

Handwritten mark or signature in the top right corner.

---

## **ALGUMAS CONSIDERAÇÕES BASILARES SOBRE NEGOCIAÇÃO**

PEDRO CUNHA

### **ABSTRACT**

In the present paper, we try to delimitate the concept of negotiation, to define its nature and main characteristics, to identify its functions and to describe the essential behavior orientations of the negotiators. At last, we have resorted to the presentation of Bercovitch's (1984) psicossocial approach of negotiation to analyse the structural factors of the negotiating process.

### **RESUMO**

No presente artigo, procuramos delimitar o conceito de negociação, definir a sua natureza e principais características, identificar as suas funções e descrever as orientações comportamentais essenciais dos negociadores. Por fim, recorreremos à apresentação da abordagem psicossocial sobre a negociação (Bercovitch, 1984) para analisar os factores estruturais do processo negocial.

### **SOBRE A NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DA NEGOCIAÇÃO**

Vivemos, actualmente, num tempo de preponderância das negociações, em que todos negociamos e praticamente todos os aspectos da nossa vida passam por alguma forma de negociação. Segundo vários autores (Bazerman & Neale, 1993; Kennedy, Benson & McMillan, 1986; Pruitt, 1981), a negociação é, indubitavelmente, visível nos mais diferentes níveis da sociedade, possuindo um tal impacto no bem-estar humano que dificilmente poderá ser subestimada.

Nessa linha de raciocínio, a teoria da negociação torna-se essencial para a compreensão de tópicos tão díspares como as relações industriais, a coordenação entre secções de uma organização, a tomada de decisão intragrupal e as relações internacionais (Pruitt & Carnevale, 1993).

Como refere Wall (1985), a negociação é útil e necessária na actualidade, uma vez que os seres humanos se vêem compelidos a negociar, pois não possuem o controle total sobre os acontecimentos em que participam (os implicados possuem diferentes graus de poder, mas nunca um poder

**ALGUMAS CONSIDERAÇÕES BASILARES SO...**

absoluto sobre o outro). Assim, o sentido da negociação reside em ser capaz de dar resposta ao mútuo direito de divergir, na medida em que este é considerado um direito essencial nas democracias (Kennedy et al., 1986). Acreditamos, portanto, que a negociação constitui, globalmente, uma forma mais eficaz de resolver conflitos do que a imposição nas suas múltiplas modalidades (Greenhalgh, 1987; Serrano & Rodríguez, 1993).

**352** Nos dias de hoje, o termo negociação não só é de grande utilização como também é detentor de uma conotação prestigiante, significando colocar os meios de resolução de um problema de forma dialogante, eficaz e civilizada (Serrano, 1996).

A relação existente entre negociação e conflito é sustentada pelo facto da primeira só existir porque o segundo lhe pré-existe, sendo, por conseguinte, considerada um procedimento, para além da arbitragem, mediação e acção independente das partes, de lidar com o conflito social (Dupont, 1994; Pruitt & Carnevale, 1993; Serrano, 1996).

A negociação procura resolver o conflito de tal modo que a solução se torne satisfatória para ambas as partes implicadas (Serrano, 1996), consistindo num processo de resolução de um conflito entre duas ou mais partes opostas através do qual ambas ou todas as partes modificam as suas exigências até alcançarem um compromisso aceitável para todas (Kennedy et al., 1986).

Não queremos, porém, que se fique com a ideia de que defendemos que é sempre possível resolver um conflito através da negociação, pois como pertinentemente Rubin (1983) refere, há conflitos que não podem e não devem ser resolvidos através da negociação, considerando o último autor que, apesar de tudo, a negociação continua a ser uma das melhores invenções para resolver problemas, uma técnica que promete menos do que desejaríamos, mas muito mais do que se obteria se não dispuséssemos dela.

Na nossa perspectiva, a negociação não constitui uma panaceia, pois nem sempre é adequada e possível, já que nem tudo é negociável (basta pensarmos nas tentativas de negociação sobre valores ou crenças, nas quais a probabilidade de realização de concessões é abundantemente diminuta). Por outro lado, nem todos os conflitos devem ser resolvidos por via negocial (notemos aqui que os conflitos podem encerrar aspectos positivos, como as inovações e a mudança, podendo ser, por conseguinte, basilares para a mutação social). Por fim, a negociação pode ser alvo de

manipulações ou perversões como qualquer outro tipo de acção social (seria ingénuo equacionar a negociação como um conjunto de acções continuamente orientadas para a resolução do conflito, porquanto, não raramente, os negociadores apresentam ou negociam propostas aparentemente limitadas perante terceiros de modo a "ganhar tempo" ou mesmo para dissimular verdadeiras intenções).

Como afirmam Serrano & Rodríguez (1993), o conceito de negociação é, evidentemente, objecto de um grande número de definições, mas as discrepâncias não parecem ser excessivamente profundas, de maneira que pode afirmar-se que quando investigadores ou profissionais falam de negociação se referem basicamente ao mesmo fenómeno.

Nesse sentido, Walton & McKersie (1965) sugerem que a negociação denota a interacção deliberada de duas ou mais unidades sociais complexas (indivíduos, grupos ou organizações), as quais tentam definir ou redefinir os termos da sua interdependência.

Há que salientar que, segundo Morley & Stephenson (1977), a negociação deverá ser entendida como um processo de interacção comunicativa em que duas ou mais partes tentam resolver um conflito de interesses, utilizando para tal o diálogo e a discussão. É, por isso, retirada a possibilidade de perspectivar a violência enquanto método de actuação, pressupondo-se que se vai realizando uma gradual aproximação através de concessões mútuas.

Reportando-nos a esta definição, é importante salientar, todavia, que, não raras vezes, os processos negociais manifestam condutas pouco dialogantes, inflexíveis e reduzidamente vocacionadas para soluções mutuamente satisfatórias.

Assim, na óptica de Mastenbroek (1989), muito frequentemente as pessoas são cegas a tudo o que não seja os seus manifestos interesses e isso fá-las optar por uma estratégia mais dura em vez de outra mais de acordo com a forte interdependência, o que ficará, muito provavelmente, a dever-se, segundo Serrano (1996), ao facto dos processos negociadores, ao surgirem de conflitos de interesses, se verem misturados, por vezes, com expressões e consequências do mesmo conflito que tentam resolver. No entanto, destaque-se que estes pressupostos básicos de toda a negociação frequentemente são invocados como argumentos contra aqueles que os quebram.

Na óptica de Lax & Sebenius (1986), serão quatro os elementos que caracterizam o fenómeno em análise: a interdependência, uma noção de

conflito percebido, uma interacção oportunista (segundo Dupont [1994, p. 18], "estratégica na linguagem da teoria dos jogos") e a possibilidade de um acordo.

**354**

Dupont (1994) considera que a negociação é uma actividade que coloca em interacção diversos actores que, confrontados simultaneamente com as divergências e as interdependências, escolhem procurar, voluntariamente, uma solução mutuamente aceitável. Os elementos essenciais desta definição são os seguintes:

- uma interacção entre os protagonistas, que toma frequentemente a forma de um face-a-face (seja este directo ou indirecto, implica uma forma de comunicação, sendo que as circunstâncias e modalidades de comunicação podem ser multiformes);
- as divergências (que podem ir de simples interpretações ou percepções distintas, aos interesses opostos e aos conflitos de valores e declarados);
- os interesses comuns, por constatação de uma interdependência: cada actor não pode agir senão pela procura de uma solução fundada nessa interdependência;
- o reconhecimento que a solução encontrada (o acordo) seja mutuamente aceitável para as partes.

Poderão, ainda, adicionar-se o carácter voluntário da actividade, já que o actor pode optar por entrar, manter-se ou sair da negociação (Bercovitch, 1984; Dupont, 1994), e o aspecto relacional que constitui, simultaneamente, um instrumento e um resultado da pesquisa da actividade de negociação (esta componente encontra-se já subentendida, segundo o próprio Dupont (1984), na componente da interacção).

Mastenbroek (1987, 1989) considera que a negociação é uma habilidade que pode, com sucesso, combinar os próprios interesses com a interdependência (pode mesmo incrementar o valor da interdependência, no sentido em que as pessoas aprendem melhor a tirar partido dela). Constitui, assim, uma alternativa a outras habilidades como a cooperação e a luta, sendo a estratégia adequada numa situação que envolva interesses diferentes, e às vezes competitivos, mas onde, simultaneamente, as duas partes são interdependentes no sentido em que um acordo traria vantagem para ambas (as partes discordam, mas gostariam de chegar a um acordo, pois tanto a evitação como a luta lhes serão desvantajosas).

Jesuíno (1992) é da opinião de que a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão num contexto de interacção estratégica ou de interdependência. Implica, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes, cujas decisões são mutuamente contingentes.

Em síntese, a negociação constitui um processo de tomada de decisão no qual duas ou mais partes tomam conjuntamente decisões para resolver os interesses em conflito, no que respeita à distribuição de recursos escassos (Bazerman & Carroll, 1987; Pruitt, 1981). As partes verbalizam primeiro as suas exigências contraditórias, movendo-se posteriormente para o acordo através de um processo de realização de concessões ou procura de novas alternativas (Pruitt, 1981).

Desse modo, Pruitt (1981) identifica as funções da negociação em três aspectos capitais:

- desenvolvimento de acordos específicos (para além de determinarem como as pessoas se irão comportar em dada situação, estes acordos aprofundam controvérsias, estabelecem precedentes e, na medida em que ambos os lados se encontram satisfeitos com o resultado, fortalecem a relação entre os envolvidos);
- desenvolvimento de políticas de longo prazo sobre papéis, obrigações e privilégios (muitas negociações referem-se a políticas de âmbito global que têm implicações em múltiplas decisões específicas);
- e mediação da mudança social (essa mudança decorre, frequentemente, do falhar das estruturas e padrões tradicionais resultante da alteração de circunstâncias, modificação de necessidades e transformação das relações de poder entre os membros de um grupo ou organização, aspectos estes que requerem a negociação); poderíamos, assim, acrescentar que a negociação assegura a regulação de sistemas complexos ao permitir o ajustamento entre as necessidades de mudança e as de estabilidade.

Fundamentando-se em Pruitt (1981) e Bercovitch (1984), Serrano & Rodríguez (1993) assinalam que os elementos centrais que definem a natureza da negociação são os seguintes:

- Existência de uma relação de interdependência entre as partes envolvidas no processo, visível no facto do consenso de um dos intervenientes ser necessário para que o outro consiga alcançar os objectivos a que se propôs.

Segundo Serrano & Rodríguez (1993), a interdependência acontece já no próprio surgimento do conflito, prossegue ao longo da negociação e culmina com os

acordos. A conduta de uma parte estimula e, por sua vez, vê-se estimulada pela contrária. No desenvolvimento de uma negociação construtiva é da maior relevância o entendimento dessas relações de dependência que se estabelecem entre actores, tendo em conta, particularmente, a dinâmica das sociedades cada vez mais complexas em que existimos;

**356**

- A relação existente entre as partes é motivacionalmente contraditória, pois os sujeitos envolvidos num processo negocial encontram-se, geralmente, perante a dicotomia entre obter/ficar satisfeito e conceder/satisfazer, entre competitividade e cooperação, sendo mesmo necessário, muitas vezes, actuar em sentido oposto ao pretendido.

A este respeito, Bercovitch (1984) afirma que a negociação opera dentro de dois parâmetros: a expansão da cooperação no interesse do sistema ou meio e a maximização dos objectivos e interesses de cada actor. A negociação pode, assim, ser descrita como uma relação de motivos mistos, na medida em que os actores se encontram juntos numa relação social em que ambos têm tanto interesses comuns como interesses em conflito;

- Encontra-se mediatizada pelas relações de poder que se verificam entre os envolvidos. É da maior importância dizermos aqui que, se uma das partes possui muito mais poder do que a outra, então o que se produz é uma imposição, sendo, por isso, de assinalar que um certo equilíbrio de poder, real ou percebido, parece necessário para que se assista realmente a um processo de negociação (Serrano, 1996);

- Depende, em grande medida, da percepção que os agentes sociais têm do próprio processo de negociação, isto é, as expectativas que se depositam na negociação baseiam-se na percepção que se tem de as alcançar (mais uma vez, poderemos constatar a relação existente entre conflito e negociação, pois o conflito que está na origem do processo negocial surge, obviamente, enformado por todo um conjunto de estereótipos, enviesamentos, preconceitos, etc).

Para Bercovitch (1984), a negociação está ancorada na percepção dos actores e, por conseguinte, a relação negocial entre eles envolve tentativas de influenciar a percepção de ambas as partes, pois toda a dinâmica é uma interacção permanente onde a confiança (no fundo, uma percepção) no que a outra parte propõe, o julgamento sobre o seu poder ou a crença sobre até que ponto são os resultados satisfatórios tornam-se centrais e ancorados, em larga medida, nas percepções.

Na perspectiva de Pruitt & Carnevale (1993), a negociação pode terminar com um dos seguintes tipos possíveis de resultados: a) vitória para um dos

lados, b) um simples compromisso entre as partes, c) um acordo integrativo (também designado por acordo ganhar-ganhar) e d) um fracasso em atingir o acordo.

Geralmente, nos acordos ganhar-ganhar as partes alcançam altos benefícios conjuntos e integram os seus interesses. Os acordos integrativos emergem da solução criativa de problemas, sendo, por isso, relevante que os actores descortinem o potencial integrativo das situações negociais em que se encontram envolvidos (Pruitt, 1983). Podem contrastar-se com os compromissos, que são atingidos quando as partes concedem no decurso de uma dimensão óbvia e que usualmente produzem benefícios conjuntos mais baixos (Follett, 1940). Daí que os acordos integrativos sejam tomados como possuindo um número superior de vantagens ao dos compromissos (Lax & Sebenius, 1986; Pruitt, 1981; Ury, Brett & Goldberg, 1988), destacando-se o facto de serem mais populares para as partes; mais estáveis ao longo do tempo; mais benéficos para a harmonização da relação entre as partes; contribuírem para a eficácia organizacional se as partes forem sub-unidades da organização; se os objectivos das partes forem ambiciosos, é-lhes, às vezes, impossível atingir o acordo, excepto se se puderem identificar as opções ganhar-ganhar; finalmente, contribuem, ainda, para o bem-estar da comunidade alargada (Pruitt & Rubin, 1986).

Em relação ao comportamento dos oponentes, o mesmo pode ser caracterizado tomando por base dois tipos de interacção (Bercovitch, 1984): as orientações com predominância integrativa e as orientações com predominância distributiva.

Desse modo, as negociações que se caracterizam por um completo conflito de interesses designam-se distributivas (Raiffa, 1982; Walton & McKersie, 1965; Dupont, 1994), enquanto as negociações que contêm potencial para ganho conjunto são conhecidas como integrativas (Follett, 1940; Raiffa, 1982; Walton & McKersie, 1965).

As interacções distributivas caracterizam-se pelo comportamento competitivo das partes, sendo que a comunicação entre os actores é controlada ou distorcida e os resultados que eles obtêm são baseados em políticas dissociativas ou na institucionalização (Bercovitch, 1984).

A orientação distributiva associa-se com a crença das partes de que os ganhos do oponente corresponderão a perdas suas, ou seja, de que se trata de um *jogo de soma nula* (Monteiro, 1996), caracterizando-se, assim, pelos esforços em maximizar ganhos e minimizar perdas no âmbito de uma orientação "ganhar-perder" ou de lucro próprio (Putnam, 1990).

Monteiro (1996) afirma que a comunicação entre os actores e o entendimento da perspectiva do oponente são vistos como prejudiciais à estratégia de maximização dos benefícios, ao passo que na negociação integrativa a focalização incide nos interesses em presença (não na posição dos negociadores), a orientação centra-se nos problemas (não nas pessoas), a resolução dos diferendos apoia-se em regras fixadas por mútuo acordo (não no poder) e o método utilizado favorece o surgimento de novas ideias, de novas propostas e do máximo de informação disponível (Fisher et al., 1993). Nessa linha de raciocínio, na negociação de tipo distributivo os actores "reclamam", tentam captar valor, enquanto na negociação de tipo integrativo "criam" valor (Lax & Sebenius, 1986).

As interações integrativas são distintas das anteriores, manifestando-se pelo comportamento exploratório e de solução de problemas, pela vontade de examinar novas soluções, em lugar do comportamento selectivo e ritualístico (Bercovitch, 1984). Têm como objectivo conciliar os interesses de ambas as partes, a obtenção de benefícios conjuntos e o alcançar de acordos "ganhar-ganhar" através da troca de informação aberta e da tomada de decisão conjunta (Pruitt, 1986; Walton & McKersie, 1965), aspectos pelos quais devem ser inventivas e cooperantes, aumentando o bolo e descobrindo interesses comuns (Putnam, 1990).

Por sua vez, Barry & Friedman (1998) são de opinião que a negociação integrativa beneficia da maior comunicação entre as partes, porque quando estas comunicam as suas verdadeiras necessidades e preocupações permanecem ligadas, trocam informação e examinam opções, sendo maior a probabilidade de descobrir soluções que vão de encontro às necessidades de ambas.

A negociação integrativa activa pressupõe, para além de persistência e esforço, uma preocupação não apenas pelos próprios interesses como também pelos interesses da outra parte (Pruitt & Rubin, 1986), não se resumindo a uma mera troca de concessões. A orientação integrativa associa-se à crença de que há uma forma de conceder benefícios à outra parte sem que tal constitua uma perda para a sua, mas antes um benefício, ou seja, que se trata de um *jogo de soma positiva* (Monteiro, 1996).

Será conveniente afirmar, desde já, que, apesar da investigação muitas vezes tratar estes dois tipos de negociação como diferentes e separados, Walton & McKersie (1965) consideraram-nos apenas como dois dos quatro subprocessos no âmbito do seu modelo de negociação (Putnam, 1990), pelo

que não parece, assim, ter havido da sua parte a intenção de os isolar (Lewicki et al., 1992).

Assim sendo, não será difícil depreender que serão escassas as negociações puramente integrativas, pelo que a maioria dos processos negociais contém aspectos tanto integrativos como distributivos (Walton & McKersie, 1965), ou seja, constituem processos de negociação de "motivos mistos".

Em relação ao paradigma dominante de Walton & McKersie (1965), que estabeleceram um precioso marco na teoria da negociação (Lewicki et al., 1992), poderemos frisar que os quatro subprocessos são a negociação distributiva, a negociação integrativa, a estruturação atitudinal e a negociação intraorganizacional.

De modo muito abreviado, a negociação distributiva ocorre, tal como anteriormente analisámos, quando cada parte tenta maximizar os seus ganhos, existindo um raciocínio do tipo "ganhar-perder", enquanto que a integrativa diz respeito a um processo através do qual as partes tentam explorar opções de modo a incrementar os ganhos mútuos, tendendo, por isso, à solução de problemas e ao benefício de todas as partes (os negociadores deverão, assim, reconhecer e definir o problema, procurar soluções possíveis, avaliá-las e seleccionar uma que maximize o ganho conjunto).

A estruturação atitudinal refere-se aos esforços das partes para influir na qualidade e natureza da sua relação, tornando-se central o grau de confiança entre elas. Trata-se de um processo interpessoal e sócio-emocional, no qual as partes tentam alterar as respectivas percepções, atitudes e clima negociador.

A negociação intra-organizacional respeita aos papéis que são mantidos pelos negociadores e às fontes de conflito interno dentro das equipas de negociação. É relevante ter aqui em consideração que a relação representante-representado, nomeadamente nas negociações laborais, pode ter um papel decisivo, intensificando o carácter motivacionalmente contraditório dos actores em negociação (Serrano & Rodríguez, 1993a).

### **FACTORES ESTRUTURAIS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO**

A análise da diversidade e complexidade do processo negocial, não estaria completa se não se considerassem as variáveis que incidem sobre a sua natureza nos seus diversos níveis (Bercovitch, 1984; Serrano & Rodríguez, 1993), tratando-se, claramente, de um trabalho nada fácil e bastante

complexo no que respeita ao peso que cada elemento terá na existência de tal processo.

Existem variadas e distintas abordagens sobre a temática da negociação, mas a perspectiva psicossocial é considerada, nos dias de hoje, como a que fornece uma grelha que permite, em simultâneo, uma maior exploração teórica e empírica e uma integração das descobertas existentes sobre o processo em questão.

## 360

Assim sendo, Bercovitch (1984) assinala que, dada a relevância e o carácter complexo da negociação, é útil possuir um corpo conceptual que possa incorporar as descobertas da experimentação, simulação e investigação *in situ* e documentar os seus efeitos nos resultados da negociação.

A abordagem psicossocial é fortemente influenciada pelo modelo pioneiro de Sawyer & Guetzkow (1965), bem como por Druckman e por todo o resto da psicologia social da negociação (Bercovitch, 1984; Serrano & Rodríguez, 1993).

Para Bercovitch (1984), esta perspectiva psicossocial chama a atenção para a complexa relação (diferentes variáveis, com efeitos interactivos, em distintos períodos de tempo e em vários níveis) que constitui a negociação, sugerindo que a sua estrutura geral se processa em três dimensões temporais: antecedente (passado), concorrente (presente) e consequente (futuro).

A dimensão antecedente refere-se a todos aqueles *inputs* e variáveis que existem previamente ao envolvimento negocial, a presente descreve uma série de factores que caracterizam as condições e os processos de uma situação particular de negociação e a consequente realça a natureza e as percepções que as partes têm dos resultados.

Na Figura 1 podemos constatar, por um lado, como um grande número de variáveis pode afectar o decurso e o carácter da negociação nos níveis interpessoal, intergrupar e internacional.

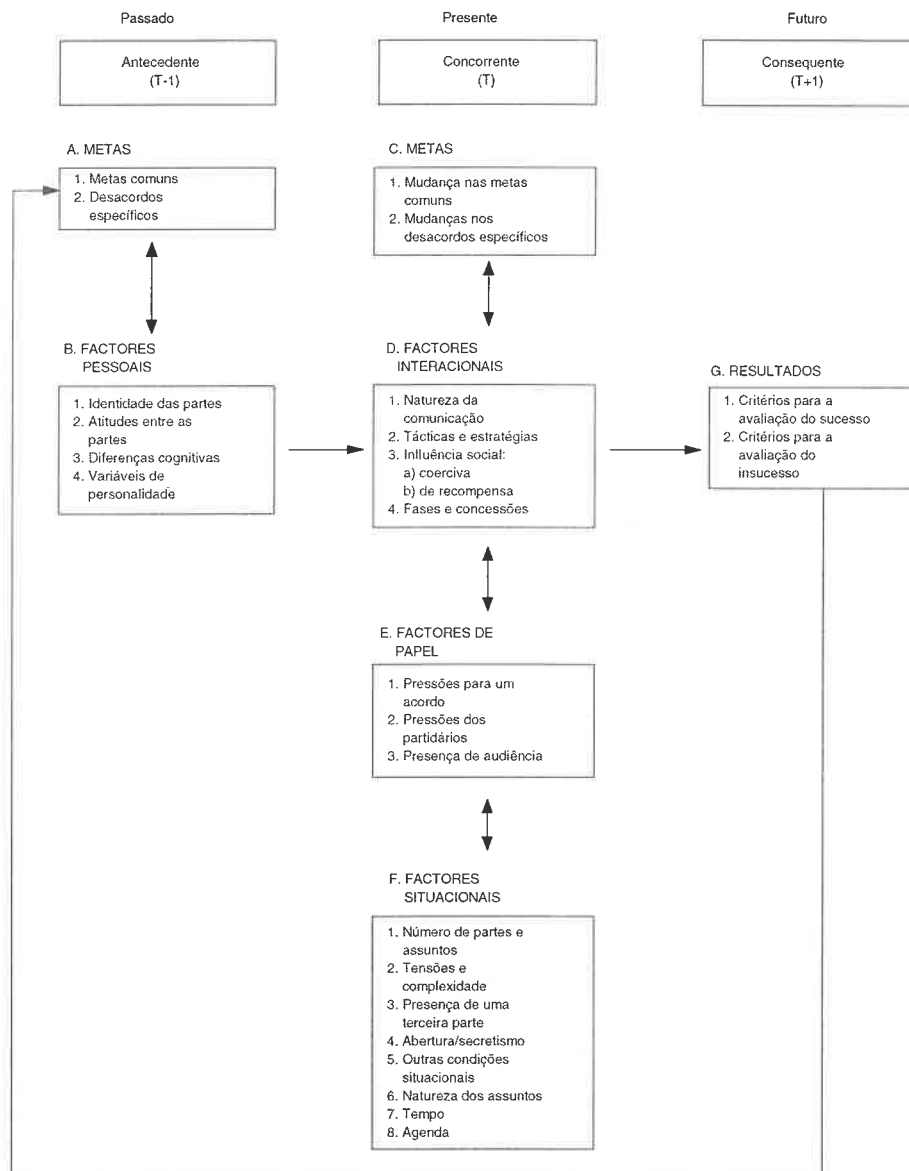


Figura 1 - Abordagem psicossocial da análise da negociação (Bercovitch, 1984)

Por outro lado, na conceptualização dos factores que influenciam o processo de negociação, distinguem-se as categorias dos factores pessoais, de papel, situacionais, interaccionais e os objectivos e metas (Bercovitch, 1984).

362

Segundo o autor em análise, os resultados da negociação são determinados pela interacção de algumas variáveis de input, mediadas pela estrutura e contexto presentes da negociação, sendo percebidos como reflectindo os valores específicos das personalidades envolvidas, do cenário e de outras variáveis contingentes.

Nessa linha de raciocínio, o autor assinala que os factores pessoais incluem as características individuais, as necessidades, as atitudes, as expectativas e outras disposições relativamente estáveis que os seres humanos trazem consigo para a negociação. Os factores pessoais, pré-existentes ao próprio processo de gestão do conflito, moldam a personalidade do indivíduo, a percepção que ele tem do seu meio e o seu comportamento de um modo caracteristicamente único.

Esta categoria de factores constitui uma relevante variável independente em qualquer estudo sobre comportamento negociador, eficácia ou resultados de negociação, funcionando como *inputs* para a orientação motivacional dos actores conflitantes, ajudando a determinar a natureza do processo de negociação e contribuindo para a sua gestão (Bercovitch, 1984). Os traços de personalidade podem expressar-se, de modo bastante global, em duas categorias: a) as características individuais (ex: idade, sexo, religião, inteligência, etc); b) os motivos e atitudes individuais (ex: a confiança, a cooperação, o autoritarismo, etc).

Não é possível determinar com total exactidão qual o peso dos factores pessoais em todo o processo negocial, o que não lhes retira, obviamente, a sua quota de importância e torna necessário que os seus efeitos sejam percebidos em interacção com os outros factores. Desse modo, obviaremos, na compreensão destes factores, tanto os psicologismos exacerbados como os reducionismos de pendor sociológico.

Os factores de papel afectam a postura, expectativas, estratégia e comportamento dos actores, exercendo uma marcada influência na forma e no processo de gestão do conflito. Descrevendo um conjunto de influências provenientes do grupo de referência do negociador ou de expectativas ligadas à sua posição, estes factores simultaneamente prescrevem-lhe as opções possíveis (balizam o seu espaço de decisão) e criam-lhe pressões (o negociador tem que ser sensível às necessidades e expectativas do seu próprio grupo, às necessidades e expectativas do outro grupo e à

necessidade geral de se mover, em conjunto, para algum tipo de resultado aceitável).

Nessa ordem de ideias, destacamos, na linha de pensamento de Serrano & Rodríguez (1993), que estes factores levam a que o processo interaccional passe também a uma relação inter-organizativa e intra-organizativa (as influências provêm tanto das próprias organizações entre si como do interior delas próprias, colocando o negociador numa posição mediacional).

Na óptica de Bercovitch (1984), os factores situacionais abrangem várias componentes, tais como: as físicas (local da negociação, neutralidade do lugar, arranjos físicos para a gestão do conflito, etc); as sociais (número de partes envolvidas, presença de uma 3ª parte, etc); as de assunto (número de assuntos na agenda, proeminência dos assuntos, assuntos tangíveis ou intangíveis, etc); as relacionadas com a orientação interpessoal (tensões entre as partes, abertura ou secretismo do processo de negociação, natureza e uso dos canais comunicacionais, etc).

Estes factores situacionais exercem uma não menos importante influência na natureza e qualidade da negociação, sendo que é necessário tomar em atenção as particularidades das condições em que se move o processo de negociação.

Finalmente, Bercovitch (1984) destaca os factores interaccionais, que se referem a um grande número de variáveis que afectam as interacções dos litigantes, pois permitem-nos conhecer a importância da relação anterior entre os actores sociais e a natureza da sua interdependência (repare-se que, na Figura 1, estes factores surgem posicionados como elemento mais central ou como as variáveis que exercem e estabelecem uma influência dinâmica entre as partes negociadoras).

As variáveis relevantes são as atitudes e motivação das partes em relação a cada uma delas; a distribuição do poder entre as partes; o seu processo de comunicação e, por último, a sua utilização das estratégias e táticas de influência social.

São de muitos tipos os objectivos e metas definidos pelos negociadores com o intuito da resolução do conflito, podendo surgir também durante o próprio processo negociador, de tal modo que os desacordos poderão alterar-se e as metas muito genéricas poderão ser especificadas e concretizadas ao longo da própria dinâmica negocial.

Os efeitos dos objectivos no fenómeno em análise foram estudados tendo por base os seus limites e tipos (Serrano & Rodríguez, 1993). Desse modo, o modelo de Walton & McKersie (1965) operacionalizou a questão dos limites

através do conceito de "zona de aspiração", ou seja, o leque de possíveis soluções para os litigantes num determinado momento ou as soluções que são accionáveis no início, no âmbito de uma negociação de cariz integrativo.

**364**

Quanto ao problema alusivo ao carácter dos objectivos, a presença de elementos de ideologia, que muitas vezes fundamentam o conflito, produz acrescidas dificuldades na hora de negociar. Druckman (1977) concluiu que quanto maior o vínculo entre interesses e aspectos ideológicos ou axiológicos, tantas mais dificuldades existirão para concluir a negociação de forma positiva.

Finalmente, consideramos pertinente referir que existe uma forte relação entre estas variáveis analisadas e a eficácia de negociação, sendo que a única abordagem de negociação que toma em consideração os quatro factores que enumeramos é, precisamente, a abordagem psicossocial (Bercovitch, 1984).

## BIBLIOGRAFIA

- BARRY, B., & FRIEDMAN, R. A.** (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, 345-359.
- BAZERMAN, M. H., & CARROLL, J. S.** (1987). Negotiator cognition. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organization Behavior*. vol. 9, 247-288. Greenwich, CT: JAI Press.
- BAZERMAN, M. H., & NEALE, M. A.** (1993). *La negociación racional - En un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- BERCOVITCH, J.** (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- DUPONT, C.** (1994). *La Négociation - Conduite, théorie, applications*. Paris: Dalloz.
- DRUCKMAN, D.** (Ed.) (1977). *Negotiations - Social-psychological perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage.
- FISHER, R., URY, W., & PATTON, B.** (1993). *Como conduzir uma negociação? Como negociar um acordo sem desistir*. Porto: Asa.
- FOLLETT, M. P.** (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf e L. Urwick (Ed.), *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (p.30-49). New York: Harper and Row.
- GREENHALGH, L.** (1987). Interpersonal conflicts in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 229-271.
- JESUÍNO, J. C.** (1992). *A negociação - estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora.
- KENNEDY, G., BENSON, J., & McMILLAN, J.** (1986). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- LAX, D.A., & SEBENIUS, J.K.** (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.
- LEWICKI, R. J., WEISS, S. E., & LEWIN, D.** (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- MASTENBROEK, W.** (1987). *Conflict management and organization development*. New York: Wiley.
- MASTENBROEK, W.** (1989). *Negotiate*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- MONTEIRO, M. B.** (1996). Conflito e cooperação nas relações intergrupais. In J. Vala e M. B. Monteiro. *Psicologia Social* (p. 343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- MORLEY, I. E., & STEPHENSON, J. M.** (1977). *The social psychology of bargaining*. London: Allen & Unwin.
- PRUITT, D. G.** (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- PRUITT, D. G.** (1983). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (p.35-50). Beverly Hills, CA: Sage.
- PRUITT, D. G., & CARNEVALE, P. J.** (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- PRUITT, D. G., & RUBIN, J. Z.** (1986). *Social conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York. Random House.
- PUTNAM, L. L.** (1990). Reframing integrative and distributive negotiation: a process perspective. In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (p.3-30), 2, Greenwich, CT: JAI Press.

RUBIN, J. Z. (1983). Negotiation: an introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 135-147.

RAIFFA, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.

SAWYER, J., & GUETZKOW, H. (1965). Bargaining and Negotiation in International Relations. In H. C. Kelman (Ed.), *International Behaviour: A Social-Psychological Analysis* (p. 466-520). New York: Holt.

SERRANO, G. (1996). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

SERRANO, G., & RODRÍGUEZ, M. D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

URY, W. L., BRETT, J. M., & GOLDBERG, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

WALL, J. A., Jr. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

WALTON, R. E., & MCKERSIE, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.