



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Influência das crenças e motivação individuais
no valor subjetivo da negociação**

Ana Carina Pincante Serôdio

Orientação: Prof. Doutor João Pissarra

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2013



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Influência das crenças e motivação individuais
no valor subjetivo da negociação**

Ana Carina Pincante Serôdio

Orientação: Prof. Doutor João Pissarra

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2013

Agradecimentos

“A única forma de chegar ao impossível é acreditar que é possível” (Lewis Carroll, 1862)

Ainda que a elaboração de uma tese seja fundamentalmente um trabalho individual, existem pessoas que contribuem em momentos importantes para ultrapassar cada etapa até alcançarmos o tão desejado objetivo.

Assim, quero agradecer...

Ao meu orientador de estágio, Professor Doutor João José Pissarra, pela transmissão de conhecimento essencial para a realização do meu trabalho e também pela paciência, disponibilidade e compreensão demonstradas.

À minha mãe, por ser a mulher fantástica que é e por ter sempre acreditado em mim.

À Ariana, Patrícia e a toda equipa de Recursos Humanos da Volkswagen Autoeuropa, por me terem proporcionado um estágio tão gratificante a nível pessoal e profissional.

A todos os trabalhadores que participaram na minha investigação, pela colaboração, interesse e empenho manifestados.

À minha mana, Salsa, por todos os momentos que passamos juntas no curso e pela ajuda e preocupação que me transmitiu durante esta etapa.

Ao meu namorado, que foi incansável em motivar-me naqueles momentos em que nos apetece desistir. Pela dedicação, amizade, amor e compreensão de todos os dias.

A toda a minha família, mano, cunhada, avós e afilhadas por todos os momentos em que me aconselharam, deram força e me motivaram a prosseguir.

E por último, porque os últimos são os primeiros, ao meu pai, que esteve presente todos os dias no meu pensamento e no meu coração.

Resumo

Uma negociação bem-sucedida não se preenche unicamente de valor económico, as recentes pesquisas têm vindo a incluir fatores psicológicos e sociais subjetivos no estudo da negociação. Foi desenvolvido um estudo correlacional de forma a observar os efeitos das crenças, processos e orientações motivacionais no valor subjetivo da negociação. Os dados foram obtidos através da aplicação de questionários a trabalhadores de uma empresa da indústria automóvel.

Os resultados demonstraram correlações significativas entre as quatro dimensões do valor subjetivo em negociação. Foram também encontrados efeitos positivos da orientação distributiva nas duas dimensões de valor subjetivo que constituem o *rapport*. A orientação egoísta revelou efeito significativo sobre a preocupação com os próprios resultados. Por sua vez, as crenças não demonstraram ter efeitos na preocupação com o resultado instrumental.

Através desta investigação foi possível concluir que os negociadores que adotem orientações integrativas e pró-sociais irão alcançar melhores resultados subjetivos na negociação.

Palavras-chave: Negociação; Valor Subjetivo; Crenças; Processos Motivacionais; Orientações Motivacionais.

Abstract

Influence of Implicit Beliefs and Motivation in the Subjective Value of Negotiation

A well succeeded negotiation is not just fulfilled with economic value; recent researches have also included other factors such as psychological and social ones, subjective in the study of negotiations. There was a case study developed in a way to observe the effects on believes, processes and motivational orientations in the subjective value of negotiation. The data was obtained through the application of questionnaires, done by workers of an automobile industry business.

The results showed significant correlations, between the four dimensions of the subjective value of negotiation. There were also found positive effects, of the distributive orientation on both dimensions of subjective value that represents the rapport. The selfish orientation for instance, revealed a significant effect on the worries with the personal results. On the other hand, believes didn't show any effects on the worries with instrumental results.

Through this investigation it was possible to conclude, that the negotiators that have adopted integrative orientations and pro-social ones, will reach better subjective results on the negotiation.

Keywords: Negotiation; Subjective Value; Believes; Motivational Processes; Motivational Orientations.

Índice

Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento teórico	3
Capítulo I- Crenças Implícitas na negociação	3
Teorias implícitas	5
Crenças Implícitas na negociação.....	6
Crença de soma fixa	8
Capítulo II- Processos e Orientação Motivacionais	9
Processos Motivacionais	9
Negociação Distributiva e Integrativa.....	10
Orientação Motivacional.....	12
Teorias económicas tradicionais	14
Teoria da cooperação.....	15
Modelo de dupla orientação	16
Orientações objetivas em negociação	18
Capítulo III - Valor Subjetivo na Negociação	20
Valor Subjetivo.....	20
Resultados subjetivos em negociação	22
A Importância do Valor Subjetivo	23
O lado pessoal das negociações.....	24
Parte II – Estudo Empírico	28
Capítulo IV – Método.....	28
Participantes	28
Instrumentos	30
Procedimentos de Recolha de Dados.....	34
Procedimentos de Análise de Dados	34
Capítulo V - Resultados	36
Capítulo VII – Discussão e Conclusão.....	40

Discussão.....	40
Conclusão	45
Capítulo VIII – Limitações e Estudos Futuros.....	48
Referências Bibliográficas.....	50
Anexos	57
Anexo A.....	58
Anexo B.....	59
Anexo C	60
Anexo D	62
Anexo E.....	63
Anexo F.....	64
Anexo G	69
Anexo H	70
Anexo I.....	72

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de dupla orientação	18
Figura 2- Inventário de Valor Subjetivo (adaptado de Curhan, Xu & Elfenbein, 2006). 23	
Figura 3 - Esquema de hipóteses	27

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Género.....	28
Gráfico 2 - Escalões etários	28
Gráfico 3 - Estado civil.....	29
Gráfico 4 - Habilitações literárias	29
Gráfico 5 - Experiência profissional	29

Índice de tabelas

Tabela 1- Características dos negociadores com crenças fixas e maleáveis	7
Tabela 2- Características da negociação distributiva e integrativa	12
Tabela 3 - Consistência interna: Crenças implícitas	31
Tabela 4 - Consistência interna: Processos negociais	32
Tabela 5 - Consistência interna: Valores subjetivos	33
Tabela 6 - Coeficientes de correlação	37
Tabela 7 - Preditores da preocupação com o resultado instrumental.....	37
Tabela 8 - Preditores da preocupação com o processo	38
Tabela 9 - Preditores da preocupação na relação com o parceiro negocial.....	38
Tabela 10 - Orientação Motivacional e valor subjectivo	39
Tabela 11 - Tempo de negociação e valor subjectivo	39

Introdução

No mundo onde o conflito integra grande parte das atividades humanas, as pessoas devem negociar frequentemente com os outros para alcançarem o que desejam, para progredirem, ou unicamente para subsistirem. Conseqüentemente, a negociação bem-sucedida encontra-se aliada a um grande número de conseqüências positivas para ambos os indivíduos e a sociedade. Envolvendo maior satisfação com o relacionamento, solidez nas relações interpessoais a longo prazo, conexões pacíficas entre grupos e prosperidade económica (Rubin, et al. 1994). As pessoas usam as negociações para resolverem os seus interesses divergentes e chegarem a um acordo. Cada negociação é distinta, nenhuma é rigorosamente igual à outra, quer nos recursos que estão em disputa, quer na forma como se desenvolve. Contudo, existem alguns aspetos que caracterizam de forma geral as situações de negociação e que possibilitam sistematizar a abordagem científica (Pruitt, 1998).

O presente trabalho avalia a negociação diádica em contextos comerciais, onde são abordados assuntos relativos a preço unitário, forma e prazos de pagamento, data-limite de entrega, apoios promocionais, entre outros (Ancona, et al. 1991). Torna-se assim, importante diferenciar os itens referentes a interesses puramente económicos e aqueles que circundam valores. A literatura parece focar-se nos interesses económicos e ignorar os valores, desprezando-se o facto de ambos estarem presentes nas negociações (Harinck & De Dreu, 2004).

O processo de negociação refere-se à forma como decorre a negociação. Sendo essencial que cada negociador faça concessões. Se um negociador se encontra resistente em fazer concessões, torna-se mais difícil chegar a um acordo (Pruitt & Carnevale, 1993). Na negociação tomam-se decisões em contextos de interdependência, que se considera positiva quando a probabilidade de uma das partes alcançar os seus objetivos está correlacionada com a possibilidade da outra também o conseguir. Torna-se essencial o reconhecimento implícito dos negociadores que ambos precisam um do outro e que estão unidos por uma relação de interdependência, dado que as atitudes de um afetam os resultados do outro e vice-versa (Deutsch, 1994). Ou seja, um comprador precisa de um vendedor para atingir os seus objetivos e o vendedor não teria negócio se não existissem compradores. Deutsch (1949;1994) refere que as prioridades e preferências dos negociadores podem-se traduzir em interesses opostos, cooperativos ou intenções de competição.

Através das pesquisas realizadas à temática da negociação, considerou-se importante destacar as seguintes variáveis organizacionais: crenças implícitas, orientação, processos motivacionais e o valor subjetivo da negociação. O estudo pretende analisar a influência das variáveis mencionadas anteriormente nos resultados subjetivos da negociação.

O estudo está estruturado em duas partes, a primeira compreende uma revisão da literatura que permitirá suportar as hipóteses do estudo e a segunda abarca o estudo empírico. A primeira parte é constituída por três capítulos.

No capítulo I apresenta-se o tema central da presente investigação, a negociação, e a importância das teorias implícitas da personalidade. Aborda-se a relação entre crenças implícitas dos negociadores e a influência sobre os processos de negociação e resultados. Através de uma distinção clara entre aqueles que acreditam que a capacidade de negociação é fixa e aqueles que acreditam que a capacidade de negociação é maleável.

No capítulo II examina-se a forma como os processos e as orientações motivacionais afetam os resultados de negociação. Os processos incluem as características integrativas e distributivas do acordo, enquanto a orientação reflete a importância dada aos resultados para o próprio e para os outros.

No capítulo III apresenta-se o constructo de valor subjetivo, que engloba as consequências psicológicas e sociais de uma negociação, nomeadamente sentimentos, percepções e emoções, através da construção de um inventário que permite medir preocupações subjetivas. Estabelece-se uma distinção entre resultados económicos e resultados subjetivos e faz-se referência à importância do valor subjetivo para o negociador.

Relativamente à segunda parte do estudo, esta é composta por quatro capítulos. No capítulo III será descrita a metodologia do estudo, nomeadamente a opção metodológica, os participantes, os instrumentos utilizados e o procedimento de recolha e análise de dados utilizado. No capítulo IV serão apresentados os resultados obtidos. Posteriormente, no capítulo V é apresentada a discussão dos resultados e as conclusões. Por último, no capítulo VI serão apontadas as principais limitações do estudo e sugestões para futuros estudos.

Parte I – Enquadramento teórico

Capítulo I- Crenças Implícitas na negociação

A crescente investigação sobre a negociação tem sido influenciada por uma grande variedade de áreas, incluindo matemática, gestão, comportamento organizacional, psicologia social, psicologia cognitiva, economia, estudos de comunicação, sociologia e ciência política. Os produtos desta abordagem multidisciplinar têm resultado num intenso desenvolvimento teórico e num impressionante conjunto de resultados empíricos. A investigação sobre negociação passou por várias fases, caracterizadas por diferentes paradigmas de pensamento. No início da década de 1980, a pesquisa foi fortemente influenciado pela teoria dos jogos e teoria da decisão comportamental. Depois, durante a década de 1990, a pesquisa sobre negociação foi fortemente influenciada pela psicologia social. A partir do ano 2000, a pesquisa tornou-se inegavelmente cognitiva. Cada geração de pesquisas forneceu um novo ponto de vista a partir do qual se examina a complexa dança da negociação (Bazerman, Curhan, Moore & Valley, 2000).

A negociação *“é um processo de tomada de decisão em conjunto com outras pessoas que é indispensável sempre que não conseguimos atingir os nossos objetivos por nós próprios”* (Thompson, 2008, p.4). No mundo empresarial as pessoas negociam em múltiplos níveis e contextos, quer seja uma negociação simples ou complexa envolve sempre pessoas, comunicação e influência, sendo uma ferramenta chave na era globalizada em que vivemos. Cada um de nós negocia praticamente todos os dias mesmo que não demos conta que o estejamos a fazer, quer na vida quotidiana (por exemplo com a família, amigos, vizinhos etc) quer na vida profissional (Thompson, 2008).

Segundo Simões (2008) a *“negociação é uma forma de interação social na qual indivíduos ou grupos, que possuem ou julgam possuir divergências acerca de valores, crenças ou recursos”* (p.11). Permite que os indivíduos analisem soluções que possibilitam tomar decisões conjuntas e que possam transformar os interesses divergentes em acordos que satisfaçam ambas as partes. As negociações envolvem, inerentemente, algum tipo de motivação para a concretização, já que as pessoas são motivadas para alcançarem um determinado objetivo dentro da negociação de forma a satisfazerem as suas necessidades, interesses e desejos. Além disso, a tarefa do negociador é difícil e abstrata, porque cada negociador é distinto e cada situação é diferente. A informação que é fornecida através das partes é muitas vezes indefinida,

debatendo-se com dificuldades e desafios para alcançarem objetivos e benefícios satisfatórios (Katz-Navon & Goldschmidt, 2009).

Deste modo, cada negociação é ímpar, quer no que diz respeito à natureza dos recursos, quer na forma como é encaminhada. Apesar de nenhuma negociação ser igual, existem certos constituintes que determinam de forma universal as situações de negociação e que possibilitam estruturar a sua abordagem científica (Simões, 2008).

Todas as pessoas têm de tomar decisões, todos os dias. As escolhas que cada pessoa toma têm consequências na vida de cada um. A negociação permite que as pessoas possam demonstrar as suas capacidades estratégicas. A literatura sobre negociação foi largamente influenciada pela pesquisa econômica como as primeiras teorias de tomada de decisão (Malhotra & Bazerman, 2008). Contudo a influência psicológica sobre a negociação têm vindo a intensificar-se. A negociação abrange uma imensa quantidade de diferentes resultados possíveis. Muitas vezes as questões não são completamente integrativas, o que indica que os negociadores frequentemente têm interesses completamente opostos e têm que encontrar uma forma de distribuir os recursos (Olekalns, Smith & Walsh, 1996)

As maiorias dos negociadores dirigem-se em sentidos opostas, no entanto para fazerem um bom negócio têm que se deparar com os problemas de integração. Também podem subsistir questões em que os negociadores pretendem precisamente a mesma coisa, que são chamadas questões compatíveis (Olekalns et al., 1996). A maioria das vezes, as pessoas não conseguem identificar os problemas que são de natureza integrativa, conduzindo a um resultado inferior para ambas as partes (Bazerman, 1983; Thompson, Gunia & Wang, 2010).

Segundo Bazerman, (1983) através de questões culturais e da sociedade, as pessoas muitas vezes são competitivas e tendem a admitir que as negociações são situações de perder ou ganhar. Para contrariar essas crenças, as pessoas que compartilham informações durante a negociação sobre os seus reais interesses podem ter vantagem nos problemas de integração. Se ambas as partes, não partilharem informações e esconderem os seus reais interesses com medo de serem prejudicados, torna-se muito difícil chegar a um acordo de integração, ou seja, que proporcione acordos mutuamente benéficos para ambas as partes (Olekalns et al., 1996).

Teorias implícitas

Enquanto as teorias científicas resultam de uma prática intelectual que permite averiguar o que a comunidade considera verosímil, as teorias implícitas são originadas basicamente dentro de uma prática de vivência e sobrevivência. A construção destas teorias desenvolve-se através de um processo ativo e pessoal que provém do contexto social. Advêm por mecanismos implícitos, que não possibilitam o autocontrolo dos indivíduos nem a tomada de consciência de que os mesmos estão a ocorrer (Moraes, 2000). São processos experienciados, associativos e produtivos, específicos dos indivíduos munidos de pensamento autónomo e que procuram ativamente o conhecimento (Pórlan, citado em Moraes, 2000). As teorias implícitas têm alta estabilidade e não se alteram com facilidade. O Ser humano, mesmo sem se aperceber, produz conhecimento ao longo de toda a vida. Segundo Moraes (2000), *“teorias implícitas são redes de conhecimento, compartilhadas socialmente, não diretamente acessíveis a quem as possui, mas que são fundamentais na leitura e intercâmbio com o mundo, constituindo-se também em alicerce para construção de novos conhecimentos”* (p.170).

Subsequentemente, as teorias implícitas podem-se apresentar em forma de crenças e conhecimentos. As crenças não são edificadas com base na experiência física direta, mas sim num contexto cultural em que o indivíduo está inserido. As crenças influenciam fortemente as perceções, ideias e atitudes. Sendo indispensáveis para a convivência em congruência dentro de um grupo, controlando as relações entre as pessoas. O constante desenvolvimento intelectual permite que cada pessoa consiga compreender a existência de díspares perspetivas em relação a uma mesma questão, ainda que as crenças direcionem a escolha para uma delas Moraes (2000).

De acordo com Dweck, Chiu e Hong (1995) tem advindo um crescente reconhecimento entre os psicólogos de que as decisões de um indivíduo são influenciadas pelas teorias implícitas que o indivíduo tem sobre si mesmo e outras pessoas. As crenças podem ser definidas como representações mentais sobre a natureza e o funcionamento do eu, das relações e do seu mundo. As crenças sobre a capacidade de concretização pessoal podem ser importantes para compreender as escolhas e ações de cada pessoa (Dweck, 2008).

De acordo com as pesquisas realizadas por Kray e Haselhuhn (2007), os mesmos encontraram diferenças estatisticamente significativas nas habilidades de negociação entre negociadores, onde os negociadores com crenças maleáveis superaram os negociadores com crenças fixas. As crenças implícitas dos indivíduos

sobre a maleabilidade ou fixidez de atributos humanos orientam processamento de informação e inferências na percepção da pessoa. Além disso, as teorias implícitas podem ser baseadas em conhecimento, suposições ou expectativas sobre uma pessoa (Hong, Chiu, Dweck & Sacks, 1997).

Crenças Implícitas na negociação

Tendo como base a abordagem cognitiva social da personalidade os autores distinguem os indivíduos que preponderantemente apoiam a crença de que a capacidade de negociação é maleável, ou seja acreditam que a negociação é uma habilidade que pode ser aprendida e qualquer um se pode tornar um negociador de sucesso; e os indivíduos que apoiam a crença de que a capacidade de negociação é fixa ou seja, alguns negociadores acreditam que a capacidade de negociar com êxito é inata e que os bons negociadores já nascem com essa mesma capacidade (Dweck & Leggett, 1988). As crenças implícitas referem-se à percepção de que as pessoas podem ou não mudar a forma como abordam a negociação e se eles podem melhorar como negociadores (Haselhuhn & Kray, 2011). Quando se negocia em diáde, a partilha de informação é moderada pelas crenças implícitas das pessoas que detém informações importantes.

Os indivíduos com crenças maleáveis adotam metas de aprendizagem que promovem o desempenho orientado "*Mastery-oriented*" e focam-se na aquisição de novas habilidades e competências, priorizando questões relacionadas com o crescimento a longo prazo (Elliott & Dweck, 1988). Estão dispostos a correr riscos com o intuito de aprenderem algo de útil para aplicar no futuro, e esforçam-se mesmo quando as hipóteses percebidas para o sucesso são pequenas. Estes indivíduos procuram soluções criativas que satisfaçam os interesses subjacentes de cada pessoa e mantêm-se flexíveis em posições distintas (Kray & Haselhuhn, 2007).

Quando se negocia em diáde, a partilha de informação é moderada pelas crenças implícitas das pessoas que detém informações importantes, como tal, os negociadores com crenças maleáveis partilham informação para o benefício de ambas as partes, independentemente da crença do outro. Como vêm as situações de negociação, como oportunidades de colaboração, acreditam que podem ser obtidos resultados mutuamente benéficos (Elliott & Dweck, 1988). Relativamente a equipas, os negociadores com crenças maleáveis estão dispostos a trabalhar com os outros para superar o conflito que eventualmente possa surgir e a partilhar pensamentos para ajudar a equipa a aprender com a experiência (Haselhuhn & Kray, 2011).

Em contraste, os indivíduos com crenças fixas, optam por metas de desempenho e estão preocupados com o desempenho a curto prazo. Demonstram uma competência imediata e estão preocupados com o sucesso momentâneo. Esforçam-se apenas quando percebem que vão alcançar o sucesso. Se têm dúvidas relativamente à capacidade de sucesso desistem, pois consideram que o fracasso representa uma falta de habilidade (Elliot & Dweck, 1988). Em geral, o esforço tem uma conotação negativa, pois pode ser interpretado como um sinal de que a pessoa tem pouca capacidade intrínseca (Hong, Chiu, Dweck, Lin, & Wan, 1999). Ao nível da equipa, estes negociadores podem não estar dispostos a partilhar informações importantes com a equipa, caso considerem que os outros possam tirar proveito dessas informações, ou se são obrigados a dividir a recompensa pelas suas contribuições.

Em geral, os estudos realizados nesta área suportam a ideia de que as crenças implícitas de negociação afetam a forma como as pessoas negociam. A convicção de que as capacidades de negociação podem ser alteradas promove esforço e perseverança em todas as facetas do processo de negociação. Os autores demonstraram ainda que as crenças dos negociadores sobre a maleabilidade do desempenho, têm efeitos poderosos e previsíveis sobre como os recursos que são reivindicados e como se cria valor durante a negociação (Kray & Haselhuhn, 2007; 2011).

Tabela 1- Características dos negociadores com crenças fixas e maleáveis

Crenças Fixas	Crenças Maleáveis
Habilidades de negociação são inatas (os negociadores já nascem com elas)	Habilidades de negociação podem ser aprendidas (qualquer as pode adquirir)
Adotam metas de desempenho	Adotam metas de aprendizagem
Demonstram uma competência imediata e estão preocupados com o sucesso momentâneo	Aquisição de novas competências (crescimento a longo prazo)
Esforçam-se apenas quando percebem que vão alcançar o sucesso	Esforçam-se mesmo quando as hipóteses de sucesso são pequenas
Não partilham informações com a díade, porque consideram que lhes tira vantagem	Partilham informações para o bem da díade, pois acreditam nos resultados mutuamente benéficos
As equipas experimentam alta rotatividade	Ajudam a equipa a aprender com a experiência

Crença de soma fixa

Uma das primeiras descobertas na revolução cognitiva foi a observação de que os negociadores muitas vezes assumem que a associação de recursos a serem divididos é fixo. O mito de soma fixa (fixed-pie) é caracterizado pela crença de que os interesses dos negociadores se opõem e portanto, os recursos são de soma zero (Bazerman & Neale, 1986; Thompson & Hastie, 1990). Se os negociadores assumem que a negociação é a soma fixa na natureza quando na verdade as prioridades das partes diferem entre questões, então propendem a orientar os seus comportamentos com o objetivo de reivindicarem valor e muitas vezes deixam dinheiro na mesa. Um resultado perde-perde é muitas vezes associado a percepções de soma fixa porque os negociadores não conseguem explorar oportunidades que satisfaçam os interesses das partes. Ao invés de desperditem esforço a trabalhar sobre as diferenças, os negociadores satisfazem-se com resultados inferiores (De Dreu, Koole & Steinel, 2000).

As experiências realizadas por Thompson (1991), demonstraram que os negociadores que instigam a troca de informações sobre as suas preferências diminuem as suas percepções de soma fixa e alcançam maiores resultados conjuntos. Segundo Neale e Northcraft (1986), os negociadores com mais experiência (peritos) são menos afetados por percepções de soma fixa do que os negociadores ingênuos (experiências em laboratórios).

De acordo com De Dreu et al., (2000), a grande maioria dos obstáculos em percepções de soma fixa provém da resistência dos negociadores em trocar informações a respeito das suas preferências, bem como da relutância em processarem informações que ficam disponíveis durante a negociação. Estas percepções são mantidas ao longo de toda a negociação deixando muito potencial integrativo inexplorado. As crenças de soma fixa eliminam esforços para procurar soluções integrativas e incentivam estratégias de negociação distributivas (Bazerman & Neale, 1986).

Para reverter esta situação, os negociadores devem prestar atenção ao que o parceiro negocial está a dizer, manter essa informação na mente e tentar decodificá-la de forma a trabalharem num entendimento que seja suscetível de conduzir a um acordo mutuamente benéfico (Thompson & Hrebec, 1996).

Capítulo II- Processos e Orientação Motivacionais

Processos Motivacionais

A negociação é uma situação de tomada de decisão conjunta em que duas ou mais pessoas determinam reciprocamente como repartir recursos escassos entre si (Neale e Bazerman, 1991). A maioria das situações de negociação não é puramente “ganha-perde” em que os lucros de uma parte surgem necessariamente do prejuízo da outra parte. Em vez disso, a maioria das situações de negociação incluem capacidade para atingirem um acordo integrativo, em que os intermediários alcançam acordos mutuamente benéficos através da resolução de problemas de forma construtiva (Neale & Bazerman, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson & DeHarport, 1998).

Das simples às mais complexas, as negociações realizadas em díades necessitam de muito esforço para alcançar os melhores resultados. Envolvendo várias questões, nomeadamente expectativas sobre o futuro, atitudes em relação ao risco e tempo, possibilita que as partes independentes que detenham desejos conflitantes possam chegar a um acordo sobre a divisão de recursos escassos (Kray & Haselhuhn, 2008).

Segundo Lax e Seberius (1986), as negociações não envolvem apenas tentativas de integrar o próprio interesse e o dos outros tanto quanto possível, é igualmente importante a distribuição dos resultados. Essa mesma distribuição é caracterizada por uma tensão entre criar e reivindicar valor, a *criação de valor* envolve a partilha de informação e a realização de concessões mutuamente benéficas, enquanto que a *reivindicação de valor* implica que as partes se envolvam numa maximização de recursos, ocultação de informações e afirmar interesses. Os autores Lax & Seberius (1986), referem-se a esses aspetos de negociação como a criação de valor (negociação integrativa) e a reivindicação de valor (negociação distributiva). A simetria entre estas duas abordagens permite que os negociadores adquiram recursos e ampliem os ganhos (Kray & Haselhuhn, 2009). Além dos contextos de negociação poderem ser descritos de muitas maneiras a abordagem distributiva e integrativa é a mais comum e alvo de várias pesquisas (Pruitt & Carnevale, 1993; Barry & Friedman, 1998; Derue, Conlon, Moon & Willaby, 2009).

Negociação Distributiva e Integrativa

Numa negociação distributiva, os objetivos das partes em negociação estão em oposição direta, levando as partes a se envolverem em comportamento competitivo maximizando a sua parte dos resultados, a fim de serem bem-sucedidos (Lewicki, Saunders & Barry, 2006). Quando se fala numa negociação com orientação distributiva, cada negociador identifica-se através da posição que detém e dos recursos que possui, afluindo para um ambiente competitivo procurando alcançar maiores benefícios para o próprio em prejuízo dos proveitos dos outros, sendo designada por uma negociação do tipo ganhar-perder ou de soma nula (Carvalho, 2008).

A negociação distributiva envolve reivindicação competitiva, assume compromissos de posição, utilizando ameaças, manipulação e poder tentando convencer a outra parte a ceder. As pessoas que empregam o comportamento distributivo frequentemente alcançam baixos resultados conjuntos, porque propendem a desconsiderar as soluções e terminam com uma vitória para um dos negociadores em detrimento da outra parte ou num impasse (Harinck & De Dreu, 2004). Numa negociação distributiva, cada uma das partes ingressa na negociação avançando os valores de resultado ótimo, expondo o seu nível de aspiração e o ponto de resistência.

Num processo de negociação distributiva cada uma das partes normalmente apresenta a sua oferta inicial inflacionada e à medida que a interação se desenrola, tenta descobrir os pontos de resistência da outra parte. A negociação distributiva evidencia a rejeição de relações de confiança e cooperação. No entanto é necessário que os negociadores definam regras para que a negociação possa ocorrer (Simões, 2008). A comunicação e partilha de informações entre os negociadores é vista como desvantajosa a estratégias de maximização de benefícios (Cunha, 2008).

A negociação integrativa é uma abordagem cooperativa, sendo denominada como uma situação de “ganha-ganha” ou abordagem de ganhos mútuos. Técnicas integradoras abrangem a compreensão clara dos problemas, partilhando abertamente informações e a explorar soluções conjuntas que favoreçam ambas as partes. Num processo integrativo as partes podem colocar diferentes importâncias sobre vários assuntos esforçam-se para incorporarem os seus interesses de forma tão eficiente quando possível no acordo final (Harnick & De Dreu, 2004).

A generalidade das pessoas associam erradamente as negociações ganha-ganha a uma repartição homogénea dos resultados. É evidente que numa negociação

é necessário repartir os resultados e cada pessoa pode ter diferentes expectativas acerca desse resultado (Thompson, 2008).

De forma a se compreender melhor a relação entre as preferências antagônicas das partes e a forma de promover o potencial de integração recorre-se ao exemplo clássico de (Follet, 1940 citado em De Dreu et al., 2000a), em que duas irmãs discutem pela posse de uma laranja. Depois de alguma discussão as irmãs decidem dividir a laranja em duas partes iguais. Uma das irmãs espremeu o sumo da sua metade para fazer laranjada, deitando a casca para o lixo. Enquanto a outra raspou a casca para juntar à massa de um bolo que estava a preparar. Na verdade, se ambas tivessem exposto as suas verdadeiras intenções acerca da laranja, poderiam ter facilmente chegado a um acordo onde cada uma garantiria o maior proveito da mesma.

Uma negociação integrativa é sempre preferível a uma negociação distributiva por diversas razões, melhora os resultados pessoais e globais, os resultados integrativos são mais estáveis do que os acordos de compromisso e podem melhorar a relação entre os negociadores e reduzem a probabilidade um conflito futuro (Pruitt & Rubin, 1986). Apesar da relevância deste tipo de acordos, muitos negociadores não conseguem alcançar os resultados prontamente disponíveis e reciprocamente benéficos. De acordo com Thompson e DeHarpport (1998), existem três ideias chave para alcançar um acordo integrativo, sendo necessário que os negociadores as tenham presentes. Em primeiro lugar é necessário que os negociadores partilhem uma relação que compreenda as necessidades da outra parte e os interesses subjacentes.

Em segundo lugar tem que existir uma compatibilidade percebida dos objetivos de ambos os negociadores, ou seja, procurar saber se os objetivos são compatíveis entre os intervenientes, que em grande parte determinam a natureza da interação. Quando a negociação é abordada como uma situação de resolução de problemas, os negociadores consideram que têm objetivos compatíveis e que conseguem obter um melhor acordo através do esforço colaborativo. Normalmente, quando as pessoas encaram o atingir de objetivos através da resolução de problemas, posicionam-se do mesmo lado para tentarem em conjunto obter o maior benefício para ambos.

Contrastante com esta situação, quando se introduz a palavra negociação, a imagem de um comprador e vendedor vem logo à mente e consigo a crença de que os interesses das partes são fundamentalmente opostos, que a tarefa é competitiva e a outra parte é vista como um opositor ou adversário (Pruitt & Rubin, 1998). Por último a partilha de recursos, prende-se com a ideia que os acordos de negociação integrativos

exigem a compreensão das necessidades da outra parte e os interesses subjacentes. As pessoas com orientações comuns sentem-se responsáveis pelo bem-estar dos outros e esperam que os outros respondam às suas necessidades de igual forma (Thompson & De Harpport, 1998).

Torna-se evidente a importância de distinguir as negociações distributivas e integrativas, na maioria das perspectivas apresentadas anteriormente, os autores tendem a considerar que os dois processos se contrapõem, considerando a negociação integrativa como a melhor opção para qualquer negociação, independentemente das circunstâncias específicas de cada uma. Estes processos podem estar interligados e emergindo uma orientação ou outra no decorrer das negociações. A riqueza do processo negocial encontra-se no combinado das orientações dos negociadores e nas transformações que ocorrem no desenrolar da interação, a partir de fatores situacionais específicos de cada negociação.

Tabela 2- Características da negociação distributiva e integrativa

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

Orientação Motivacional

A orientação motivacional é uma força motriz por detrás do comportamento e resultado das negociações, pois concede direções e objetivos aos negociadores. As orientações motivacionais são distintas e mais estáveis do que o comportamento de

negociação, influenciando os resultados em contextos de negociação estáveis (Pruitt & Carnevale, 1993).

A orientação motivacional é uma variável de nível individual que pode ser provocada por diferenças individuais estáveis (isto é, orientação de valor social), ou ser desencadeada por exigências da situação (isto é, a orientação motivacional). O conceito de orientação de valor social reflete configurações distintas em que os resultados para o próprio e para os outros são avaliados. Algumas pessoas tendem a dar aos outros o benefício da dúvida enquanto outras as consideram como rivais (VanLange, Tavis & Vonk, 1997).

Relativamente a orientações de valor social em jogos experimentais, os negociadores habitualmente esperam concordância entre a sua própria orientação e a dos seus parceiros negociais (Kuhlman, Brown, & Tetac, 1992). Em algumas situações pode ocorrer que os negociadores tenham informação sobre a orientação motivacional da outra parte e o contrário não se verificar. Sem informação sobre a orientação dos adversários, os negociadores podem ser suscetíveis de projetarem as suas próprias orientações para os adversários (Van Kleef & De Dreu, 2002).

Assumindo-se que os indivíduos diferem sistematicamente nas suas preferências interpessoais, alguns procuram melhorar os resultados conjuntos e a igualdade nos resultados (orientação pró-social) e outros procuram melhorar os seus próprios resultados em termos absolutos (orientação individual) ou em termos comparativo (orientação competitiva). A orientação de valor social é o conceito de transformação de resultado, que ressalta a ideia de que os indivíduos avaliam as ações não só em termos da propensão dos próprios resultados mas também em termos da propensão dos resultados da outra pessoa (Van Lange, Bekkers, Schuyt & Van Vugt, 2007).

A orientação de valor social recai sobre as semelhanças e diferenças entre as três orientações básicas, ponderando-se que todas elas pretendem melhorar os próprios resultados (homogeneidade), inversamente à individualista e competitiva a orientação pró-social procura melhorar ambos os resultados, os seus e o do seu parceiro, de forma a melhorar os resultados conjuntos e ao contrário dos pró-sociais e individualistas, os competitivos procuram minorizar os resultados da outra parte de forma a melhorar a vantagem relativa sobre os resultados dos outros (Van Lange, 1999).

Os negociadores que procuram defender e promover os seus próprios interesses usam comportamentos controversos, tais como a colocação de exigências,

comprometendo-se com determinadas posições, avançando com argumentos para o parceiro negocial ceder, usando ameaças e estratégias para enganar o outro. Em contrapartida, os negociadores que procuram promover a resolução de conflitos usam comportamentos cooperativos, efetuando concessões recíprocas, instigando e fornecendo informações sobre as suas reais preferências e prioridades e estimulando a construção de um clima positivo de negociação (De Dreu et al., 2000a)

Considera-se importante abordar três teorias que diferem na estimativa da importância de motivos pró-sociais em oposição a motivos egoístas (De Dreu et al., 2000a).

Teorias económicas tradicionais

As teorias económicas tradicionais assumem que os indivíduos pretendem maximizar o seu resultado individual (além de que, qualquer o comportamento pró-social manifesto é efetivamente impulsionado por preocupações egoístas subjacentes). Como a solução de obter alguns resultados é melhor que o impasse, a solução mais provável é a que satisfaça ambas as partes tanto quanto possível. De modo que as teorias económicas tradicionais pressupõem que os indivíduos alcancem acordos de integração independentemente da sua motivação social. Assim sendo, o caminho para uma orientação que conduz a um acordo integrativo demonstra apenas que os negociadores dissolveram um problema complexo, transpondo limitações cognitivas que impossibilitavam a sua resolução. A orientação dos negociadores para os interesses da outra parte pode ser influenciada por pistas contextuais que impulsionam a prática de diversas heurísticas sociais.

Explicam as falhas para realizar o potencial de integração em termos de limitações cognitivas, perceções de soma fixa (Thompson, 1990). Em contraste a teoria da cooperação e a teoria da dupla orientação consideram que os motivos sociais são a chave para a resolução de problemas. A teoria da cooperação Deutsch (1949; 1987), sugere que alguns negociadores têm uma motivação egoísta/competitiva ao passo que outros revelam uma motivação pró-social/cooperativa. Prevê-se que estas motivações são aprendidas ao longo do tempo, como as pessoas interagem com os outros e são expostos aos benéficos e perigos do comportamento cooperativo e competitivo.

Teoria da cooperação

A teoria da cooperação (Deutsch, 1949; 1987), sustenta duas ideias básicas. Uma diz respeito ao tipo de interdependência entre os objetivos das pessoas envolvidas numa determinada situação e a outra diz respeito ao tipo de posições tomadas pelas mesmas.

Verificam-se dois tipos básicos de interdependência de objetivos: positivos (quando os objetivos estão relacionados de tal forma que a probabilidade de o próprio atingir a meta pessoal é positivamente correlacionada com a probabilidade de um outro também a obter) e negativos (quando os objetivos são interligados de tal forma que a probabilidade de o próprio atingir a meta pessoal está negativamente correlacionada com a probabilidade de o outro também a obter). Na primeira condição, a relação de interdependência possibilita uma abordagem cooperativa e na segunda situação, as partes propendem a direcionar as suas ações para a competição. No entanto, é necessário ter em conta que algumas situações não são exclusivamente positivas ou negativas. Na maioria das situações existe uma compatibilidade em alguns objetivos, inversamente o facto de uma das partes alcançar os seus objetivos exclui as ambições da outra.

Em situações mistas, as forças referentes aos dois tipos de interdependência de objetivos, bem como a sua orientação geral para o outro, determinam em larga escala a natureza do processo de conflito. O objetivo das pessoas pode estar interligado por várias razões. Assim, a interdependência positiva pode resultar de recompensa através de conquista conjunta, necessidade de partilhar recursos ou impossibilidade de alcançarem os objetivos por si próprios. Da mesma forma, a interdependência negativa pode resultar do facto das pessoas perceberem que a obtenção de objetivos do parceiro constitui uma derrota para os próprios (Deutsch, 1987).

O estudo utiliza três conceitos para desenvolver as suas implicações para os processos sociais e as relações pessoais que ocorrem em grupos: a *Substituibilidade* (como as ações de uma pessoa são capazes de satisfazer as intenções do outro), *Atitude* (disposição de um indivíduo para se avaliar a si mesmos ou aos seus parceiros) e *indocibilidade* (a prontidão de um indivíduo para aceitar a influência de outra pessoa). Os três conceitos são essenciais para a compreensão dos processos sociais e psicológicos envolvidos na conceção dos principais efeitos da cooperação e competição. Deutsch e Brickman (1994), concluíram que os processos cooperativos e competitivos têm efeitos importantes sobre resolução de conflitos. Assim, a

cooperação induz e é induzida pela semelhança percebida nas crenças e atitudes, recetividade para ser útil, transparência na comunicação, atitudes de confiança e sensibilidade para os interesses comum, entre outras. Em contraste, a competitividade induz e é induzida pelo uso de estratégias para enganar a outra parte; comunicação pobre; desconsideração pelas semelhanças de valores e aumento da sensibilidade aos interesses opostos, entre outras.

Acredita-se que a evolução da competição ou cooperação em duplas mistas pode ser influenciada por quem tem a vantagem de informação. Pesquisas anteriores já haviam encontrado provas que sustentam a hipótese que a orientação motivacional afeta os processos de negociação e resultados de forma previsível quando temos contextos de negociação estáveis.

Além disso, estende-se em pesquisas anteriores, concentrando-se sobre os efeitos das orientações motivacionais em contextos de negociação instáveis. Dado o aumento da heterogeneidade nas organizações e nas transações comerciais, os negociadores tendem a divergir na orientação motivacional e no conhecimento sobre a orientação de seus oponentes. A principal conclusão, segundo Schei e Rognes (2003), é que a interação entre essas variáveis pode ser bastante complexa. A boa notícia é que as duplas mistas orientadas podem desenvolver processos de integração e alcançar altos ganhos conjuntos. A má notícia é que negociadores cooperantes ingênuos podem facilmente ser explorados.

Modelo de dupla orientação

Segundo Pruitt e Rubin (1986), o modelo de dupla orientação foi desenvolvido para compreender como os indivíduos resolvem problemas lógicos, consideram argumentos persuasivos ou formam impressões sobre os outros.

Desta forma, determinam que o comportamento do negociador é influenciado pela preocupação da pessoa para duas dimensões. A primeira dimensão assenta nos próprios interesses, ou seja indica a forma como o individuo procura resolver o conflito satisfazendo os seus interesses (orientação individualista). A segunda dimensão refere a forma como o individuo tem em consideração os interesses da outra parte (orientação cooperativa). O modelo de dupla orientação explora como os estilos individuais de resolução de conflitos confiam as características individuais mais ou menos estáveis, enquanto o conceito de estratégia reproduz a possibilidade de um negociador fazer escolhas assentes na forma de agir conforme a situação (Simões, 2008).

O modelo de dupla orientação sugere quatro estratégias básicas de abordagem do conflito social definidas pelos interesses pessoais e os interesses da outra parte, sendo eles a flexibilidade, solução de problemas, inação e rivalidade. O modelo explana os interesses não como uma constante, mas como uma dimensão que vai do elevado ao baixo. Quando os interesses próprios são altos o negociador está disposto a alcançar resultados que lhe sejam favoráveis, pelo contrário quando é baixo o negociador deixa enfraquecer os seus interesses. De igual forma o interesse pelos outros também vai de elevado para baixo, considerando-se as duas formas de interesse como dimensões independentes.

Assim, a flexibilidade manifesta-se quando os negociadores têm baixa preocupação pelos próprios interesses e alta preocupação com os interesses dos outros, em contraste a rivalidade exterioriza-se quando existe uma elevada preocupação pelos próprios interesses e baixa preocupação pelos interesses dos outros. A solução de problemas representa uma elevada preocupação quer pelos próprios interesses quer pelos dos outros e por fim a inação advém não só da baixa preocupação com os próprios interesses como pelos interesses dos outros.

Desta forma, a solução de problemas e a flexibilidade são definidas como formas de cooperação, embora a rivalidade seja uma forma de progredir até à obtenção de interesses próprios. A estratégia de inação não proporciona discussão de ideias, constituindo assim uma pausa na negociação, antes de se adotar uma nova estratégia ou para mudar de assunto. Se a inação se prolongar no tempo, pode significar a retirada dos negociadores (Cunha, 2008).

De acordo com a pesquisa realizada por Schei, Rognes e De Dreu (2008) os negociadores com orientações individualistas comportam-se de forma distributiva, exibindo comportamentos controversos, usando táticas de pressão e argumentação persuasiva para concessão de ganhos. Os negociadores com orientações cooperativas, comportam-se de forma integrativa, exibindo comportamento de solução de problemas através da troca de informação de forma confiável. A motivação pró-social promove um ambiente favorável à solução de problemas e à comunicação clara entre as partes.

Deste modo, os negociadores individualistas e competitivos são descritos como mantendo uma postura de desconfiança em relação ao seu parceiro negocial, adotando posições inflexíveis, recorrendo a atitudes agressivas e ameaças para alcançarem os fins pretendidos.

Em contrapartida, os negociadores pró-sociais adotam uma posição que promove a confiança, procuram entender e preocupar-se com os sentimentos e bem-estar da outra parte. Este clima proporciona um contexto que permite que os negociadores encontrem formas de cooperarem e procurem soluções que beneficiem ambas as partes. Os resultados de De Dreu et al., (2000a), demonstram que os negociadores com orientações pró-sociais envolvem-se em mais resolução de problemas e troca de informações e alcançaram acordos mais integradores alcançando altos resultados conjuntos.

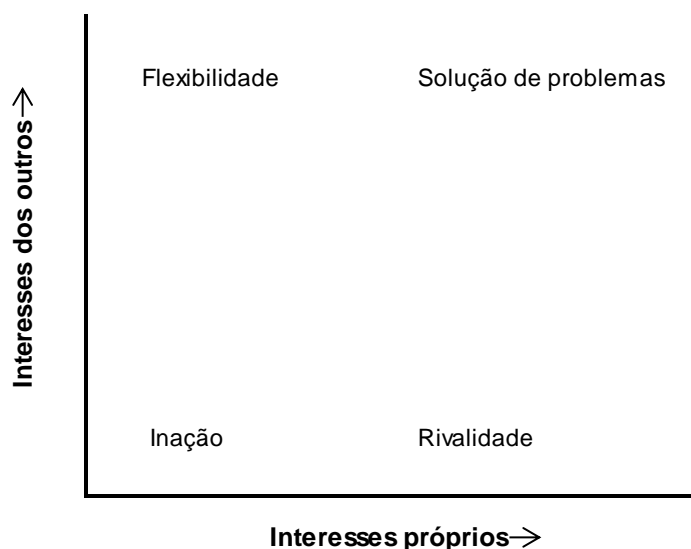


Figura 1 - Modelo de dupla orientação

Orientações objetivas em negociação

Os estudos desenvolvidos em torno da temática da negociação têm-se focado em processos cognitivos e motivacionais que influenciam o comportamento e o resultado na negociação. Durante o processo de negociação, cognições como heurísticas, estereótipos e preconceitos afetam os resultados. Ademais, os negociadores são movidos por diferentes motivos, tais como, preferências por um determinado resultado, distribuição de recursos entre si próprio e os outros. Elliott e Dweck (1988), postularam que os indivíduos possam enquadrar situações de desempenho de duas formas; orientação para o resultado (OPR) e orientação para o processo (OPP). Quando os indivíduos têm uma forte OPR, baseiam-se fundamentalmente sobre o resultado da negociação. Esforçam-se para ganharem avaliações favoráveis e evitam as apreciações desfavoráveis. A ausência da percepção

de controlo sobre os resultados de uma negociação podem conceber evitação, uma vez que despende esforço e falhar é visto como um resultado de falta de capacidade. Por outro lado alto OPP leva os indivíduos a adotarem um padrão de resposta orientado "*Mastery-oriented*" (ou seja, associado a um maior envolvimento com a tarefa e maior perseverança face a contratemplos). Este padrão de resposta é determinado por elevado investimento de esforço no desempenho de tarefas, procura de desafios e aprendizagem a partir da perceção de erros como oportunidades que no futuro possam ser utilizadas como estratégias mais eficazes (Elliot & Dweck, 1988). O processo de orientação de objetivos e resultados são associados a diferentes crenças pessoais sobre habilidade e esforço.

As pesquisas realizadas por Hong et al., (1997); Dweck e Leggett (1988), demonstram que os indivíduos com crenças fixas tendem a orientarem-se para o resultado, com o intuito de patentearem a sua verdadeira capacidade inata.

Os indivíduos com crenças maleáveis tendem a orientarem-se para o processo, motivando-os a melhorarem a sua capacidade e desenvolver melhores meios para dominar a tarefa que têm em mãos.

Capítulo III - Valor Subjetivo na Negociação

Valor Subjetivo

A negociação eficaz tem importância generalizada em muitos campos. Como os negociadores se sentem sobre os resultados de sua negociação, como eles vêem os seus homólogos, como eles veem o processo, e como eles se sentem sobre si mesmos depois de negociar todos são importantes consequências da negociação. A grande maioria dos estudos aborda a negociação como uma interação de motivação estratégica e econômica, que envolve principalmente a troca de bens ou serviços. A negociação pode ser uma experiência memorável com consequências duradouras que pode deixar uma marca psicológica sobre os intervenientes. No entanto, a investigação tem por muito tempo negligenciado os aspectos psicológicos sociais de negociação em favor de medir mais resultados concretos e objetivos, tais como o valor monetário do negócio (Curhan, Elfenbein & Xu, 2006).

As recentes pesquisas têm vindo a incluir fatores psicológicos e sociais subjetivos no estudo da negociação. No decorrer a década de 1960 e 1970, adveio um progressivo aumento no uso de medidas perceptuais e atitudinais como variáveis dependentes dentro dos estudos de negociação, porém num período de 10 anos, de 1993 a 2002, essas medidas foram incluídas em apenas 25% dos estudos. A partir dessa perspectiva é compreensível que a grande maioria dos estudos sobre a negociação tenham evidenciado a forma de alcançar resultados objetivos, comparativamente aos estudos que abrangiam medidas subjetivas de desempenho tais como atitudes e percepções (Bendersky & McGinn, 2010). Por vezes os resultados objetivos têm consequências negativas nos resultados psicológicos e sociais. No entanto, o papel da personalidade na negociação pode ser particularmente forte em influenciar resultados subjetivos e objetivos.

Num estudo desenvolvido por Curhan, et al., (2006), os autores desenvolvem um quadro abrangente e instrumento de pesquisa para medir o valor subjetivo, procurou-se analisar e classificar uma série de fatores psicológicos resultantes das suas negociações a que as pessoas atribuem valor. Dessa forma os autores definem valor subjetivo como as *“consequências sociais, perceptuais e emocionais de uma negociação”* (Curhan, et al., 2006, p.495).

Na revisão realizada por Thompson (1990) sobre negociação, o autor propôs que os resultados de negociação fossem divididos em duas grandes grupos: resultados econômicos e resultados psicológicos sociais. Os primeiros referem-se aos

ganhos de negociação, ou seja, saber se os acordos foram alcançados, qual o montante ou benefício conjunto determinado e como os recursos são repartidos e reivindicados pelas partes. Os resultados económicos referem-se a bens e serviços e podem-se identificar como valor objetivo, ou seja, valor definido pelo mercado ou pelo negociador. O segundo grupo de resultados são as atitudes e percepções dos negociadores e abrangem três constituintes essenciais: percepções da situação de negociação, as percepções da outra parte, e a percepção de si próprio.

A primeira categoria de Thompson (1990) diz respeito a percepções da situação de negociação e compreende apreciações e sentimentos sobre o processo de negociação, por exemplo, os padrões, contexto, comunicação e partilha de informação, igualdade ou justiça (Thibaut & Walker, 1975). A segunda categoria de Thompson (1990), percepções da outra parte, relaciona a percepção da pessoa com a criação de impressões em relação ao parceiro negocial, isto é, o que os negociadores julgam dos seus colegas e respetivamente dos seus próprios relacionamentos com os colegas. Ao nível da díade, este fator compreende o relacionamento social, a confiança, o respeito e preocupação com o outro resultante da interação negocial (Pruitt & Rubin, 1986). A terceira categoria de Thompson (1990), as percepções de si próprio, envolve a transformação do processo dentro da pessoa. Os Negociadores avaliam as suas próprias características, desempenho e valor, apoiando-se nas suas interações com os outros, utilizando tanto a sua consciência interna de motivações e valores, bem como observações do seu próprio comportamento.

Tal como White, Tynan, Galinsky e Thompson (2004), argumentaram que a negociação é uma experiência especialmente sensível para o próprio, porque muitas vezes envolve o confronto e atribuição de valor tangível a objetos e esforços de valor pessoal. A perspetiva de Thompson (1990), destaca a sua primeira categoria, as percepções da situação de negociação: os sentimentos de um negociador sobre os termos finais do acordo, ou seja, a sensação subjetiva de satisfação com os resultados objetivos. Oliver, Balakrishna e Barry (1994), argumentaram que o resultado de satisfação é uma avaliação comparativa afetiva de um acordo, com implicações para o comportamento posterior, como a vontade de continuar o relacionamento com o colega. Um negociador considera um acordo como sendo vantajoso ou desvantajoso através de comparação social em relação às expectativas anteriores e resultados alcançados por outros negociadores (Loewenstein, Thompson & Bazerman, 1989; Messick & Sentis, 1985). Maioritariamente, as sensações subjetivas de sucesso são

muitas vezes o único feedback que um negociador tem sobre o seu desempenho (Curhan, et al., 2006).

Resultados subjetivos em negociação

A pesquisa desenvolvida por Curhan, et al., (2006) introduziu recentemente o constructo de Valor Subjetivo que engloba as consequências psicológicas e sociais/ resultados psicossociais de uma negociação, nomeadamente sentimentos, percepções e emoções. Os autores apresentaram os resultados de um projeto de quatro estudos de investigação destinados a responder à pergunta *“O que é que as pessoas valorizam quando negociam?”*

O primeiro estudo começa por tentar sistematizar o domínio do valor subjetivo através da utilização de uma abordagem aberta e indutiva para conceber uma série de exemplos específicos de valor subjetivo com base nos resultados valorizados pelos próprios negociadores. As instruções sugeriam aos participantes que descrevessem quais os fatores que consideravam importantes para si próprios num contexto de negociação. Os estudantes, profissionais e membros da comunidade científica foram instruídos a classificar a importância de cada fator que tinham registado, utilizando uma escala de sete pontos, sendo 1 (nada importante) e 7 (extremamente importante).

Curiosamente, embora os participantes do estudo tenham relatado com mais frequência resultados objetivos de negociação, as suas classificações de importância foram mais elevadas para os resultados subjetivos.

No segundo estudo, através dos elementos descritos constituíram-se 16 categorias que os autores classificaram em quatro dimensões inter-relacionadas; a) Sentimentos sobre o resultado instrumental (ou seja, os termos do acordo), incluindo percepções subjetivas sobre o resultado económico desejável, equilibrado e coerente com os princípios de legitimidade e precedentes. Tome-se como exemplo a satisfação com o resultado e justiça distributiva, b) Sentimentos sobre si próprio, inclusivamente preocupações com o facto de poderem perder o prestígio ou dignidade versus sentimentos de competência e satisfação com a forma como se comportaram, c) Sentimentos sobre o processo de negociação, nomeadamente a percepção de que foram ouvidos e tratados de forma justa e que o processo foi eficiente, d) Sentimentos sobre o relacionamento entre os negociadores, compreendendo impressões positivas, satisfação, confiança e uma base sólida para uma futura relação negocial. A terceira e quarta dimensões em conjunto formam um constructo maior de afinidade, denominada de rapport.

No terceiro estudo os autores usam essas dimensões como um ponto de partida para desenvolver um instrumento de pesquisa que contribuísse para avaliar o valor subjetivo como uma percepção multifacetada através de uma variedade de contextos de negociação.

Por fim, o quarto estudo apresenta evidências iniciais para a validade do instrumento, apresentando a sua capacidade para prever a vontade real dos negociadores para se envolverem em relações futuras com parceiros negociais.

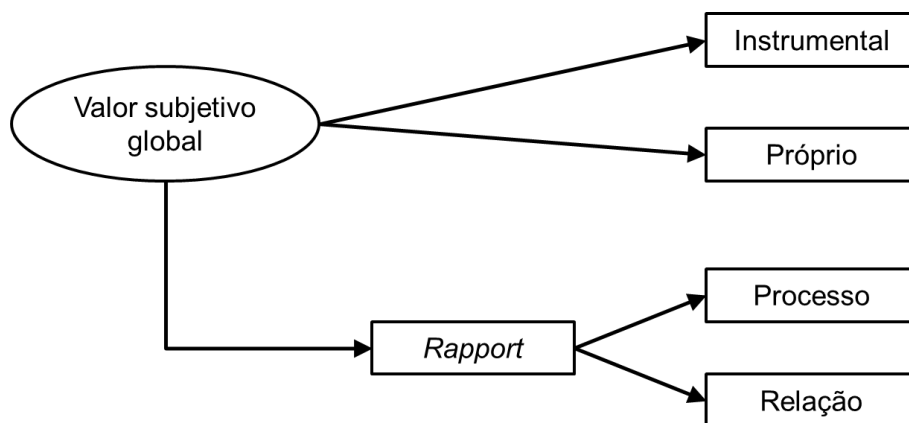


Figura 2- Inventário de Valor Subjetivo (adaptado de Curhan et al., 2006).

A Importância do Valor Subjetivo

Os resultados psicológicos sociais da negociação não podem ser considerados como um prêmio de consolação de um acordo entre negociadores, pelo contrário, devem representar uma importante área de estudo por quatro principais razões.

Em primeiro lugar o valor subjetivo pode servir como um bem em si mesmo, isto é, os negociadores podem avaliar sentimentos de satisfação, orgulho e conexão com os outros separado de quaisquer resultados económicos associados e ainda sentirem-se intrinsecamente gratificados. Em segundo lugar o valor subjetivo também está associado com o compromisso de honrar um acordo, aumentando as hipóteses dos intervenientes dignificarem as suas obrigações estabelecidas nos termos acordados (Lax & Sebenius, 1986).

Em terceiro lugar, na inexistência de informações diretas e na impossibilidade de realizar uma pesquisa individualizada das situações de negociação, tornar-se a melhor intuição disponível sobre o próprio desempenho objetivo. Desta forma, o valor subjetivo pode influir comportamentos de aprendizagem, desempenho futuro e ainda lançar luz sobre as motivações e tendência de atuação dos negociadores através da

experiência (Thompson & Hastie, 1990). Por último o valor subjetivo resultante de uma negociação pode servir como um indicador do valor económico futuro, sendo altamente consistente ao longo do tempo.

Essencialmente, as pesquisas sobre negociação analisam as negociações como uma única exposição sem potencial de interação futura. Dessa forma, têm sido criticadas por contextualizarem a negociação como isolada dos seus contextos sociais, relacionais, históricos e futuros (Oliver et al., 1994). No mundo dos negócios, a generalidade das negociações têm compromentimentos relevantes para futuras relações de trabalho, contrastando com os negócios isolados, sem qualquer hipótese de continuidade, interação futura ou consequências relacionais. Os negociadores que constroem relações sólidas com os seus homólogos ou que desenvolvem reputações positivas são mais propensos a serem procurados como parceiros em negociações futuras. Através das pesquisas realizadas por Drolet e Morris (2000), os autores descobriram que uma maior afinidade desenvolvida numa negociação proporcionou uma maior partilha de informação numa segunda negociação, o que resultou no aumento de ganhos conjuntos. Uma experiência de negociação subjetiva positiva gera impressões positivas de um parceiro ao passo que a experiência de negociação negativa tem o efeito inverso. O valor subjetivo pode ainda ter influência, na medida em que os negociadores pretendem preservar o relacionamento. Dessa forma o desejo de interação futura dos negociadores com os parceiros sustenta a ideia de que o valor subjetivo poderá ser um determinante importante. Considerando assim, que o valor subjetivo é um melhor preditor comparativamente ao valor económico, de atitudes e intenções comportamentais. Portanto, uma experiência subjetiva positiva na negociação pode ser considerada como um preditor para melhorar a qualidade da relação de trabalho entre negociadores.

O lado pessoal das negociações

Foi referido anteriormente que a situação “ganhar-ganhar” era importante e que as pessoas não exploram inteiramente todo o valor potencial da negociação. Frequentemente os negociadores recorrem a compromissos em que todos perdem, deixando assim dinheiro sobre a mesa de negociação. Quando seria melhor fazer trocas de valor acrescentado com a outra parte.

Contudo uma negociação bem-sucedida não se preenche unicamente de dinheiro ou de valor económico. Embora o comportamento racional esteja frequentemente relacionado à maximização do conforto financeiro, a realidade é que

os modelos económicos centram-se na maximização da utilidade, que se pode traduzir em dinheiro ou noutras coisas, como a confiança, segurança, felicidade e paz de espírito, entre outras. Os investigadores Curhan, et al., (2006) questionaram vários indivíduos, entre eles, especialistas, investigadores e pessoas sem experiência em negociação o que é que valorizavam numa negociação. Os resultados revelaram uma preocupação com quatro domínios; sentimentos sobre os resultados instrumentais, sentimentos acerca deles próprios, sentimentos sobre o processo e sentimentos sobre os seus relacionamentos.

No capítulo I abordamos a influência psicológica das crenças sobre a negociação e a importância das mesmas na decisão de como os recursos são divididos. As crenças implícitas de negociação dizem respeito a suposições dos indivíduos sobre se a capacidade de negociação é uma habilidade que pode ser desenvolvida (ou se é uma habilidade que nasce com a pessoa. A crença dos negociadores pode fornecer a confiança e a eficácia que precisam para perseverar ou comprometer a capacidade de negociação. Através de diversos estudos realizados por Bazerman e Neale (1993); Thompson e Hastie (1990), observou-se que os negociadores muitas vezes assumem que os recursos a serem divididos são fixos, afetando o desempenho na negociação. Os negociadores que adotam o ponto de vista que os recursos podem ser expandidos, que tudo é negociável e que a troca de pontos de vista são mais bem sucedidos na mesa de negociação (Dweck & Legget, 1988). Desta forma parece pertinente estudar a influencia das crenças (fixas e maleáveis) no valor subjetivo da negociação, formulando-se a seguinte hipótese;

Hipótese 1: Os negociadores com elevadas crenças fixas manifestam mais preocupação com o resultado instrumental do que os negociadores com elevadas crenças maleáveis.

No capítulo II faz-se referência aos processos de negociação que incluem os comportamentos, cognições, emoções e motivações dos negociadores. Os resultados de negociação compreendem as características integrativas e distributivas do acordo. As negociações são integrativas, quando todas as oportunidades criativas são aproveitadas e não são deixados recursos sobre a mesa. A negociação é distributiva quando os negociadores estão principalmente preocupados com os seus próprios resultados económicos e não com os resultados de todas as partes envolvidas na

negociação (Thompson, 2001). Dessa forma parece pertinente colocar as seguintes hipóteses;

Hipótese 2a: Os negociadores com estratégias distributivas manifestam menos preocupação com o processo do que os negociadores com estratégias integrativas.

Hipótese 2b: Os negociadores com estratégias integrativas manifestam mais preocupação sobre a relação com o parceiro negocial do que os negociadores com estratégias distributivas.

No que diz respeito a orientações motivacionais Deutsch (1949; 1987) refere que as prioridades e preferências dos negociadores podem-se traduzir em interesses opostos, cooperativos ou intenções de competição. A literatura indica que a maioria dos indivíduos tem formas distintas de motivação social. A orientação motivacional é importante para o comportamento e resultados de negociação (De Dreu et al, 2000b). Distinguem-se três tipos de orientações para valores sociais, negociador individualista que manifesta apenas preocupação com o próprio benefício, o negociador competitivo que procura exceder os ganhos da outra parte e por último o negociador pró-social/cooperativo que procura a obter benefícios tanto para si como para a outra parte. Frequentemente as suas primeiras orientações são abordadas como fazendo parte de uma única categoria designada por orientação egoísta. Nesta investigação procurar-se-á verificar se a motivação social tem influência no resultado subjetivo dos negociadores. Sendo assim, torna-se pertinente propor a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Os negociadores com elevada orientação egoísta manifestam mais preocupação com os próprios resultados do que os negociadores com elevada orientação pró-social.

No que concerne, à importância dos resultados subjetivos para o sujeito, torna-se importante investigar a consistência dos mesmos ao longo do tempo. A partir das pesquisas realizadas por Curhan, Elfenbein e Kilduff (2009) sabe-se que a experiência de negociação de uma oferta de trabalho pode ter consequências futuras na satisfação e intenção de permanecer na empresa. Torna-se importante formular a seguinte hipótese:

Hipótese 4: Existem diferenças significativas nos valores subjetivos entre os participantes que negociaram à menos de um ano e os participantes que negociaram à mais de um ano.

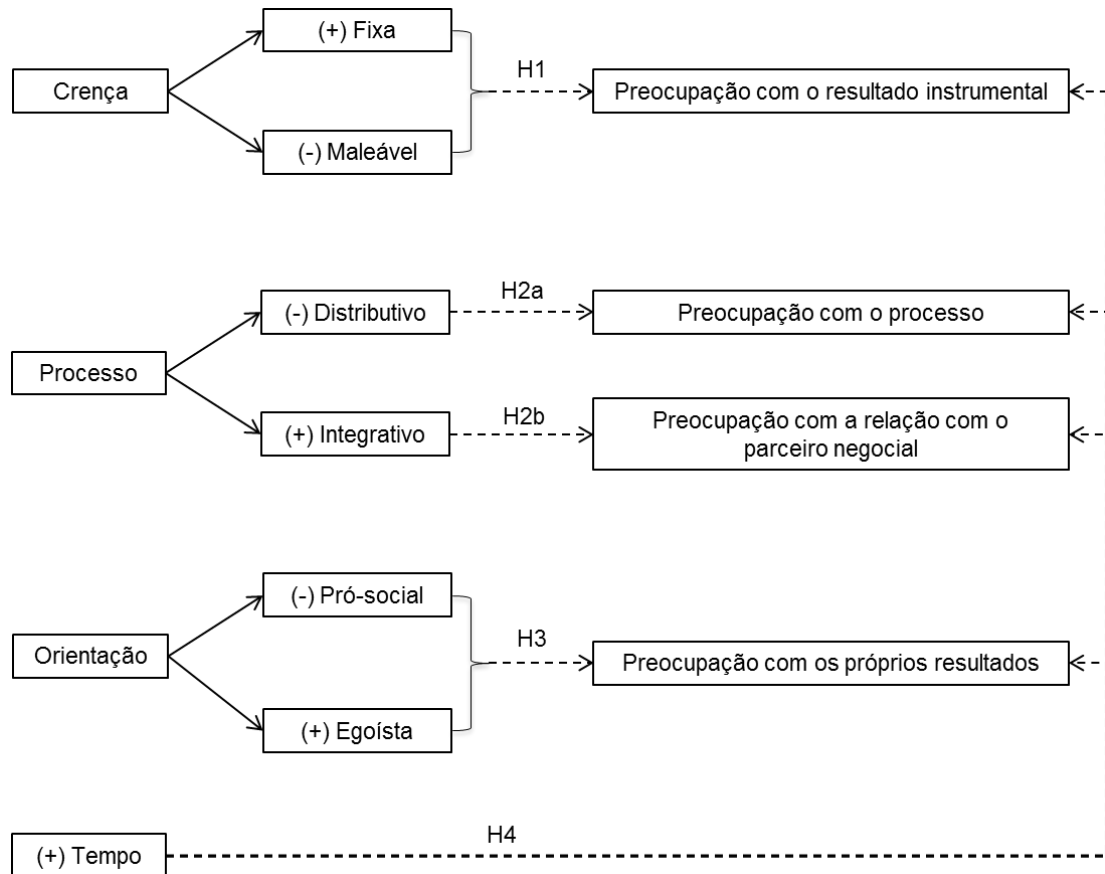


Figura 3 - Esquema de hipóteses

Parte II – Estudo Empírico

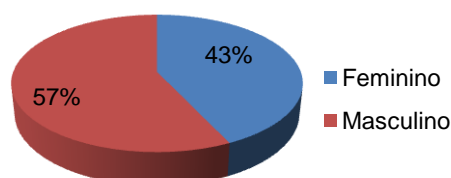
Capítulo IV – Método

Participantes

No presente estudo, participaram 135 trabalhadores, pertencentes a uma empresa na área da Indústria Automóvel. A escolha da instituição prendeu-se com a conveniência do autor, utilizando-se neste sentido o método de amostragem não probabilística por conveniência (amostra de elementos convenientes). De acordo com a aceitação demonstrada pela empresa, colocaram-se os questionários à disposição de toda a população em geral. Foram distribuídos 160 questionários no entanto apenas 140 foram devolvidos. Dos 140 foram excluídos 5 por não estarem corretamente preenchidos.

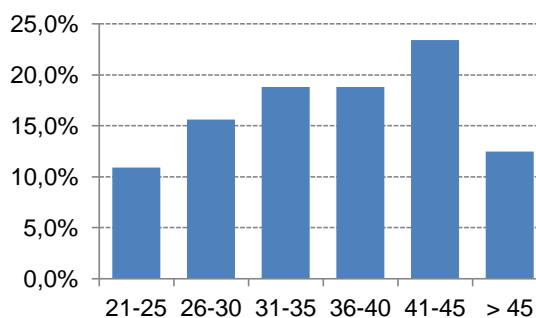
Relativamente ao sexo dos sujeitos, 55 (43%) são do sexo feminino e 73 (57%) são do sexo masculino, conforme se pode comprovar pela observação do gráfico nº 1.

Gráfico 1 - Género



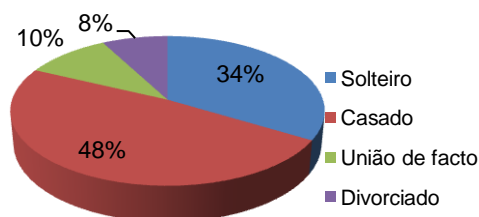
As idades dos participantes compreendem-se entre os 22 e os 58 anos, sendo a sua média de 36.57 e o desvio padrão de 8.386. A maioria situa-se no escalão etário 41-45 anos (23,4%).

Gráfico 2 - Escalões etários



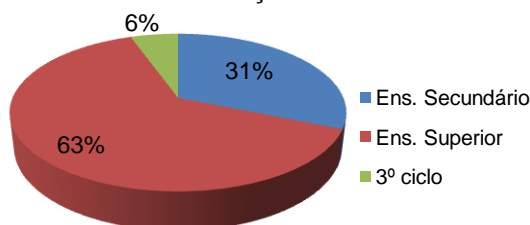
No que respeita à distribuição dos trabalhadores por situação conjugal, 43 (34%) são solteiros, 62 (48%) são casados, 13 (10%) vivem em união de fato e 10 (8%) são divorciados.

Gráfico 3 - Estado civil



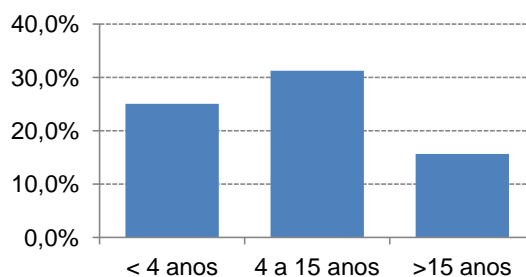
Quanto às habilitações literárias dos participantes, pode-se dizer que 81 (63.3%) dos inquiridos possuíam o Ensino Superior, seguindo-se 40 (31,2%) que tinham o Ensino Secundário (10º a 12º ano) e apenas 7 (5.5%) dos participantes possuíam habilitações literárias ao nível do Ensino Básico (7º a 9º ano).

Gráfico 4 - Habilitações literárias



No que concerne à experiência profissional dos participantes, 32 (25%) tinham menos de 4 anos de experiência, 40 (31.3%) tinha entre 4 a 15 anos de experiência e 56 (43,8) tinha mais de 15 anos de experiência. No gráfico 5, pode-se constatar a distribuição detalhada dos trabalhadores por anos de experiência.

Gráfico 5 - Experiência profissional



Respetivamente às profissões dos participantes, 33 (25.8%) são Engenheiros, 30 (23.4%) são Técnicos, 27 (21.1%) são Operários, 24 (18.8%) são Especialistas e 14 (10.9%) são Trainees. No que respeita à área de trabalho na empresa, 41 (32%) trabalha na área de produção e 87 (68%) trabalha na área de não produção. Respetivamente à distância temporal da última negociação, 46 (35.9%) realizou nos últimos 3 meses, 20 (15.6%) de 3 meses a 1 ano e 62 (48.4) há mais de um ano. Pode-se constatar a distribuição detalhada dos trabalhadores por distância temporal da sua última negociação de um bem.

Instrumentos

De forma a obter os objetivos propostos e testar as hipóteses de investigação, foi elaborado um questionário composto por duas partes. A primeira parte continha questões socio-demográficas (ver anexo H) seguindo-se os quatro instrumentos: Escala de Crenças Implícitas de Negociação (adaptado de Kray & Haselhuhn, 2007), um esquema de jogos decompostos baseado no de Kuhlman e Marshello (1975, citado em Thompson, 2008), Escala de Estratégias de Negociação (baseado em Roges & Schei, 2008) e o Inventário do Valor Subjetivo (adaptado de Curhan & Elfenbein, 2006) (ver Anexos A, C, E, F).

Os participantes foram convidados a responder às questões sociodemográficas, indicando o sexo, a idade, nacionalidade, situação conjugal, habilitações literárias que detinham, profissão, área de trabalho que ocupavam na empresa, anos de experiência profissional e ainda uma questão sobre a distância temporal da última negociação de um bem. Após o devido preenchimento do questionário sociodemográfico responderam aos quatro instrumentos de investigação.

Crenças Implícitas

De forma a medir a variável crenças implícitas, optou-se pela aplicação da Escala de crenças implícitas de negociação adaptada de Chiu, Kong e Dweck (1997). A escala pretende medir duas dimensões de crenças implícitas: Fixas e Maleáveis. Todos os itens foram classificados em 7 pontos. Alternando entre 1 (concordo fortemente) e 7 (discordo fortemente). Três itens da escala foram reversos para que as pontuações mais altas indiquem uma forte aprovação de uma teoria incremental. No (Anexo B) pode-se apreciar as respostas dos sujeitos em cada uma das perguntas da

escala de crenças implícitas de negociação. A afirmação com a qual os sujeitos mais discordaram foi a “*Na negociação ocorre sempre o mesmo processo e não pode ser alterado*” (43,0%) e a afirmação com a qual mais concordaram foi “*Nas negociações a experiência é um grande professor*”(48,4%).

A análise de consistência interna foi medida através do Alfa de *Cronbach*. Relativamente à consistência interna, os estudos para validação da escala realizados por Kray e Haselhuhn (2007) mostraram sempre valores confiáveis, sendo os valores do alfa de cronbach de 0,87.

No presente estudo os valores das dimensões das crenças implícitas variam entre 0,642 nas crenças maleáveis e 0,698 nas crenças fixas, (fraco, mas aceitável). A categorização dos valores do Alfa de Cronbach (Hill, 2005).

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Crenças fixas	,698	4
Crenças maleáveis	,642	3

Tabela 3 - Consistência interna: Crenças implícitas

Processos Negociais

Para medir os processos negociais foi operacionalizada uma escala com itens inspirados no estudo de Roges e Schei, 2008 para que os indivíduos se posicionassem em duas orientações distintas: Distributivas e Integrativas. As respostas foram produzidas numa escala de 5 pontos Likert, variando de 1 (nem um pouco) a 5 (perfeitamente). A fim de se ser capaz de explorar a negociação dinâmica em mais pormenor, vários itens a respeito do processo de negociação foram incluídos no questionário. Os participantes foram solicitados a indicar a extensão das atividades integradoras (troca de informações sobre os interesses/prioridades, comunicação clara sobre os interesses e consideração simultânea de questões), e as

atividades distributivas (o uso de táticas de pressão para reivindicar valor, argumentação e os conflitos sobre o processo).

A afirmação relativa aos processos negociais (Anexo D), com a qual os sujeitos mais concordaram foi “*Teve em conta a forma como argumentou a sua posição?*” (44,9%) e a afirmação com a qual mais discordaram foi “*Considera que existiram conflitos entre si e o seu parceiro negocial?*” (32,3%).

No estudo de Roger e Schei, (2008) os coeficientes de consistência interna foram $\alpha = 0,66$ para a escala de atividades de integração e $\alpha = 0,61$ para a escala de atividades distributivas. Encontrando-se estes coeficientes aceitáveis. No presente estudo os valores das dimensões dos processos negociais variam entre 0,612 (fraco, mas aceitável) nos processos distributivos e 0,831 (bom) nos processos integrativos

Tabela 4 - Consistência interna: Processos negociais

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Processo integrativo	,831	3
Processo distributivo	,612	4

Motivação Social

A Motivação Social foi avaliada através do esquema de jogos decompostos baseado no de Kuhlman e Marshello (1975, citado em Thompson, 2008) em que se pedia aos participantes que imaginassem que tinham de decidir uma divisão de dinheiro entre si e outra parte. Eram então apresentadas três hipóteses de divisão de dinheiro e os participantes assinalavam a letra da opção que preferissem (Opção A: 4.800€ para si e 800€ para o outro; Opção B: 5.400€ para si e 2.800€ para o outro; Opção C: 4.800 para si e 4.800€ para o outro).

O instrumento tem nove itens, onde as três alternativas correspondem a uma das três orientações de valor social. Especificamente a opção A representa a escolha competitiva uma vez que produz a maior diferença entre os resultados para o próprio e os resultados do outro. A opção B representa a escolha individualista, porque produz o maior resultado para o próprio independentemente do resultado do outro. E a opção C representa a escolha cooperativa, porque fornece o maior resultado conjunto. De acordo com McClintock e Liebrand (1989), os indivíduos foram classificados apenas quando pelo menos seis das nove respostas eram consistentes como uma orientação de valor social. No entanto, como acontece na literatura, considerou-se o individualista

e o competitivo como apenas uma forma que caracteriza uma motivação social egoísta por oposição à orientação cooperativa/pró-social.

Valor Subjetivo

O Valor subjetivo é a variável dependente nesta investigação. A escala utilizada foi o Inventário de Valores Subjetivos, ou Subjective Value Inventory – SVI, de Curhan et al., (2006).

O inventário é composto por dezasseis itens, aplicados numa escala *Likert* de sete pontos, que varia entre 1 (Nem um pouco) e 7 (Perfeitamente). Cada grupo de quatro perguntas tem o objetivo de medir uma das quatro dimensões de valores subjetivos; os sentimentos em relação aos resultados instrumentais da negociação, os sentimentos acerca de si mesmo (Self), os sentimentos em relação ao processo negocial, e os sentimentos em relação ao relacionamento com a contraparte (Curhan, et al., 2009).

A afirmação relativa aos valores subjetivos (Anexo G) com a qual os sujeitos mais concordaram foi “*Acha que o seu comportamento durante a negociação esteve sempre de acordo com os seus princípios e valores*” (42,5%) e a afirmação com a qual mais discordaram foi “*Sentiu que em algum momento a(s) proposta(s) que apresentou ficaram demasiado aquém daquilo que razoavelmente poderia esperar*” (226,0%).

No estudo de Curhan et al., (2009) o nível de consistência interna demonstrou um valor elevado ($\alpha=.98$) com todos os itens a revelarem-se igualmente importantes para compor o valor total e, como tal, todos os itens foram mantidos na análise. No presente estudo os valores das dimensões dos valores subjetivos variam entre 0,689 na preocupação com os próprios resultados (fraco, mas aceitável) e 0,907 (excelente) na preocupação com o resultado instrumental.

Tabela 5 - Consistência interna: Valores subjetivos

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Preocupação com o resultado instrumental	,907	4
Preocupação com os próprios resultados	,689	4
Preocupação com o processo	,822	4
Preocupação com a relação com o parceiro negocial	,885	4

Procedimentos de Recolha de Dados

No que respeita aos procedimentos de recolha de dados, previamente procedeu-se à elaboração do Questionário já descrito.

Primeiramente, efetuou-se um pré-teste a uma amostra de 15 sujeitos, com o intuito de avaliar a leitura e compreensão dos itens das escalas. Após a aplicação do pré-teste, efetuaram-se as devidas alterações ao nível da construção dos itens no Questionário de Investigação, em concordância com as propostas dos sujeitos.

Posteriormente, procedeu-se à recolha de dados através da aplicação dos Questionário de Investigação aos participantes, que decorreu nos dias 26 e 27 de Março de 2013, nas instalações da empresa.

Procedeu-se ao contacto com a Diretora dos Recursos Humanos para autorizar e divulgar a informação nos meios de comunicação internos da empresa, intranet e flash (revista semanal onde constam informações importantes sobre atividades a decorrer durante a semana).

A recolha dos dados realizou-se no turno central, das 7:00 às 15:30h, estando disponível uma banca junto à cantina central, onde os trabalhadores poderiam adquirir os questionários após uma breve explicação sobre o contexto de estudo e esclarecer eventuais dúvidas que pudessem surgir. A recolha decorreu nos dias 26 e 27 de Março de 2013, sendo disponibilizado o email e telefone da investigadora para que os trabalhadores que não tivessem entregue o questionário o pudessem fazer e para aqueles que pretendessem conhecer o apuramento dos resultados finais.

Procedimentos de Análise de Dados

Para testar as hipóteses formuladas utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância (α) $\leq 0,05$. No entanto se se encontrar diferenças significativas para um nível de significância (α) $\leq 0,10$ estas serão devidamente comentadas. Em todas as hipóteses foi utilizada a estatística paramétrica. Assim, nas hipóteses em que se comparam dois grupos utilizou-se o teste t de Student. Nas hipóteses em que se está a comparar mais de dois grupos utilizou-se o teste Anova One-Way. Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene. Nas amostras com mais de 30 sujeitos, aceitou-se a normalidade de distribuição de acordo com o teorema do limite central.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 20.0 para Windows.

Capítulo V - Resultados

Com o intuito de examinar prováveis relações entre as variáveis procedeu-se a uma análise das variáveis à exceção da variável de orientação motivacional e da variável tempo em que se utilizou o teste t de Student. Utiliza-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância (α) $\leq 0,05$. No entanto se encontrarmos diferenças significativas para um nível de significância (α) $\leq 0,10$ estas serão devidamente comentadas. Em todas as hipóteses vamos utilizar a estatística paramétrica pois as variáveis dependentes são de tipo quantitativo. Assim, nas hipóteses em que estamos a comparar dois grupos vamos utilizar o teste t de Student. Nas hipóteses em que estamos a comparar mais de dois grupos vamos utilizar o teste Anova One-Way. Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene. Nas amostras com mais de 30 sujeitos, aceitou-se a normalidade de distribuição de acordo com o teorema do limite central. Os pressupostos da regressão linear múltipla, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov), multicolinearidade (VIF e Tolerance) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos.

Na tabela 6 pode-se apreciar os coeficientes de correlação entre as variáveis utilizadas no presente estudo. Os coeficientes mais elevados ocorrem entre as atividades integradoras, a preocupação com a relação com o parceiro negocial ($r = 0,648$; $p \leq 0,05$) e a preocupação com o processo ($r = 0,640$; $p \leq 0,05$). É possível também observar que as correlações entre as dimensões dos valores subjetivos são todas estatisticamente significativas, positivas e moderadas. Excetua-se a correlação entre preocupação com o processo e a preocupação com a relação com o parceiro negocial ($r = 0,795$; $p \leq 0,05$) que é elevada. No que diz respeito à correlação entre Atividades Integradoras e Atividades Distributivas é estatisticamente significativa, positiva e moderada ($r = 0,402$; $p \leq 0,05$). A correlação entre as Crenças Fixas na Negociação e Crenças Maleáveis na Negociação é estatisticamente significativa, positiva e moderada ($r = 0,382$; $p \leq 0,05$).

Tabela 6 - Coeficientes de correlação

	M, SD	1	2	3	4	5	6	7
1 – Preoc. resultado instrumental	4,42(0,66)							
2 – Preoc. próprios resultados	5,08(0,90)	,433**						
3 – Preoc. Processo	4,81(1,16)	,681**	,574**					
4 – Preoc. relação com o parceiro negocial	4,90(1,23)	,612**	,510**	,795**				
5 - Crenças Fixas na Negociação	20,03(4,03)	,096	,231**	,146	,166			
6 - Crenças Maleáveis na Negociação	16,98(2,48)	,141	,281**	,189*	,154	,382**		
7 – Atividades Integradoras	3,41(0,80)	,566**	,394**	,640**	,648**	,107	,067	
8 – Atividades Distributivas	3,64(0,71)	,374**	,356**	,515**	,589**	,016	,136	,402**

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

De forma a testar a hipótese que se refere aos possíveis efeitos das crenças fixas e maleáveis na preocupação com o resultado instrumental procedeu-se a uma análise de regressão linear, tendo como variáveis predictoras as crenças fixas e maleáveis e como variável critério a preocupação com o resultado instrumental (Tabela 3). Após a análise dos dados, estes sugerem-nos que o modelo representa 0.6% da variância total ($R^2 = .006$). Portanto, tendo em conta os valores de beta é possível afirmar que tanto as crenças fixas ($\beta = .048$; $p \geq 0.05$) como as crenças maleáveis ($\beta = .122$; $p \geq 0.05$) não são preditores significativos da preocupação com o resultado instrumental admitindo assim a não corroboração da Hipótese 1.

Tabela 7 - Preditores da preocupação com o resultado instrumental

Variável	B	β	R^2	R^2_a	t	Sig.
			.022	.006		
Crenças fixas na negociação	,008	,048			,501	,618
Crenças maleáveis na negociação	,033	,122			1,261	,210

Relativamente à hipótese acerca da utilização das estratégias integrativas e distributivas na *preocupação com o processo* foi passível a identificação, através de um modelo de regressão linear, das variáveis atividades integrativas ($\beta = .517$; $p \leq 0.01$) e atividades distributivas ($\beta = .307$; $p \leq 0.01$) como preditores significativos da preocupação com a preocupação com o processo (Tabela 8). As estratégias explicam 48% da variância da preocupação com o processo. Ambas as estratégias são predictoras significativas, sendo que as estratégias integrativas têm um efeito mais robusto ($p = 0,001$) o que conduz à corroboração da hipótese 2a.

Tabela 8 - Preditores da preocupação com o processo

Variável	B	β	R ²	R ² a	t	Sig.
			.489	.481		
Atividades integrativas	,748	,517			7,375	,001
Atividades distributivas	,505	,307			4,380	,001

No que diz respeito à hipótese acerca da preocupação dos indivíduos que utilizam atividades integrativas e distributivas na relação com o parceiro negocial foi possível identificar, através de um modelo de regressão linear, as variáveis atividades integradoras ($\beta=.491$; $p\leq 0.01$) e atividades distributivas ($\beta=.392$; $p\leq 0.01$) como preditores significativos da *preocupação na relação com o parceiro negocial*. As estratégias explicam 48% da variância da relação com o parceiro negocial e permitem assim corroborar a hipótese 2b.

Tabela 9 - Preditores da preocupação na relação com o parceiro negocial

Variável	B	β	R ²	R ² a	t	Sig.
			.549	.541		
Atividades integradoras	,753	,491			7,450	,001
Atividades distributivas	,682	,392			5,945	,001

*Relativamente à hipótese da preocupação dos indivíduos com orientações egoístas e pró-sociais e os sentimentos sobre os próprios resultados, encontraram-se as seguintes diferenças estatisticamente significativas (Tabela 10). Os sujeitos com orientação motivacional egoísta obtêm valores significativamente mais elevados na preocupação com o resultado instrumental (4,65 versus 4,50), $t(125) = 2,317$, $p = 0,047$. Enquanto os sujeitos com orientação motivacional pró-social obtêm valores significativamente mais elevados na preocupação com o processo (4,88 versus 4,77), $t(125) = 3,527$, $p = 0,003$. Relativamente à *preocupação com os próprios resultados*, os sujeitos com orientação motivacional egoísta obtêm valores mais elevados (5,97 versus 5,21), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $t(125) = 1,530$, $p = 0,129$. No que diz respeito à *preocupação da relação com o parceiro negocial*, os sujeitos com orientação pró-social obtêm valores mais elevados (5,00 versus 4,80), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $t(125) = 0,910$, $p = 0,365$. Neste sentido, a hipótese 3 foi apoiada.*

Tabela 10 - Orientação Motivacional e valor subjetivo

	Pro-Social		Egoistas		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Preocupação com o resultado instrumental	4,50	0,69	4,65	0,63	0,047 *
Preocupação com os próprios resultados	5,21	0,94	5,97	0,86	0,129
Preocupação com o processo	4,88	1,28	4,77	1,06	0,003 *
Preocupação com a relação com o parceiro negocial	5,00	1,37	4,80	1,11	0,365

* $p \leq 0,05$

Por último procurou-se analisar se o tempo de negociação teria uma influência significativa nos valores subjetivos, encontraram-se as seguintes diferenças estatisticamente significativas (Tabela 11). Os sujeitos que finalizaram processos negociais nos últimos 3 meses ou menos obtêm valores significativamente mais elevados na preocupação com o resultado instrumental (4,55 vs 4,28), $t(105) = 2,017$, $p = 0,046$. Relativamente aos sujeitos que finalizaram processos negociais nos últimos 3 meses ou menos obtêm valores significativamente mais elevados na preocupação com a relação com o parceiro negocial (5,19 vs 4,57), $t(105) = 2,593$, $p = 0,011$. Em relação à *preocupação com os próprios resultados*, os sujeitos que finalizaram processos negociais nos últimos 3 meses ou menos obtêm valores mais elevados (5,15 versus 4,91), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $t(105) = 1,347$, $p = 0,181$. Na *preocupação com o processo*, os sujeitos que finalizaram processos negociais nos últimos 3 meses ou menos obtêm valores elevados (4,93 versus 4,60), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $t(105) = 1,455$, $p = 0,149$. Desta forma, a hipótese 4 foi confirmada.

Tabela 11 - Tempo de negociação e valor subjetivo

	3 meses		> 1 ano		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Preocupação com o resultado instrumental	4,55	0,63	4,28	0,69	0,046 *
Preocupação com os próprios resultados	5,15	1,16	4,91	0,71	0,181
Preocupação com o processo	4,93	1,03	4,60	1,29	0,149
Preocupação com a relação com o parceiro negocial	5,19	1,14	4,57	1,28	0,011 *

Capítulo VII – Discussão e Conclusão

Discussão

Na presente investigação procura-se analisar a influência das crenças, processos e orientações motivacionais no valor subjetivo da negociação. As variáveis estudadas exibem relações significativas entre si, existindo alguma similaridade na literatura analisada, sendo possível sustentar essas ligações.

O comportamento de negociação e os resultados dependem das percepções e experiências internas do negociador. O comportamento é influenciado pela percepção, pensamentos e atitudes de uma pessoa e não a realidade objetiva de uma situação. Dessa forma compreender o valor subjetivo poderia lançar luz sobre as motivações e tendências das ações dos negociadores e do processo de aprendizagem através da experiência. Em contraste com os resultados económicos que são os termos explícitos ou produtos de uma negociação os resultados psicológicos sociais referem-se às atitudes e percepções dos negociadores (Curhan & Brown, 2010).

O questionário de valor subjetivo em negociação foi criado para determinar o que as pessoas valorizam quando negociam. A pesquisa foi projetada para que os participantes descrevessem os fatores que considerassem importantes na negociação (Curhan, et al 2006). Através da análise dos coeficientes de correlação (tabela) pode-se constatar que as correlações entre as dimensões do questionário de valor subjetivo são todas estatisticamente significativas, com exceção para a correlação entre preocupação com o processo e a preocupação com o parceiro negocial que é elevada.

Consistente com os resultados alcançados encontra-se o estudo realizado por Curhan et al. (2006) em que os sentimentos sobre o processo e o relacionamento com o colega, em conjunto formam um conceito mais amplo de rapport.

Começando por analisar as crenças em negociação, através da literatura é possível verificar que as crenças implícitas podem geralmente ser pensadas como estabilidade do traço como atributo individual. Enquanto algumas pessoas acreditam que as características do negociador são relativamente fixas outras acreditam que as características do negociador são maleáveis. Para mensurar de forma confiável estas diferenças individuais em crenças implícitas utilizou-se uma escala simples, de forma a garantir que as pessoas se posicionassem ou concordando mais com uma crença ou com outra. A preocupação com o resultado instrumental é o primeiro dos quatro sub-constructos que constituem o inventário de valor subjetivo na negociação, e engloba a percepção subjetiva que o resultado económico é benéfico, equilibrado e coerente com

os princípios de legitimidade e precedentes. Dessa forma, através do modelo de regressão linear resolvemos testar se os indivíduos com crenças maleáveis se preocupavam mais com o resultado instrumental do que os indivíduos com crenças fixas. Formulamos esta hipótese pelo facto de a literatura indicar que os indivíduos que adotam crenças fixas estão mais preocupados com a reivindicação de valor, ou seja, a garantia de recursos para si próprios e a satisfação a curto-prazo.

Os resultados demonstram que tanto as crenças fixas como as maleáveis não são preditores significativos da preocupação com o resultado instrumental, não corroborando a primeira hipótese.

Tal sugere-nos que, os resultados obtidos podem estar relacionados com o facto dos indivíduos com crenças fixas defenderem um ponto de vista de “*natureza*” e os indivíduos com crenças maleáveis favorecerem um ponto de vista de “*criação*” que generalizam através de contextos e situações específicas. Dessa forma os estudos têm demonstrado que os indivíduos são claramente capazes de modificar o seu ponto de vista, dependendo do domínio considerado. Por exemplo um individuo pode acreditar que a inteligência é uma característica fixa, mas que as pessoas podem manifestar diferentes disposições dependendo da situação. Da mesma forma o individuo pode ter uma crença maleável em relação à inteligência e ter uma crença fixa em relação à capacidade atlética (Kray & Haselhuhn, 2009). Os resultados do estudo realizado por Kray e Haselhuhn (2011), demonstram que é possível induzir crenças implícitas. Embora os indivíduos naturalmente tenham crenças fixas ou maleáveis, as mesmas podem ser modificadas por meio de fatores situacionais que vão desde o mais simples ao mais complexo. Essas induções têm sido apresentadas para alterar as crenças implícitas das pessoas, por períodos de tempo que vão desde alguns minutos até algumas semanas ou mais. Esta condição pode explicar o facto das crenças implícitas não terem influenciado o valor subjetivo. Na literatura analisada foi encontrada referências que fazem uma ligação empírica entre as crenças e o resultado subjetivo. Podem ser encontradas evidências entre aqueles que acreditam que a capacidade de negociação é uma habilidade que pode ser aprendida, em oposição a uma habilidade fixa, dessa forma, indivíduos com crenças maleáveis alcançam maior valor objetivo e tendem a sentir-se melhor com os seus parceiros negociais (Kray & Haselhuhn, 2007).

Se nos debruçarmos sobre os processos negociais é possível encontrar referências sobre a satisfação instrumental, ou seja a sensação de se ter alcançado um bom resultado económico. Essa satisfação faria com que um negociador procure

querer repetir o desempenho com o mesmo parceiro negocial. Assim, segundo Oliver et al., (1994) a satisfação com o resultado económico semelhante ao fator de preocupação com o resultado instrumental de valor subjetivo previu maior vontade de negociar novamente com o mesmo parceiro.

Relativamente aos processos motivacionais previmos que os negociadores que adotam estratégias integrativas se preocupavam mais com o processo e com a relação com o parceiro negocial do que os indivíduos que adotam estratégias distributivas. Os resultados demonstram correlações positivas entre os processos motivacionais e as dimensões de valor subjetivo, além disso, através do modelo de regressão linear foi possível identificar que as estratégias integrativas têm efeitos positivos tanto na preocupação com o processo como na preocupação com a relação com o parceiro negocial.

Estes resultados vão de encontro com a literatura acerca das estratégias de negociação que sugerem que os negociadores que perfilham a técnica de integração não obriga a que cedam às instâncias feitas pela outra parte, ou a renunciar aos seus próprios interesses, pelo contrário ela visa a que as partes reflitam e procurem opções criativas que permita que os negociadores encontrem um terreno comum para criar valor e descobrir os benefícios comuns (Dimotakis, Conlon & Ilies, 2012).

Nesta investigação, os resultados vieram mostrar resultados semelhantes aos encontrados por Curhan et al., (2010) em que o valor subjetivo melhorou o clima de negociação integrativa, servindo como recurso partilhado para ser aproveitado num momento futuro para criar valor para a díade. Primeiro consideraram que alto valor subjetivo pode amplificar a preocupação com o parceiro negocial, segundo a teoria da preocupação dupla, que revela que a preocupação com o outro não extingue necessariamente a preocupação consigo próprio (De Dreu et al., 2000a).

A segunda razão prende-se com o facto do valor subjetivo aumentar o compromisso e a resistência para enfrentarem o desafio de alcançarem uma negociação integrativa eficaz entre os negociadores. Promovendo os sentimentos positivos, a confiança e persistência em interações de negociação futuras. Por ultimo as preocupações em relação a justiça, confiança e relacionamento interpessoal associados ao Rapport podem promover estratégias revolucionarias e promover a partilha de informação, reciprocidade, resolução de problemas que promovam a negociação integrativa.

Consistentes com as descobertas de Curhan et al., (2006) em que alto valor subjetivo contribuiu para que os negociadores continuassem a fazer negócio juntos,

demonstrando maior intenção de permanecerem em contacto profissional e ainda maior probabilidade de elegerem o parceiro negocial como companheiro de uma equipa. A partir dos estudos realizados por Kray e Haselhuhn, (2008) descobriu-se que uma abordagem integrativa aumenta a confiança na expansão dos resultados e na promoção de rapport. Ao nível da preocupação com a relação com o parceiro negocial, os resultados sugerem que a conexão interpessoal desenvolvida numa negociação pode promover uma preocupação com a outra parte, partilha de informação e outros comportamentos importantes para o resultado da negociação (Pruitt & Rubin, 1986; Drolet & Morris, 2000).

A terceira hipótese diz respeito aos efeitos das orientações motivacionais nos resultados subjetivos em negociação. Sugerimos que os negociadores com orientações egoístas se preocupam mais com os próprios resultados do que os indivíduos com orientações pró-sociais. Os nossos resultados demonstram que os negociadores com orientação egoísta obtêm valores mais elevados embora a diferença não seja estatisticamente significativa, apoiando assim a hipótese 3.

Através da revisão de literatura foi possível encontrar suporte para este resultado. Em conformidade com os resultados obtidos por De Dreu et al., (2000a), os negociadores com motivação egoísta procuram bons resultados para si, enquanto os negociadores com motivação pro-social procuram bons resultados para si e para o seu parceiro negocial.

Consistente com a teoria da cooperação (Deutsch, 1949), os resultados revelaram que díades e grupos compostos por indivíduos com uma motivação pró-social desenvolvem comportamentos que possibilitam a resolução de problemas, geram menos impasses e alcançam maiores resultados conjuntos. Em comparação com os indivíduos com motivação egoístas que se focam nos próprios resultados e descoram a possibilidade de alcançarem maiores resultados com a colaboração dos parceiros. Posteriormente o modelo de dupla orientação (Pruitt & Rubin, 1986) considera a motivação pró-social orientada para os interesses da outra parte, como princípio fundamental para criar um clima favorável à resolução de problemas e troca de informação entre as partes. Ao invés, os negociadores que apresentam orientação dominante para os interesses próprios diminuem a probabilidade de ocorrências dessas condições. Ambos os modelos indicaram que os motivos sociais determinam os resultados que os negociadores tentam alcançar (De Dreu et al., 2000a). Os negociadores com motivações egoístas são caracterizados por elevada desconfiança face ao parceiro, atitudes hostis e percepções interpessoais negativas, acompanhando

posições intransigentes, argumentação persuasiva e domínio coercivo para atingirem os seus resultados. Os negociadores pró-sociais estão orientados para incentivar a confiança, procurando compreender a perspectiva do parceiro, concebendo condições para descobrir possibilidades e oportunidades para soluções de elevado valor conjuntos (Simões, 2008).

A última hipótese refere-se aos efeitos nos resultados de valor subjetivo. Os resultados demonstram que os negociadores que realizaram processos negociais nos últimos três meses ou menos obterão valores mais elevados nas quatro dimensões do inventário de valor subjetivo.

Estes resultados sugerem que a distância temporal entre as negociações demonstram influência na preocupação com os resultados de valor subjetivo. Um estudo recente realizado por Giacomantonio, De Dreu, Shalvi, Sligte & Leder (2010) analisaram como o nível de interpretação influencia o comportamento dos indivíduos. A teoria do nível de interpretação requer a suposição de que as pessoas interpretam mentalmente acontecimentos em diferentes níveis de abstração. O conteúdo de nível superior considera as interpretações abstratas, enquanto que o nível inferior considera as interpretações concretas, ou seja, características facilmente observadas. A teoria propõe ainda que o nível de interpretação é uma função de distância psicológica temporal (passado vs presente vs futuro).

Dessa forma os negociadores para acederem a acontecimentos mais distantes teriam que aceder a níveis superiores de abstração, sendo mais difícil de recordar situações de negociação de ocorrerem há mais tempo. Os efeitos do tempo na literatura analisada, refere que dar prioridade ao valor subjetivo pode ajudar o negociador a melhorar a longo prazo, enfatizando de igual forma a importância dos dois tipos de resultados em negociação, económicos e subjetivos. Assim, a manutenção de boas relações pode ser uma estratégia eficaz para manter a cooperação necessária para alcançar maiores retornos a longo prazo (Tyler & Blader, 2003).

Através do estudo realizado por Curhan et al (2009), onde foi as consequências a longo prazo de uma negociação de oferta de trabalho. O valor subjetivo teve alta consistência entre o inquérito realizado quando negociaram as propostas de emprego e um ano depois, indicando que as lembranças de valor subjetivo são consistentes ao longo do tempo.

Através dos resultados alcançados foi possível identificar que as quatro dimensões do questionário de valor subjetivo se correlacionaram positivamente sendo

um indicador importante da validade da ferramenta na previsão de resultados subjetivos na negociação. Um dos resultados mais inesperados foi o facto de as crenças não terem efeitos significativos na primeira dimensão do valor subjetivo, que demonstra a preocupação com a perceção dos termos acordados serem justos. Isso pode ser explicado pelos indivíduos ajustarem as suas crenças mediante fatores situacionais e ser possível induzir crenças nos negociadores. O segundo conjunto de hipóteses indicou que os negociadores com orientações integrativas manifestam maior preocupação pelo processo e relação com o parceiro negocial. Estes resultados são consistentes com a literatura analisada, em que os negociadores com estratégias integrativas compreendem a necessidade da partilha de informação durante o processo negocial e a necessidade de manter boas relações interpessoais no futuro. As orientações motivacionais demonstram ainda que os indivíduos com orientações egoístas revelaram maior preocupação com os próprios resultados. Este resultado é consistente com pesquisa realizada, que revela que os negociadores com orientações egoístas só se preocupam com os próprios resultados e que os negociadores com orientações pró-sociais demonstram importância pelos resultados de ambos os intervenientes, pois a preocupação com os resultados dos outros não tira a preocupação com os próprios. Por último, a variável tempo revelou que os indivíduos que referiram ter negociado há menos tempo alcançaram valores mais altos em todas as dimensões do valor subjetivos, o que pode significar que a distância temporal causa inferência nas lembranças dos indivíduos.

Conclusão

Esta investigação veio dar enfoque a uma temática que está pouco desenvolvida na literatura. A evidência inicial sobre os resultados económicos de negociação foi ampliada para incluir investigações de resultados subjetivos. Considerando que o comportamento racional em negociação é geralmente comparado com os lucros económico. Um estudo desenvolvido por Curhan et al., (2006) argumentou que é igualmente importante considerar os resultados psicológicos e sociais, tais como a qualidade da relação, o grau de confiança entre as partes a satisfação do negociador e a vontade para voltar a negociar com o parceiro no futuro.

Os resultados da pesquisa consideram algumas variáveis que poderiam influenciar os resultados subjetivos em negociação. Um dos mais persuasivos mitos em negociação é o de que os bons negociadores já nascem com essa capacidade

(Thompson, 1990). Algumas visões convencionais sugerem que as pessoas ou têm habilidade para negociar ou não têm. Os negociadores competentes são imaginados como tendo grandes capacidades persuasivas, racionais, intuitivas e conseguem entender a negociação como um jogo, sendo bem-sucedidos e maximizando os ganhos económicos. Em vinte anos de pesquisas tornou-se claro que as características de personalidade inatas, os comportamentos e os resultados dos negociadores são profundamente influenciados por fatores contextuais. A indústria tem imergido na identificação contextual, baseados nos preconceitos de negociação. A performance da negociação é agora amplamente reconhecida como uma capacidade que pode ser desenvolvida. Evidências suportadas através de pesquisas realizadas demonstraram que as crenças não tiveram influência no resultado instrumental do valor subjetivo. As investigações em negociação têm identificado os fatores que incrementam transferência de conhecimento de um negociador experiente para outro (Loewenstein et al., 1989). Por essa razão na última década tem vindo a surgir uma crescente oferta de cursos em negociação.

O segundo conjunto de resultados revela que os negociadores integrativos obtiveram resultados mais significativos em ambas as dimensões associadas ao Rapport. No âmbito da investigação de negociação, as duas variáveis que aparecem em praticamente todos os estudos publicados de negociação são os processos de negociação, que incluem comportamentos dos negociadores, cognições, emoções e motivações. Os resultados de negociação incluem as características integrativas e distributivas do acordo, no entanto são os negociadores que utilizam características integrativas que procuram opções criativas que permitam que os negociadores encontrem um terreno comum para criar valor e descobrir os benefícios comuns.

Os nossos resultados demonstram que a motivação social ocupa nas perspetivas clássicas da negociação. Os negociadores egoístas revelam apenas preocupação com os próprios resultados tentando superar os ganhos do parceiro negocial, desta forma este tipo de abordagem refletem-se nos comportamentos dos negociadores no decorrer do processo negocial. Assumindo que os indivíduos diferem nas suas preferências interpessoais, pois ambos melhorar os próprios resultados mas um deles não permite que a díade obtenha resultados conjuntos superiores. Os estudos desenvolvidos nesta área reforçam a ideia base que os negociadores pro-sociais alcançam acordos mais integrativos, pois proporcionam um contexto propício para procurar soluções que beneficiem ambas as partes. A relação positiva demonstrada entre os resultados subjetivos em negociação e as variáveis estudadas

permite-nos concluir que os indivíduos que adotam estratégias integrativas e orientações pró-sociais são capazes de obter resultados subjetivos que lhes permitam avaliar se o processo foi justo e equitativo bem como desenvolver impressões e sentimentos sobre a relação e a possibilidade de trabalharem juntos no futuro.

Capítulo VIII – Limitações e Estudos Futuros

No decorrer da presente investigação não fomos alheios ao facto de que a mesma podia sofrer alguns enviesamentos devido a limitações na metodologia seguida. A amostra foi selecionada por conveniência o que significa que seria irresponsável generalizar os resultados à população geral, uma vez que tendo como único critério os sujeitos terem realizado uma negociação comercial, a amostra mostrou-se heterogénea, sendo possível encontrar, indivíduos com diferentes profissões, habilitações literárias e diversas faixas etárias.

Uma outra limitação encontrada diz respeito ao tamanho da amostra (N=135) que ao ser apresentada de forma reduzida, só permite considerar os resultados encontrados para a população em questão. Outra das limitações prende-se com a pergunta relativa à distância temporal da última negociação ter sido induzida a um conjunto de respostas que só iam até há mais de um ano. Dessa forma não sabemos a distancia temporal das pessoas que responderam há mais de um ano, pois poderiam ter negociado há 10 anos ou mais. Em relação aos instrumentos utilizados, em termos de limitações, parece pertinente referir a falta de aferição para a população portuguesa. Relativamente aos processos de negociação a literatura indica que ambos surgem associados e que a maioria das negociações, dessa forma dicotimizámos algo que na prática é considerado um motivo-misto.

Embora não seja considerada uma limitação, considera-se importante referir o facto de não existirem estudos publicados em Portugal que envolvam amostras portuguesas sobre a temática do valor subjetivo. A falta de estudos na literatura que comparem os resultados subjetivos com outras variáveis não possibilitou uma análise mais aprofundada das relações entre as variáveis estudadas.

Relativamente aos estudos futuros o estudo não avalia as relações futuras ou seja, devia ser feito uma nova pesquisa para averiguar se os negociadores mantiveram contacto ou se voltaram a negociar. Seria igualmente importante estudar o resultado subjetivo e o resultado objetivo como fator associado à relação de reciprocidade que os dois compartilham. A realização de trabalhos no âmbito de resultados psicológicos sociais torna-se importante para gerar teoria sobre o papel do valor subjetivo em negociação. Torna-se importante promover o potencial do campo através da realização de descobertas a partir de diferentes linhas de pesquisa.

Os fatores de personalidade, a cultura e características demográficas também deveriam ser estudadas para analisar de que forma é que influenciam o valor subjetivo. Também seria pertinente estudar a influência da inteligência emocional nos

resultados subjetivos em negociações. Ao analisar as motivações implícitas, considero que se poderia ter aprofundado o estudo, de forma a examinar as estratégias e táticas utilizadas e a forma como os negociadores compartilham informações entre si. O trabalho deveria examinar questões estruturais, tais como, relação entre os parceiros de negociação, probabilidade de interação futura e o meio de comunicação. Por fim, seria ainda importante examinar as estratégias que os negociadores utilizam para aumentar o valor subjetivo.

Referências Bibliográficas

- Barry, B., & Friedman, R. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(2), 345–359.
- Bazerman, M H., Curhan, J. R., Moore, D. a, & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual review of psychology, 51*, 279–314. doi:10.1146/annurev.psych.51.1.279
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1986). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In M H Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Judgment and decision making An interdisciplinary reader* (pp. 311–321). *Cambridge University Press*.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Bendersky, C., & McGinn, K. L. (2010). Open to negotiation: Phenomenological assumptions and knowledge dissemination. *Organization Science, 21*(3), 781-797.
- Carvalho, J. C. (2008). *Negociação*. Lisboa: *Edições Sílabo*.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Lisboa: *Edições ASA II*.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Eisenkraft, N. (2010). The objective value of subjective value: A multi-round negotiation study. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 690-709.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of personality and social psychology, 91*(3), 493–512. doi:10.1037/0022-3514.91.3.493
- Curhan, J., Elfenbein, H. A., & Kilduff, G. J (2009). Getting off on the right foot: Subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes

from job offer negotiations. *Journal of Applied Psychology* .Vol. 94, No. 2, 524–534. DOI: 10.1037/a0013746

De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889–905. doi:10.1037//0022-3514.78.5.889

De Dreu, G. K. W., Koole, S. L., & Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed pie: A motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 975–987.

Derue, D. S., Conlon, D. E., Moon, H., & Willaby, H. W. (2009). When is straightforwardness a liability in negotiations? The role of integrative potential and structural power. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1032–1047.

Deutsch, M., & Brickman, E. (1994). Conflict resolution. *Nurse Educator*, 10(8), 46–54.

Deutsch, M. (1949). A Theory of Co-operation and Competition. *Human Relations*, 2(2), 129–152. doi:10.1177/001872674900200204

Deutsch, M. (1987). Cooperation and competition. (Morton Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus, Eds.)*The Handbook of Conflict Resolution*, 98(1), 23–42.

Dimotakis, N., Conlon, D. E., & Ilies, R. (2012). The mind and heart (literally) of the negotiator: personality and contextual determinants of experiential reactions and economic outcomes in negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 183–93. doi:10.1037/a0025706

Drolet, A. L., & Morris, M. W. (2000). Rapport in Conflict Resolution. Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed-Motive Conflicts, 36, 26-50.

Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267–285. doi:10.1207/s15327965pli0604_1

- Dweck, C. S. (2008). Can Personality Be Changed? The Role of Beliefs in Personality and Change. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 391–394. doi:10.1111/j.1467-8721.2008.00612.x
- Dweck, Carol S., & Leggett, E. L. (1988). A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273. doi:10.1037//0033-295X.95.2.256
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. *Journal of personality and social psychology*, 54(1), 5–12.
- Giacomantonio, M., De Dreu, C. K. W., Shalvi, S., Sligte, D., & Leder, S. (2010). Psychological distance boosts value-behavior correspondence in ultimatum bargaining and integrative negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(5), 824–829. doi:10.1016/j.jesp.2010.05.001
- Harinck, F., & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: the importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34(5), 595–611. doi:10.1002/ejsp.218
- Hill, M. M., e Hill, A. (2005), *Investigação por questionário*, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa
- Hong, Y., Chiu, C., Dweck, C. S., & Sacks, R. (1997). Implicit Theories and Evaluative Processes in Person Cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(3), 296–323. doi:10.1006/jesp.1996.1324
- Hong, Y., Chiu, C., Dweck, C. S., Lin, D. M.-S., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 588–599. doi:10.1037//0022-3514.77.3.588
- Katz-Navon, T. Y., & Goldschmidt, C. (2009). Goal orientations in negotiations: the influence of goal orientations on fixed-pie perceptions and bargaining outcomes. *International journal of psychology : Journal internationale de psychologie*, 44(1), 60–70. doi:10.1080/00207590701448012

- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2007). Implicit negotiation beliefs and performance: experimental and longitudinal evidence. *Journal of personality and social psychology*, 93(1), 49–64. doi:10.1037/0022-3514.93.1.49
- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2009). What it takes to succeed: An examination of the relationship between negotiators' implicit beliefs and performance. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals & D. R. Forsyth (Eds), *Leadership at the crossroads: Leadership and Psychology*. West Port, CT: Praeger.
- Lax, D., & Sebenius, J. (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York, NY: Free Press.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Barry, B. (2006). *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill.
- Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 426–441. doi:10.1037/0022-3514.57.3.426
- Malhotra, D., & Bazerman, M. (2008). Psychological influence in negotiation: An introduction long overdue. *Journal of Management*.
- Marôco, João (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS, Edições Sílabo, 3ª edição, Lisboa*
- McClintock, C. G., & Allison, S. (1989). Social value orientation and helping behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 353-362.
- Messick, D. M., & Sentis, K. P. (1985). Estimating social and nonsocial utility functions from ordinal data. *European Journal of Social Psychology*, 15(4), 389–399. doi:10.1002/ejsp.2420150403
- Morais, R. (2008). *Construtivismo e ensino de ciências: reflexões epistemológicas e metodológicas*. Porto Alegre: Edipucrs.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1986). Experts, amateurs, and refrigerators: Comparing expert and amateur negotiators in a novel task. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 38(3), 305–317. doi:10.1016/0749-5978(86)90003-8

Olekalns, M., Smith, P. L., & Walsh, T. (1996). The Process of Negotiating: Strategy and Timing as Predictors of Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(1), 68–77. doi:10.1006/obhd.1996.0090

Oliver, R. L., Balakrishnan, P. V., & Barry, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation - a test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(2), 252–275. doi:10.1006/obhd.1994.1083

Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 470–503). McGraw-Hill.

Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). Negotiation in social conflict. (T. Manstead, Ed.) *Mapping Social Psychology* (p. 251). Open University Press.

Pruitt, D., & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House .

Rubin, J., Pruitt, D. G., & Kim, S. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw Hill.

Schei, V., & Rognes, J. (2003). Knowing me, knowing you: Own orientation and information about the opponent's orientation in negotiation. *International Journal of Conflict ...*, 1–34. doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract

Schei, V., Rognes, J. K., & De Dreu, C. K. W. (2008). Are Individualistic Orientations Collectively Valuable in Group Negotiations? *Group Processes & Intergroup Relations*, 11(3), 371–385. doi:10.1177/1368430208090648

Simões, E. (2008). *Negociação nas Organizações - Contextos sociais e processos psicológicos*. Lisboa: *Editora RH*.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Thompson, L. L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin*, 108(3), 515–532. doi:10.1037/0033-2909.108.3.515
- Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161–179.
- Thompson, L. L. (2001). The mind and heart of the negotiator. Culture (p. 359). Prentice Hall.
- Thompson, L. L. (2008). A razão e o coração do negociador. Lisboa: Monitor.
- Thompson, L. L., & DeHarport, T. (1998). Relationships, goal incompatibility, and communal orientation in negotiations. *Basic and applied social psychology*, (March 2013), 37–41. doi:10.1207/s15324834basp2001_4
- Thompson, L. L., & Hastie, R. (1990). Social Perception in Negotiation. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 47(1), 98.
- Thompson, L. L., & Hrebec, D. (1996). Lose-lose agreements in interdependent decision making. *Psychological Bulletin*, 120(3), 396–409. doi:10.1037/0033-2909.120.3.396
- Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, 491-515.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review an official journal of the Society for Personality and Social Psychology Inc*, 7(4), 349–361.
- Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2002). Social Value Orientation and Impression Formation: A test of Two Competing Hypotheses About Information Search in Negotiation. *The International Journal of Conflict Management*. Vol.13, No.1, pp.59-77.

- Van Lange, P. a. M. (1999). The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes: An integrative model of social value orientation. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(2), 337–349. doi:10.1037//0022-3514.77.2.337
- Van Lange, P., Bekkers, R., Schuyt, T., & Van Vugt, M. (2007). From Games to Giving: Social Value Orientation Predicts Donations to Noble Causes. *Basic and Applied Social Psychology, 29*(4), 375–384. doi:10.1080/01973530701665223
- VanLange, P. A. M., Taris, T. W., & Vonk, R. (1997). Dilemmas of academic practice: Perceptions of superiority among social psychologists. *European Journal of Social Psychology, 27*(6), 675–685.
- White, J., Tynan, R., Galinsky, A., & Thompson, L. (2004). Face threat sensitivity in negotiation: Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94*(2), 102–124. doi:10.1016/j.obhdp.2004.03.005

Anexos

Anexo A

Escala de crenças implícitas

Para cada uma das questões/afirmações abaixo indique o seu grau de concordância/discordância, escrevendo o número que representa a sua opinião.

1. Concordo fortemente
2. Concordo
3. Concordo moderadamente
4. Nem concordo nem discordo
5. Discordo moderadamente
6. Discordo
7. Discordo fortemente

___ Na negociação ocorre sempre o mesmo processo e não pode ser alterado.

___ Todas as pessoas têm a capacidade de mudar as situações de negociação mais básicas.

___ Os bons negociadores já nascem assim.

___ As pessoas podem abordar as negociações de forma diferente, mas a parte importante de como lidar com o conflito não pode realmente ser alterada.

___ Todos as pessoas são um certo tipo de negociadores e não há muito que possa ser feito para mudar isso.

___ Todos podem alterar até mesmo as suas características básicas de negociação. Todas as pessoas podem mudar até mesmo as suas características básicas de negociação.

___ Nas negociações a experiência é um grande professor.

Anexo B

Análise descritiva - Questionário de Crenças implícitas de negociação

Na tabela seguinte é apresentada a análise das respostas aos itens do questionário, sendo estes pontuados numa escala de (1) a (7), sendo 1 - Concordo fortemente; 2 – Concordo; 3 – Concordo moderadamente; 4 – Nem concordo nem discordo; 5 – Discordo moderadamente; 6 – Discordo; 7 – Discordo fortemente.

		1	2	3	4	5	6	7
Na negociação ocorre sempre o mesmo processo e nao pode ser alterado	Freq.			11	7	23	55	32
	%			8,6	5,5	18,0	43,0	25,0
Todas as pessoas têm a capacidade de mudar as situações de negociação mais básicas	Freq.	13	54	32	16	9	3	1
	%	10,2	42,2	25,0	12,5	7,0	2,3	0,8
Os bons negociadores já nascem assim	Freq.	3	15	28	11	17	40	14
	%	2,3	11,7	21,9	8,6	13,3	31,2	10,9
As pessoas podem abordar as negociações de forma diferente, mas a parte importante de como lidar com o conflito nao pode realmente ser alterada	Freq.	1	9	22	10	25	47	14
	%	0,8	7,0	17,2	7,8	19,5	36,7	10,9
Todas as pessoas são um certo tipo de negociadores e não há muito que possa ser feito para mudar isso	Freq.	2	8	23	11	27	45	12
	%	1,6	6,2	18,0	8,6	21,1	35,2	9,4
Todos podem alterar até mesmo as suas características básicas de negociação	Freq.	15	67	27	6	8	2	3
	%	11,7	52,3	21,1	4,7	6,2	1,6	2,3
Nas negociações a experiência é um grande professor	Freq.	62	50	9	4	3		
	%	48,4	39,1	7,0	3,1	2,3		

Anexo C

Questionário de processo motivacionais

Tendo em conta **a sua última negociação de um bem**, responda às seguintes questões fazendo um círculo no número que reflete a sua posição, tendo em conta que:

1= Nem um pouco

3 = Moderadamente

5 = Perfeitamente

1. Considera que o seu parceiro negocial foi verdadeiro/disse sempre a verdade durante o processo negocial?

1 2 3 4 5

2. Sentiu confiança ao trocar informações com o seu parceiro negocial?

1 2 3 4 5

3. Considera que a troca de informação acerca das prioridades de cada um foi clara?

1 2 3 4 5

4. Considera que foi pressionado pelos interesses individuais do seu parceiro negocial?

1 2 3 4 5

5. Considera que o seu parceiro negocial usou táticas de pressão para reivindicar valor?

1 2 3 4 5

6. Considera que existiram conflitos entre si e o seu parceiro negocial?

1 2 3 4 5

7. Teve em conta a forma como argumentou a sua posição?

1 2 3 4 5

Anexo D

Análise descritiva do questionário de processos motivacionais

Na tabela seguinte é apresentada a análise das respostas aos itens do questionário, sendo estes pontuados numa escala de (1) a (5), sendo 1 – Nem um pouco; 3 – Moderadamente; 5 – Perfeitamente.

		1	2	3	4	5
Considera que o seu parceiro negocial foi verdadeiro/disse sempre a verdade durante o processo negocial?	Freq.	5	15	72	20	15
	%	3,9	11,8	56,7	15,7	11,8
Sentiu confiança ao trocar informações com o seu parceiro negocial?	Freq.	3	14	52	44	14
	%	2,4	11,0	40,9	34,6	11,0
Considera que a troca de informação acerca das prioridades de cada um foi clara?	Freq.	1	15	37	49	25
	%	0,8	11,8	29,1	38,6	19,7
Considera que foi pressionado pelos interesses individuais do seu parceiro negocial?	Freq.	21	37	38	19	12
	%	16,5	29,1	29,9	15,0	9,4
Considera que o seu parceiro negocial usou táticas de pressão para reivindicar valor?	Freq.	18	26	43	29	11
	%	14,2	20,5	33,9	22,8	8,7
Considera que existiram conflitos entre si e o seu parceiro negocial?	Freq.	41	38	31	11	6
	%	32,3	29,9	24,4	8,7	4,7
Teve em conta a forma como argumentou a sua posição?	Freq.	1	3	24	57	42
	%	0,8	2,4	18,9	44,9	33,1

Anexo E

Esquema de jogos decompostos

Cada pergunta apresenta três hipóteses de repartição de dinheiro (A, B e C), para si e para o seu opositor. A sua tarefa é selecionar a repartição que prefere. **Indique as suas reais preferências** e não aquilo que pensa que devia escolher. Seja honesto para consigo próprio e selecione apenas uma alternativa em cada pergunta.

Instruções: Na coluna da “resposta” deve colocar **uma** das 3 hipóteses (A, B ou C), para cada uma das nove questões.

Pagamento para si Pagamento para o outro		A	B	C	Resposta
1	Você	4.800€	5 400€	4.800€	
	Outra parte	800€	2 800€	4.800€	
2	Você	5.600€	5.000€	5.000€	
	Outra parte	3.000€	5.000€	1.000€	
3	Você	5.200€	5.200€	5.800€	
	Outra parte	5.200€	1.200€	3.200€	
4	Você	5.000€	5.600€	4.900€	
	Outra parte	1.000€	3.000€	4.900€	
5	Você	5.600€	5.000€	4.900€	
	Outra parte	3.000€	5.000€	900€	
6	Você	5.000€	5.000€	5.700€	
	Outra parte	5.000€	1.000€	3.000€	
7	Você	5.100€	5.600€	5.100€	
	Outra parte	5.100€	3.000€	1.100€	
8	Você	5.500€	5.000€	5.000€	
	Outra parte	3.000€	1.000€	5.000€	
9	Você	4.800€	4.900€	5.400€	
	Outra parte	4.800€	1 000€	3.000€	

Anexo F

Questionário de valor subjetivo

Tendo em conta a sua **última negociação de um bem**, responda ao questionário abaixo apresentado, fazendo um círculo à volta do número de 1-7 que reflete com maior precisão a sua opinião acerca de cada pergunta.

Por favor, responda a cada pergunta de forma independente, sem referenciar qualquer das outras questões.

Importante: O objetivo deste questionário é pô-lo a pensar nas suas competências negociais por isso responda com toda a sinceridade.

1. Quão satisfeito(a) está com o(s) resultado(s) acordado(s) (isto é, quanto lhe parece serem benéficos para si os termos do acordo?)

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

2. Acha que os termos acordados foram justos e equitativos para ambas as partes (comprador/vendedor)?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

3. Sentiu que perdeu a negociação?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

4. Acha que os termos acordados são consistentes com princípios de legitimidade ou critérios objetivos (p.e., precedentes, práticas, legalidade, padrões de equidade universalmente aceites)?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

5. Sentiu que em algum momento a(s) proposta(s) que apresentou ficaram demasiado aquém daquilo que razoavelmente poderia esperar, e que isso lhe provocou algum desconforto ou embaraço (se sentiu o seu orgulho ferido)?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

6. Acha que a negociação o fez sentir mais ou menos competente como negociador?

1	2	3	4	5	6	7
Fez-me sentir menos competente			Não me fez sentir nem mais nem menos competente			Fez-me sentir mais competente

7. Acha que o seu comportamento durante a negociação esteve sempre de acordo com os seus princípios e valores?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

8. Acha que a negociação teve um impacto positivo ou negativo sobre a sua imagem de si próprio (auto-estima)?

1	2	3	4	5	6	7
Teve um impacto negativo na minha auto-imagem			Não teve nem impacto positivo nem negativo na minha auto-imagem			Teve um impacto positivo na minha auto-imagem

9. Acha que o seu parceiro negocial teve as suas dúvidas em consideração?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

10. Caracterizaria o processo negocial como justo?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

11. Quão satisfeito(a) está com a facilidade (ou dificuldade) em chegar a um acordo?

1	2	3	4	5	6	7
Nada satisfeito			Moderadamente satisfeito			Perfeitamente satisfeito

12. Acha que o seu parceiro negocial teve os seus desejos, opiniões ou necessidades em consideração?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

13. Qual foi a impressão geral que lhe deixou o seu parceiro negocial?

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente negativa			Nem positiva nem negativa			Extremamente positiva

14. Considera-se satisfeito(a) com a relação com o seu parceiro resultante do processo negocial?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

15. Acha que a negociação melhorou a confiança entre si e o seu parceiro negocial?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

16. Acha que a negociação é um bom ponto de partida para uma futura relação com o seu parceiro negocial?

1	2	3	4	5	6	7
Nem um pouco			Moderadamente			Perfeitamente

Anexo G

Inventário do Valor Subjetivo

Na tabela seguinte é apresentada a análise das respostas aos itens do questionário, sendo estes pontuados numa escala de (1) a (7), sendo 1 – Nem um pouco; 4 – Moderadamente; 7 – Perfeitamente.

		1	2	3	4	5	6	7
Quão satisfeito(a) está com o(s) resultado(s) acordado(s) (isto é, quanto lhe parece serem benéficos para si os termos do acordo?)	Freq.		2	8	25	37	39	16
	%		1,6	6,3	19,7	29,1	30,7	12,6
Acha que os termos acordados foram justos e equitativos para ambas as partes (comprador/vendedor)?	Freq.	1	4	14	37	26	25	20
	%	0,8	3,1	11,0	29,1	20,5	19,7	15,7
Sentiu que abdicou, ou "perdeu" a negociação?	Freq.		2	6	14	25	41	39
	%		1,6	4,7	11,0	19,7	32,3	30,7
Acha que os termos acordados são consistentes com princípios de legitimidade ou critérios?	Freq.			9	28	29	35	26
	%			7,1	22,0	22,8	27,6	20,5
Sentiu que em algum momento a(s) proposta(s) que apresentou ficaram demasiado aquém daquilo que razoavelmente poderia esperar...	Freq.	33	23	24	25	11	8	3
	%	26,0	18,1	18,9	19,7	8,7	6,3	2,4
Acha que o seu comportamento durante a negociação esteve sempre de acordo com os seus princípios e valores?	Freq.			5	12	25	31	54
	%			3,9	9,4	19,7	24,4	42,5
Acha que o seu parceiro negocial teve as suas dúvidas em consideração?	Freq.	6	9	13	33	27	30	9
	%	4,7	7,1	10,2	26,0	21,3	23,6	7,1
Caracterizaria o processo negocial como justo?	Freq.	2	3	13	29	24	29	27
	%	1,6	2,4	10,2	22,8	18,9	22,8	21,3
Acha que o seu parceiro negocial teve os seus desejos, opiniões ou necessidades em consideração?	Freq.	6	3	16	35	30	25	12
	%	4,7	2,4	12,6	27,6	23,6	19,7	9,4
Considera-se satisfeito(a) com a relação com o seu parceiro resultante do processo negocial?	Freq.	1	5	10	27	29	39	16
	%	0,8	3,9	7,9	21,3	22,8	30,7	12,6
Acha que a negociação melhorou a confiança entre si e o seu parceiro negocial?	Freq.	2	9	13	27	34	30	12
	%	1,6	7,1	10,2	21,3	26,8	23,6	9,4
Acha que a negociação é um bom ponto de partida para uma futura relação com o seu parceiro negocial?	Freq.	4	7	16	24	22	32	22
	%	3,1	5,5	12,6	18,9	17,3	25,2	17,3

Anexo H

Questionário Demográfico

Pedimos-lhe agora informações específicas acerca de si próprio. Para responder basta escrever a resposta no espaço apropriado ou colocar um X à frente da resposta que melhor se adequa a si. Estas informações são fundamentais para a análise dos dados.

Idade _____ (anos)

Género Feminino____ Masculino____

Nacionalidade _____

Situação Conjugual Solteiro____ Casado____ União de facto____ Divorciado____ Viúvo____

Habilitações Literárias

Não frequentou o sistema de ensino formal _____

1º ciclo do Ensino Básico (1º - 4º ano) _____

2º ciclo do Ensino Básico (5º - 6º ano) _____

3º ciclo do Ensino Básico (7º - 9º ano) _____

Ensino Secundário (10ª - 12º ano) _____

Ensino Superior _____

Profissão _____

Área de trabalho na empresa _____

Experiência profissional

____ Até 1 ano

____ De 1 ano a 2

- ___ 2 a 4 anos
- ___ 4 a 8 anos
- ___ 8 a 10 anos
- ___ 10 a 15 anos
- ___ mais de 15 anos

Experiência profissional

- ___ Até 1 ano
- ___ De 1 ano a 2
- ___ 2 a 4 anos
- ___ 4 a 8 anos
- ___ 8 a 10 anos
- ___ 10 a 15 anos
- ___ mais de 15 anos

Quando foi a última vez que negociou um bem (p.e. carro, terreno, casa, etc.)

- ___ última semana
- ___ último mês
- ___ há 3 meses
- ___ há 6 meses
- ___ há 9 meses
- ___ há 1 ano
- ___ há mais de 1 ano

Anexo I

Folha de rosto

Colaboração na Investigação

Caro participante,

Sou aluna do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações na Universidade de Évora e encontro-me a desenvolver uma investigação no âmbito da minha Dissertação de Mestrado que tem por objetivo recolher informação sobre processos negociais.

Para tal, gostaria de pedir a sua colaboração para o preenchimento de um questionário. A sua cooperação é fundamental para que o estudo possa ser realizado, garantindo desde já que as respostas obtidas serão **anónimas**, sendo somente submetidas a tratamento estatístico inerente à investigação.

Peço-lhe que responda com **sinceridade** e que se certifique que não deixa **nenhuma questão sem resposta**.

O questionário deve ser preenchido **individualmente**, não existindo respostas certas ou erradas.

Grata pela sua colaboração!

Mestranda: Ana Serôdio

Orientador: Prof. Doutor João Pissarra