	0,446	2	0,223	0,635	0,534
	Within Groups	17,909	51	0,351		
	Total	18,355	53			
Aquisição conhecimentos	Between Groups	0,548	2	0,274	0,936	0,399
	Within Groups	14,919	51	0,293		
	Total	15,467	53			
Capacidade resposta	Between Groups	0,494	2	0,247	0,809	0,451
	Within Groups	15,583	51	0,306		
	Total	16,077	53			
Capacidade de Inovação	Between Groups	0,793	2	0,396	1,018	0,368
	Within Groups	19,844	51	0,389		
	Total	20,637	53			
Memória Organizacional	Between Groups	0,276	2	0,138	0,371	0,692
	Within Groups	18,997	51	0,372		
	Total	19,273	53			

Quadro III.5 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os *stakeholders*, segundo a Experiência Profissional.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Comportamento Competitivo	Between Groups	0,026	3	0,009	0,025	0,995
	Within Groups	17,286	50	0,346		
	Total	17,311	53			
Comportamento Colaborativo	Between Groups	1,076	3	0,359	1,099	0,358
	Within Groups	16,315	50	0,326		
	Total	17,392	53			
Comportamento Permissivo	Between Groups	0,522	3	0,174	0,488	0,692
	Within Groups	17,832	50	0,357		
	Total	18,355	53			
Aquisição conhecimentos	Between Groups	0,32	3	0,107	0,352	0,788
	Within Groups	15,147	50	0,303		
	Total	15,467	53			
Capacidade resposta	Between Groups	0,273	3	0,091	0,288	0,834
	Within Groups	15,804	50	0,316		
	Total	16,077	53			
Capacidade de Inovação	Between Groups	0,469	3	0,156	0,388	0,762
	Within Groups	20,168	50	0,403		
	Total	20,637	53			
Memória Organizacional	Between Groups	1,013	3	0,338	0,924	0,436
	Within Groups	18,261	50	0,365		
	Total	19,273	53			

Quadro III.6 - Análise da variância das pontuações médias dos Comportamentos competitivo, colaborativo e permissivo e das variáveis de relacionamento com os *stakeholders*, segundo a autoavaliação enquanto negociador.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Comportamento Competitivo	Between Groups	0,897	2	0,449	1,394	0,257
	Within Groups	16,414	51	0,322		
	Total	17,311	53			
Comportamento Colaborativo	Between Groups	1,164	2	0,582	1,829	0,171
	Within Groups	16,228	51	0,318		
	Total	17,392	53			
Comportamento Permissivo	Between Groups	0,509	2	0,254	0,727	0,488
	Within Groups	17,846	51	0,35		
	Total	18,355	53			
Aquisição conhecimentos	Between Groups	0,7	2	0,35	1,209	0,307
	Within Groups	14,767	51	0,29		
	Total	15,467	53			
Capacidade resposta	Between Groups	0,455	2	0,228	0,743	0,481
	Within Groups	15,622	51	0,306		
	Total	16,077	53			
Capacidade de Inovação	Between Groups	0,265	2	0,132	0,332	0,719
	Within Groups	20,372	51	0,399		
	Total	20,637	53			
Memória Organizacional	Between Groups	0,423	2	0,211	0,572	0,568
	Within Groups	18,85	51	0,37		
	Total	19,273	53			

APÊNDICE IV – ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS DE APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS ESTATÍSTICOS

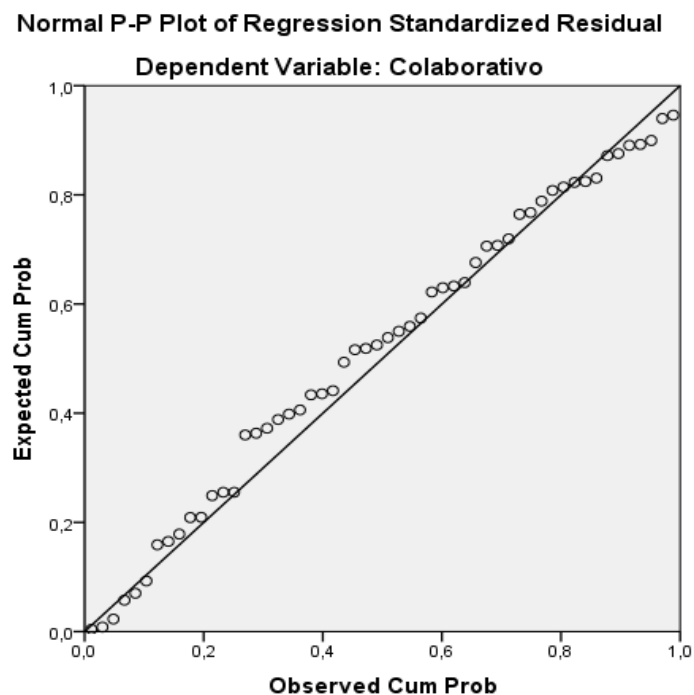
Neste apêndice serão apresentados os testes relativos à verificação dos pressupostos de utilização dos modelos de regressão múltipla utilizados no Capítulo 4.5.3, nomeadamente à normalidade dos erros, linearidade, independência dos erros e multicolinearidade.

Relativamente ao modelo de regressão linear utilizado para avaliar a influência da forma de se relacionar com os *stakeholders* no comportamento colaborativo do negociador, começamos por efetuar o teste à normalidade dos erros.

$$\overline{COMP_COLABORATIVO} = \alpha_0 + \alpha_1 \overline{AC}_i + \alpha_2 \overline{CR}_i + \alpha_3 \overline{CI}_i + \alpha_4 \overline{MO}_i + e_i$$

Verificámos através do gráfico comparativo entre os valores dos erros e os valores da normal (Figura IV.1) não existirem desvios substanciais e sistemáticos entre os erros residuais e a normal, estando os valores dentro dos parâmetros da normalidade.

Figura IV.1 - Gráfico comparativo entre a distribuição normal e os erros residuais estandardizados, Modelo 3



A normalidade dos erros pode ainda ser verificada através dos índices de *kurtosis* e de *skewness* e do teste de *Kolmogorov-Smirnov*.

O índice de *kurtosis* (Quadro IV.1) mede o achatamento da curva representativa da distribuição comparativamente com a distribuição normal. Um valor positivo indica uma distribuição mais alta e esguia e um valor negativo indica uma distribuição mais achatada que a normal.

O índice de *skewness* (Quadro IV.1) mede a simetria de uma distribuição comparativamente com a distribuição normal. Um valor positivo indica uma distribuição com poucos valores elevados e a “cauda” da curva para a direita. Um valor negativo indica igualmente poucos valores elevados e a “cauda” da curva para a esquerda.

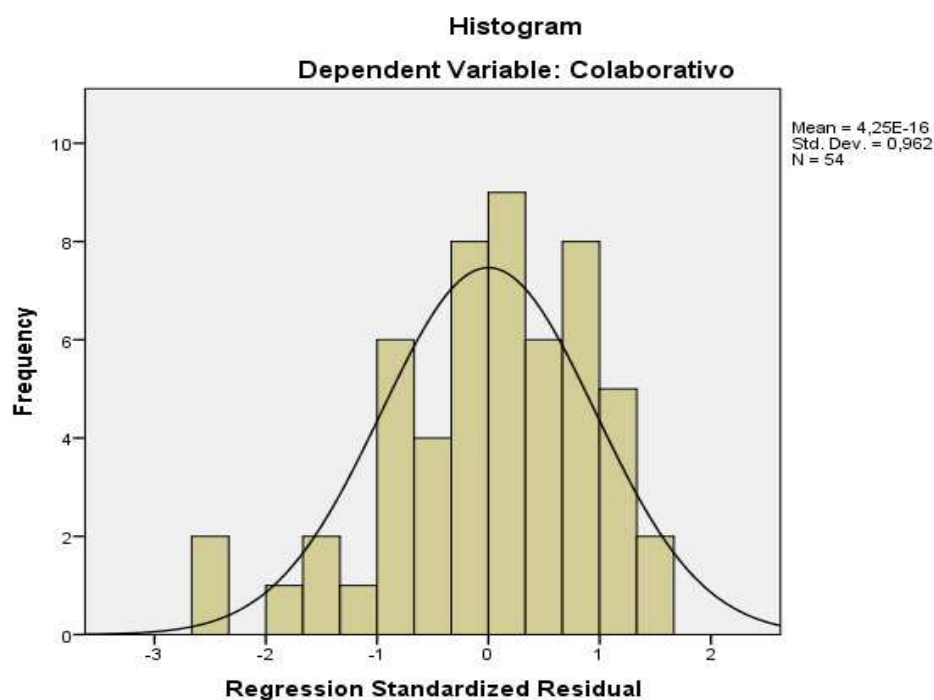
Para verificarmos se estes desvios seriam estatisticamente significativos calculámos os valores do *kurtosis* e *skewness* relativos aos erros (Quadro IV.1).

Quadro IV.1 - Valores de *Skewness* e *Kurtosis* relativos aos erros residuais

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Colaborativo	54	2,86	5	4,2244	0,57284	-0,557	0,325	-0,344	0,639
Aqui_Conhec	54	2,33	5	3,8026	0,54021	-0,484	0,325	1,138	0,639
Cap_Resposta	54	2	5	3,807	0,5508	-0,479	0,325	1,273	0,639
Cap_Inov	54	2,2	5	3,5926	0,624	0,148	0,325	-0,436	0,639
Memória Organizacional	54	1,5	5	3,5648	0,60303	-0,308	0,325	2,198	0,639
Valid N (listwise)	54								

O histograma referenciado na figura IV.2 permite-nos verificar a distribuição normal, dado estarmos perante uma distribuição simétrica.

Figura IV.2 – Histograma da variável dependente comportamento colaborativo



Efetuámos ainda o teste de *Kolmogorv-Smirnov* (Quadro IV.2) o qual confirma o ajustamento dos erros à distribuição normal, uma vez que as diferenças encontradas não são significativas, à exceção da variável independente Aquisição de conhecimento, que nos indica que devemos rejeitar a hipótese nula, levando a que a distribuição possa não ser considerada normal.

Quadro IV.2 – Teste *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, relativo aos erros residuais estandardizados – modelo 3

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of R1_AquiConhec is normal with mean 3,803 and standard deviation 0,54	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,029	Reject the null hypothesis
2	The distribution of R2_Cap_Resposta is normal with mean 3,807 and standard deviation 0,55	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,582	Retain the null hypothesis
3	The distribution of R3_Cap_Inov is normal with mean 3,593 and standard deviation 0,62	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,574	Retain the null hypothesis
4	The distribution of Memória Organizacional is normal with mean 3,565 and standard deviation 0,60	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,250	Retain the null hypothesis
5	The distribution of Standardized Residual is normal with mean 0,000 and standard deviation 0,96	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,706	Retain the null hypothesis

Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 0,05

Quanto à linearidade, pode ser verificada através dos gráficos comparativos entre a variável dependente e cada uma das independentes, observando o comportamento dos erros residuais.

Ao analisar os gráficos comparativos entre a variável dependente e cada uma das independentes (Figuras IV.3, IV.4, IV.5 e IV.6) não se encontrou qualquer anomalia que nos levasse a afastar a hipótese de linearidade.

Figura IV.3 – Gráfico relativo ao comportamento colaborativo *versus* aquisição de conhecimentos

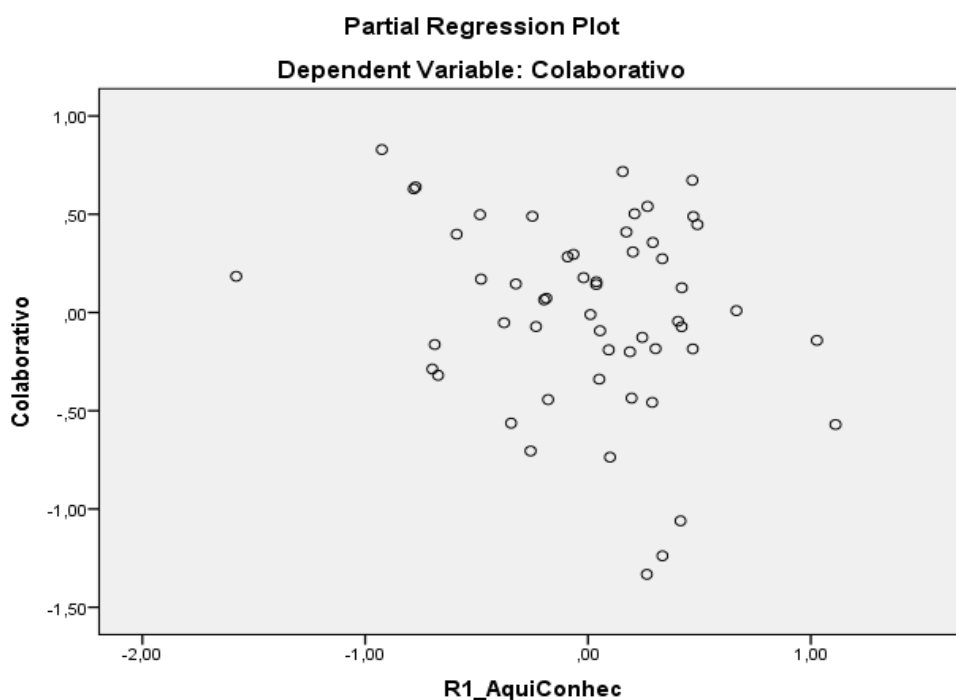


Figura IV.4 – Gráfico relativo ao comportamento colaborativo *versus* capacidade de resposta

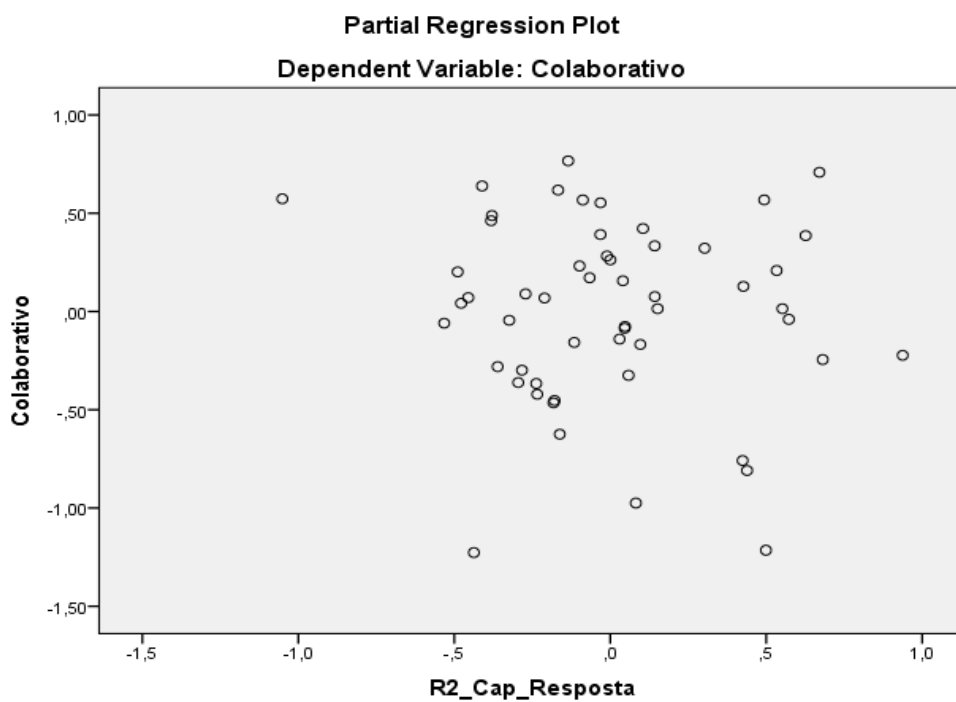


Figura IV.5 – Gráfico relativo ao comportamento colaborativo *versus* capacidade de inovação

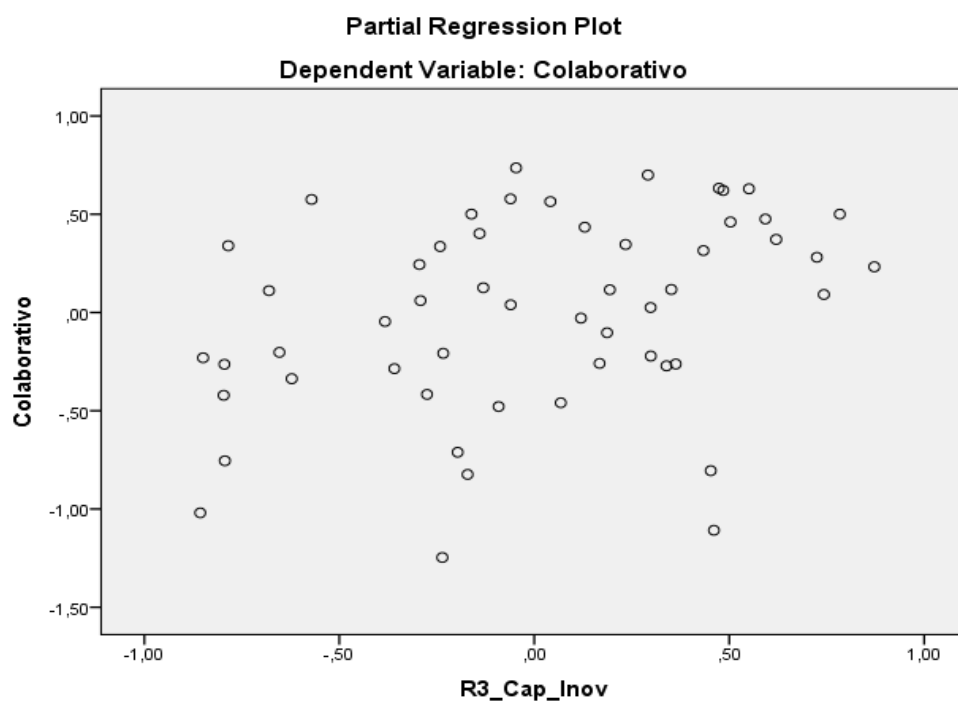
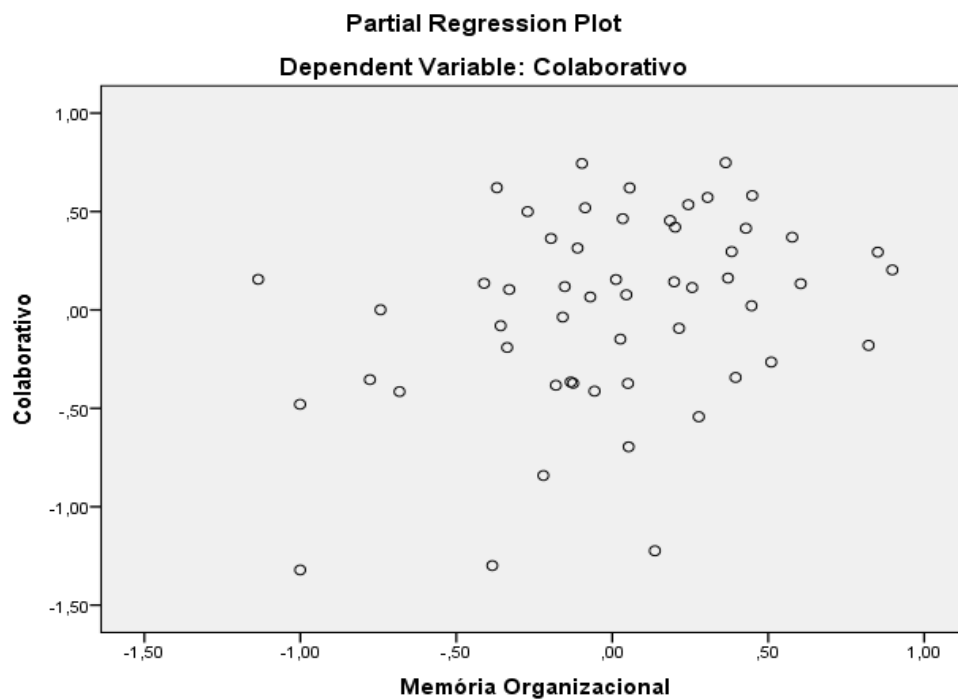


Figura IV.6 – Gráfico relativo ao comportamento colaborativo *versus* memória organizacional



Relativamente à independência dos erros, esta pode ser avaliada através do comportamento dos erros residuais ou utilizando o teste de Durbin Watson. O teste de Durbin Watson ($D=1,792$), está próximo de 2, para um nível de significância $\alpha=0,05$, confirmando assim que não há um padrão que nos leve a afirmar existir correlação óbvia entre os erros.

O resultado do cálculo de VIF-*Variation Inflation Factor*, é definido pelo coeficiente de determinação múltipla da regressão da variável dependente sobre as restantes variáveis independentes presentes no modelo. Por sua vez, a Tolerância é definida como uma medida da quantidade de variabilidade da variável independente em causa, não explicada pelas outras variáveis independentes presentes no modelo. Os valores sugeridos pela literatura como limites até onde a colinearidade existente poderá ser aceitável são $Tol=0,1$ e consequentemente $VIF=10$ (Neter *et al.* 1996).

No que concerne à multicolinearidade, através da observação do VIF, constatamos que todas as variáveis independentes têm um $VIF < 2,045$ com uma tolerância $< 0,861$. Podemos por isso concluir que o modelo não tem problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes, reforçado ainda pelo facto do $R^2 (0,339)$ não ser elevado.