

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

**COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DE NEGOCIAÇÃO EM GESTÃO
COMERCIAL: ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DA EFICÁCIA NEGOCIAL
E A ASSERTIVIDADE**

Autor: Maria Manuela Rodrigues de Sousa de Barros

Orientador: Prof. Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha

Porto

2006

**Aos meus pais,
com muita gratidão.**

Mesmo quando pensamos que a nossa razão comanda a situação, ela dança ao ritmo das emoções.

(Nicholson, 2000)

RÉSUMÉ

En tant que procédure de résolution des conflits, la négociation est, avant tout, une forme d'interaction sociale qui présuppose nécessairement la présence active de deux ou plusieurs parties, et dans laquelle on assiste à une relation d'interdépendance qui, elle, constitue la base de la propre procédure sociale qui prône une solution pour le conflit qui la justifie.

La négociation est, en ce sens, une activité d'une extrême importance pour la performance concurrentielle des sociétés. Tous les jours, des cadres et des administrateurs de sociétés négocient avec des clients, des fournisseurs, des actionnaires, des créanciers, des banques, entre autres organismes au niveau macro et micro du milieu qui nous entoure. Par conséquent, « on exige » des sujets qui négocient une capacité constructive à traiter les conflits en exhibant un ensemble de conduites complexes qui leur permette de rendre compatibles, avec succès, les objectifs apparemment irréconciliables. Ou encore mieux, il incombe à l'acteur social de maximiser ses intérêts, sans affecter de manière négative la relation d'interdépendance dans laquelle il se trouve. C'est précisément dans cette capacité de rendre compatibles les deux objectifs que réside l'efficacité de la conduite exercée par les négociateurs.

Pour Mastenbroek (1989), l'ensemble des conduites complexes qui donne lieu à une négociation efficace impliquerait une combinaison de quatre activités de base, avec leurs dilemmes et leurs actions tactiques correspondantes : 1) obtenir des résultats substantiels, 2) influence sur l'équilibre du pouvoir, 3) promouvoir un climat constructif et 4) obtenir une flexibilité comportementale.

C'est dans cette optique que la question de l'efficacité de la conduite des négociations, en tant que compétence stratégique pour la gestion, constitue l'axe central de la présente recherche. Plus précisément, la relation entre l'efficacité de la négociation et l'assertivité. Ce travail est, par conséquent, le résultat d'une procédure de recherche théorique et empirique réalisée à partir de l'application de deux instruments : le *CEN II* – Questionnaire de l'Efficacité dans la Négociation et l'*EHS* – Echelle des Habilités Sociales. Le premier instrument a pour objectif de mesurer l'efficacité de la négociation lors des relations interpersonnelles, en ayant comme fondement le modèle de Mastenbroek (1987, 1989) tandis que le deuxième a pour but de mesurer les habilités

sociales grâce à ce qui est défini dans l'*HES* - Echelle des Habilités Sociales de González (2000).

Les instruments mentionnés ont été appliqués sur un échantillon de 300 individus qui se trouvent, à leur tour, divisés en 3 groupes, selon leur degré d'expérience dans la négociation, l'analyse et le traitement des données obtenues ayant été réalisés avec le programme statistique SPSS/WINDOWS ("*Statistical Package for Social Sciences*").

Une fois entreprise la vérification des qualités psychométriques des instruments mentionnés (sensibilité, fidélité et validité), nous observons, de par les résultats obtenus, que ceux-ci présentent de bonnes qualités psychométriques. La structure factorielle du *CEN II* a mis en évidence 12 facteurs, mais pour les effets d'interprétation de la structure factorielle, nous n'avons tenu compte que des cinq premiers facteurs qui expliquent, dans leur ensemble, 38.26% de la variance totale des résultats. Bien que les résultats relatifs à l'assertivité aient présenté 11 facteurs, pour les effets de l'interprétation de la structure factorielle, nous n'avons tenu compte que des six premiers facteurs qui expliquent 40.50% de la variance totale des résultats. En ce qui concerne les études différentielles entreprises, les résultats ont démontré que les sujets plus âgés et qui ont plus d'expérience dans la négociation semblent être plus assertifs que ceux moins âgés et qui ont une expérience de la négociation moins importante.

Ainsi, nous concluons que, tant le *CEN II* que l'*EHS* peuvent se constituer en tant qu'instruments très utiles pour l'évaluation du degré d'efficacité de la négociation et de l'assertivité des sujets, et cela bien évidemment à la lumière des présupposés des approches sur lesquelles ils se fondent, étant donné que les instruments en question ont un pouvoir discriminatoire car ils permettent de distinguer clairement les sujets très efficaces des peu efficaces et les plus assertifs des moins assertifs dans le contexte de la négociation.

ABSTRACT

Negotiation, as a dispute resolution procedure, is, above all, a form of social interaction that necessarily presupposes the active presence of two or more parties, in a relationship of interdependence, which in turn constitutes the basis for the actual social process that advocates a solution for the dispute in question.

In this sense, negotiation is an activity of great importance in the competitive performance of companies. Every day, company executives and managers negotiate with customers, suppliers, shareholders, creditors, banks, and other entities in the macro-environment and micro-environment that surrounds us. Consequently, those who negotiate are “required” to have a special constructive capacity to deal with disputes, displaying a set of complex behaviours that enable them to successfully reconcile apparently irreconcilable objectives. In other words, the role of the social agent is to maximize his interests, without negatively affecting his relationships of interdependence. The effectiveness of negotiators' behaviour is precisely in their capacity to reconcile both objectives.

For Mastenbroek (1989), the complex behaviours that result in effective negotiation imply a combination of four basic activities, with their corresponding dilemmas and tactical actions: 1) obtaining substantial results, 2) influence on the balance of power, 3) promoting a constructive atmosphere and 4) obtaining behavioural flexibility.

It is from this viewpoint that the question of the effectiveness of negotiation behaviour as a strategic skill for management is the linchpin of this research. More specifically, the relationship between negotiation effectiveness and assertiveness. Therefore, this work is the result of a process of theoretical and empirical research based on the application of two instruments: *CEN II* – Negotiation Effectiveness Questionnaire and *EHS* – Social Skills Scale, the first having the main aim of measuring negotiation effectiveness in interpersonal relationships, based on the Mastenbroek model (1987, 1989), and the second aimed at measuring social skills as defined in the *EHS* - Social Skills Scale, by Gonzalez (2000).

These instruments were applied to a sample of 300 people, who were in turn divided

into 3 groups according to their level of negotiation experience, the data collected then being analysed and processed using the statistics software SPSS/Windows (“*Statistical Package for Social Sciences*”).

An assessment of the psychometric qualities of these instruments (sensitivity, accuracy and validity) showed that the results obtained for these qualities were good. The factorial structure of *CEN II* demonstrated 12 factors, but for the purpose of interpretation of the factorial structure, only the first five factors which together explain 38.26% of the total variance of the results were considered. The results concerning assertiveness presented 11 factors, however for the purpose of interpretation of the factorial structure, only the first six factors explaining 40.50% of the total variance of the results were considered. With regard to the differential studies conducted, the results demonstrated that older subjects with more negotiation experience are more assertive than younger subjects with less negotiation experience.

We thus concluded that both *CEN II* and *EHS* can be very useful instruments to assess the level of negotiation effectiveness and assertiveness of subjects, obviously in the light of the premises of the approaches on which they were based, since the instruments in question have a discriminatory capacity and, since they help to clearly distinguish between more and less effective and more and less assertive subjects in a negotiation context.

RESUMO

A negociação, enquanto processo de resolução de conflitos, é, acima de tudo, uma forma de interação social que necessariamente pressupõe a presença activa de duas ou mais partes, assistindo-se a uma relação de interdependência, que constitui a base, por sua vez, desse mesmo processo social.

Nesse sentido, a negociação é uma actividade de extrema importância no desempenho competitivo das empresas. Diariamente, executivos e gestores das empresas negociam com clientes, fornecedores, accionistas, credores, bancos, entre outras entidades ao nível macro e micro do ambiente que nos rodeia. Num ambiente de forte competição e em permanente mudança, a negociação assume uma importância fundamental para o sucesso e, em última instância, para o sucesso das empresas. Consequentemente, “exige-se” dos sujeitos que negociam uma capacidade construtiva de lidar com os conflitos exibindo um conjunto de condutas complexas que lhes permitam compatibilizar, com êxito, os objectivos aparentemente irreconciliáveis. Ou melhor, passa pelo actor social maximizar os seus interesses, sem afectar de modo negativo, a relação de interdependência na qual se encontra. É, justamente, na capacidade de tornar compatíveis ambos os objectivos que radica a eficácia da conduta exercida pelos negociadores.

Para Mastenbroek (1989), o conjunto das condutas complexas que dão lugar a uma negociação eficaz implicaria uma combinação de quatro actividades básicas, com os seus dilemas e acções tácticas correspondentes: 1) obter resultados substanciais, 2) influir sobre o equilíbrio de poder, 3) promover um clima construtivo e 4) obter uma flexibilidade comportamental.

É nesta óptica que a questão da eficácia da conduta negocial, enquanto competência estratégica para a gestão, constitui o eixo fulcral da presente investigação. Mais precisamente, sobre a relevância da eficácia negocial e a assertividade. Portanto, este trabalho é o resultado de um processo de investigação teórica e empírica realizado com base na aplicação de dois instrumentos: o *CEN II* – Questionário de Eficácia na Negociação e a *EHS* – Escala de Habilidades Sociais, tendo o primeiro como finalidade principal mensurar a eficácia negocial em relações interpessoais e como fundamento o modelo de Mastenbroek (1987, 1989), e tendo o segundo como finalidade mensurar as

habilidades sociais através do definido na *EHS* - Escala de Habilidades Sociais, de González (2000).

Os referidos instrumentos foram aplicados a uma amostra de 300 indivíduos, que se encontram, por sua vez, divididos por 3 grupos segundo o seu grau de experiência na negociação, sendo que a análise e tratamento dos dados obtidos foram realizadas através do programa estatístico SPSS/WINDOWS (“*Statistical Package for Social Sciences*”).

Uma vez empreendida a análise das qualidades psicométricas dos referidos instrumentos (sensibilidade, fidelidade e validade) observamos pelos resultados obtidos que os mesmos apresentam boas qualidades psicométricas. A estrutura factorial do *CEN II* evidenciou 12 factores, mas para efeitos de interpretação da estrutura factorial tomámos em consideração somente os cinco primeiros factores que explicam, no seu conjunto, 38.26% da variância total dos resultados. Os resultados relativos à assertividade apresentaram 11 factores, contudo para efeitos de interpretação da estrutura factorial consideramos exclusivamente os seis primeiros factores que explicam 40.50% da variância total dos resultados. No que respeita aos estudos diferenciais empreendidos, os resultados demonstraram que os sujeitos com mais idade e mais experiência negocial parecem ser mais assertivos do que os detentores de menos idade e menor experiência negocial.

Desse modo, concluímos que, quer o *CEN II* quer a *EHS*, podem constituir-se como instrumentos muito úteis na avaliação do grau de eficácia negocial e da assertividade dos sujeitos, obviamente à luz dos pressupostos das abordagens em que se fundamentam, uma vez que os instrumentos em causa têm poder discriminatório, pois permitem distinguir claramente entre sujeitos muito eficazes e pouco eficazes e os mais assertivos e menos assertivos, em contexto negocial.

AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma Dissertação de Mestrado pressupõe uma caminhada que não é possível fazer sozinho. Na nossa caminhada surgem, por vezes, obstáculos e ímpetos que nem sempre conseguimos ultrapassar sem a presença de um guia que nos faça vislumbrar o objectivo final. A figura desse guia aparece, no contexto da presente investigação, na pessoa do Sr. Professor Doutor Pedro Cunha, através do qual tomei conhecimento da área científica da negociação, que, desde o primeiro momento, me despertou grande interesse. Pelo seu distinto rigor científico nas críticas e sugestões, pela confiança que depositou em mim, pela sua competência profissional e empenho que sempre manifestou e que constituíram um incentivo determinante para a concretização da presente investigação, o meu mais profundo agradecimento.

Um agradecimento muito especial aos meus pais pela preocupação, por estarem sempre presentes, por me incentivarem a ir mais longe e pelo apoio incondicional.

Gostava também de realçar a amabilidade e colaboração do Sr. Professor Doutor Arménio Rego, da Universidade de Aveiro, e do Sr. Dr. Vasconcelos-Sousa, da Universidade Católica Portuguesa (Lisboa).

À Dr.^a Viviana Meirinhos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto, o meu sincero agradecimento pela colaboração, disponibilidade e simpatia demonstradas.

À Dr.^a Paula Isaltina Silva agradeço o seu imprescindível contributo, proporcionando-me excelentes momentos de aprendizagem e partilha de conhecimentos.

À Cristina Araújo expresse a minha gratidão pelo companheirismo demonstrado e colaboração.

Ao Porfírio e à Helena, pela amizade e, acima de tudo, pela valiosíssima colaboração.

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos por estarem presentes, pela compreensão e por me incentivarem.

À Carla, ao José e a todos os meus amigos pela cumplicidade das nossas conversas e pela amizade sincera, tendo sido uma fonte de energia inesgotável.

A todos, o meu profundo agradecimento pela inestimável colaboração, pois só com os vossos ensinamentos e incentivos foi possível a realização do presente trabalho.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE TEÓRICA	6
CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES, CONFLITO E NEGOCIAÇÃO	7
1.1. Sobre o conflito organizacional.....	7
1.1.1. O conflito organizacional: dinâmicas e especificidades.....	9
1.1.2. Competências estratégicas para a gestão construtiva de conflitos em contexto organizacional.....	16
CAPÍTULO II – A NEGOCIAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERPESSOAL.....	22
2.1. Sobre a negociação no contexto organizacional.....	22
2.1.1. A negociação como competência central da gestão	26
2.2. A eficácia dos processos de negociação	29
2.2.1. Situações negociais distributivas e integrativas.....	37
2.2.2. Delimitação do conceito de eficácia negocial	39
2.2.3. Breve resenha sobre as variáveis que influenciam a eficácia negocial	40
2.3. Características pessoais dos negociadores.....	43
2.3.1. Género	45
2.3.2. Processos cognitivos.....	46
2.3.3. Motivos.....	49
2.3.4. Auto-conceito	49
2.3.5. Atitudes.....	51
2.3.5. Ansiedade Social	53
CAPÍTULO III – SOBRE A ASSERTIVIDADE	56
3.1. Delimitação do conceito de assertividade	56
3.2. Relevância da eficácia negocial e a assertividade	59

PARTE EMPÍRICA	63
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA.....	64
4.1. Introdução.....	64
4.2. Objectivos do estudo	64
4.3. Formulação das hipóteses.....	65
4.4. Variáveis de estudo.....	67
4.4.1 Variáveis independentes	68
4.4.2. Variáveis dependentes	68
4.5. Instrumentos e procedimentos.....	69
4.5.1. O <i>CEN II</i> - Questionário de Eficácia Negocial.....	70
4.5.2. A <i>EHS</i> - Escala de Habilidades Sociais.....	74
4.6. Caracterização da amostra.....	78
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	82
5.1. Qualidades psicométricas dos instrumentos.....	82
5.1.1. Fidelidade	82
5.1.1.1. Fidelidade do <i>CEN II</i>	83
5.1.1.2. Fidelidade da <i>EHS</i>	84
5.1.2. Validade.....	85
5.1.2.1. Validade do <i>CEN II</i>	85
5.1.2.2. Validade da <i>EHS</i>	93
5.1.3. Sensibilidade.....	98
5.1.3.1. Sensibilidade do <i>CEN II</i>	99
5.1.3.2. Sensibilidade da <i>EHS</i>	99
5.1.4. Breves reflexões finais.....	100

5.2. Análises diferenciais das médias	100
5.2.1. Eficácia negocial e sexo	101
5.2.2. Eficácia negocial e idade	102
5.2.3. Eficácia negocial e estado civil	104
5.2.4. Eficácia negocial e habilitações literárias.....	105
5.2.5. Eficácia negocial e tempo de experiência negocial.....	106
5.2.6. Assertividade e sexo	107
5.2.7. Assertividade e idade.....	108
5.2.8. Assertividade e estado civil	109
5.2.9. Assertividade e habilitações literárias	110
5.2.10. Assertividade e tempo de experiência negocial.....	111
CONCLUSÕES	113
BIBLIOGRAFIA	123
ANEXOS	149

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relação entre a quantidade de conflito e os resultados da organização (Brown, 1983).....	14
Figura 2. Conflito e desempenho (De Dreu, 1997)	18
Figura 3. A aproximação bidimensional (Thomas, 1992).....	20
Figura 4. As oito dimensões negociais externas (Vasconcelos-Sousa, 1993).....	27
Figura 5. Modelos de interesses duais (Pruitt, 1983)	32
Figura 6. Zona de possível acordo em negociações de carácter distributivo (Vasconcelos-Sousa, 1993)	38
Figura 7. Perfil de uma conduta de negociação eficaz (Mastenbroek, 1989).....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição da amostra segundo o sexo	79
Tabela 2. Distribuição da amostra segundo a idade	80
Tabela 3. Distribuição da amostra segundo o estado civil	80
Tabela 4. Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias	81
Tabela 5. Distribuição da amostra segundo o tempo de experiência profissional.....	81
Tabela 6. Estrutura factorial do <i>CEN II</i> (após rotação <i>varimax</i>).....	87
Tabela 7. Itens do <i>CEN II</i> que constituem o Factor 1: “Tentativa de obtenção de resultados substanciais”	88
Tabela 8. Itens do <i>CEN II</i> que formam o Factor 2: “Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação”.....	89
Tabela 9. Itens do <i>CEN II</i> que compõem o Factor 3: “Procurar influenciar o equilíbrio de poder”.....	90
Tabela 10. Itens do <i>CEN II</i> que formam o Factor 4: “Desenvolvimento de um clima construtivo”	91
Tabela 11. Itens do <i>CEN II</i> que compõem o Factor 5: “Firme-flexibilidade procedimental”.....	92
Tabela 12. Estrutura factorial da <i>EHS</i> (após rotação <i>varimax</i>)	94
Tabela 13. Itens da <i>EHS</i> que constituem o Factor 1: “Dizer não ou cortar interacções”	95
Tabela 14. Itens da <i>EHS</i> que constituem o Factor 2: “Expressão de cansaço ou desconformidade”	96
Tabela 15. Itens da <i>EHS</i> que constituem o Factor 3: “Auto expressão em situações sociais”	96
Tabela 16. Itens da <i>EHS</i> que constituem o Factor 4: “Defesa dos próprios direitos”	97

Tabela 17. Itens da <i>EHS</i> que constituem o Factor 5: “Fazer petições”	97
Tabela 18. Itens da <i>EHS</i> que constituem o Factor 6: “Iniciar interações com o sexo oposto”	98
Tabela 19. Sensibilidade da escala total e subescalas do <i>CEN II</i>	99
Tabela 20. Sensibilidade da escala total e subescalas da <i>EHS</i>	99
Tabela 21. Médias e desvios-padrões das pontuações do <i>CEN II</i> , segundo o sexo.....	101
Tabela 22. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações do <i>CEN II</i> , segundo os intervalos de idade.....	103
Tabela 23. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações do <i>CEN II</i> , segundo o estado civil	104
Tabela 24. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações do <i>CEN II</i> , segundo as habilitações literárias	105
Tabela 25. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações do <i>CEN II</i> , segundo o tempo de experiência profissional em negociação	106
Tabela 26. Diferenças de médias na <i>EHS</i> segundo o sexo	107
Tabela 27. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações da <i>EHS</i> , segundo a idade	108
Tabela 28. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações da <i>EHS</i> , segundo o estado civil	110
Tabela 29. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações da <i>EHS</i> , segundo as habilitações literárias	111
Tabela 30. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações da <i>EHS</i> , segundo o tempo de experiência profissional.....	112

INTRODUÇÃO

Toda a organização é o produto da forma como os seus membros pensam e agem. Mude a forma como as pessoas pensam e interagem e poderá mudar o mundo.

(Senge *et al.*, 1994)

A negociação é uma realidade do nosso quotidiano. Toda a gente negoceia qualquer coisa todos os dias, muitas vezes sem se aperceber. Diariamente, executivos e gestores das empresas negoceiam num ambiente cada vez mais competitivo, mais dinâmico e em permanente mudança. Consequentemente, os gestores necessitam de possuir ou melhorar continuamente as suas competências negociais.

Para responder a estas necessidades, sabendo que as negociações organizacionais são cada vez mais frequentes, complexas e cruciais, devido à crescente ambiguidade e aceleração da mudança nos contextos empresariais, os gestores necessitam de desenvolver uma forte competência negocial.

A negociação assume-se, deste modo, como um acto singular que tem por objectivo produzir um resultado. Esse resultado, o acordo, é, muitas vezes, uma decisão que afecta os protagonistas, ou seja, representa decisões sobre a forma da colaboração entre as partes. É através da negociação que as partes procuram por meio de diálogo encontrar uma solução que, na melhor das hipóteses, satisfaz inteiramente a ambas e na pior, produz resultados desiguais, mas, em todo o caso, preferíveis às alternativas disponíveis (Jesuino, 1992).

Vivemos numa época em que as diferenças entre indivíduos são cada vez mais acentuadas, o que frequentemente leva a que todo um conjunto de factores subjacentes à vida social, conduza, inevitavelmente, ao conflito. No contexto organizacional as negociações definem-se com uma palavra: complexidade. A empresa é um extraordinário centro de realização de negociações: são as negociações com clientes e fornecedores, as negociações internas com os diversos departamentos e níveis de decisão, as negociações com a banca e organismos oficiais, as negociações entre accionistas e gestão ou entre gestão e trabalhadores ou as negociações com potenciais parceiros. Não é fácil considerar qualquer iniciativa empresarial que não necessite de

qualquer forma de negociação. Normalmente envolvem diversas partes e diversos assuntos que coexistem num ambiente complexo e incerto e cujas consequências ultrapassam largamente os resultados obtidos.

Actualmente, o termo negociação não só é de grande utilização como também adquiriu uma conotação prestigiante, sendo sinónimo de colocar os meios de resolução de um problema de forma dialogante, eficaz e civilizada (Serrano, 1996).

Nesta linha de raciocínio, é interessante verificar que Serrano & Rodríguez (1993), afirmam que o terrível trauma que foi para a Humanidade a Segunda Guerra Mundial, a inútil confrontação da Guerra Fria, a crescente aceitação dos direitos humanos como princípios regentes da vida social, a extensão de ideologias pacifistas, o reconhecimento e eficácia de líderes da antiviolença e tantos outros contribuíram para que, pelo menos no que se refere ao seu relacionamento social, a negociação seja considerada como uma forma óptima de prática social (Cunha, 2001).

É crescente o número de ocasiões que exigem uma negociação. O conflito é uma realidade em franca expansão. Toda a gente quer participar nas decisões que lhe dizem respeito. As pessoas e as empresas diferem e usam a negociação para lidar com as diferenças. Quer em negócios, no governo ou em família, as pessoas tomam a maior parte das decisões por via negocial. No entanto, apesar de as negociações se realizarem diariamente não é fácil fazê-las bem. Geralmente, deixam as pessoas insatisfeitas, exaustas ou indiferentes, ou as três coisas ao mesmo tempo. Isto porque normalmente, por um lado, não compreendem bem o processo negocial e, por outro, não possuem as competências necessárias para o dominar (Weingart, Hyder & Prietula, 1996).

Neste sentido, sendo a negociação uma actividade fundamental para o desempenho competitivo das empresas, tanto nas decisões internas como externas, procuramos conhecer e compreender a importância do processo negocial face à complexidade do ambiente organizacional dos dias de hoje.

Serrano e Rodríguez (1993) equacionam a eficácia no sentido em que os negociadores a alcançam quando conseguem resolver satisfatoriamente o conflito e, em simultâneo, atingem os seus próprios interesses e os da sua organização. Os negociadores eficazes

têm uma atitude positiva perante as situações conflituais, sendo capazes de encorajar o conflito como normal e construtivo. As competências de que se servem para resolver conflitos aprendem-se, no sentido de favorecer a coragem e a autoconfiança que, por sua vez, são necessárias para estimular outros e estabelecer negociações positivas.

Contudo, corroborando Serrano (1986), é importante realçar que a eficácia não envolve a ausência integral de concessões, a derrota aberta do oponente, a negação do conflito ou a manipulação da negociação.

A motivação para a presente investigação resultou, basicamente, do cruzamento entre o interesse despertado pelas matérias do Seminário de Estratégias e Táticas em Negociação (integrado na parte lectiva do MCE - Mestrado em Ciências Empresariais) e o exercício profissional da actividade de mediação imobiliária à qual me tenho vindo a dedicar inteiramente desde há aproximadamente dois anos. Por conseguinte, gostaríamos de salientar que, embora a investigadora não seja directamente proveniente da área das Ciências Empresariais e menos ainda do domínio científico da Psicologia, a mesma procurou colmatar em tudo o que lhe foi possível os vários constrangimentos de ordem científico-metodológica com que se foi deparando ao longo das diferentes etapas da pesquisa empreendida.

Assim sendo, compreender a importância da negociação como competência estratégica na gestão comercial constitui o grande objectivo geral do presente trabalho que se encontra estruturado em duas partes distintas: uma parte teórica, que é constituída pela revisão da literatura acerca das temáticas que nos pareceram de maior pertinência sobre o estudo que se pretendeu empreender e, uma parte empírica, composta por um estudo efectuado em campo sobre os temas em análise.

No capítulo I abordamos o conflito numa perspectiva organizacional, as suas dinâmicas e especificidades no quotidiano organizacional. Debruçamo-nos ainda sobre as competências estratégicas para a gestão de conflitos em contexto organizacional, tendo em consideração que o conflito constitui uma realidade incontornável na dinâmica organizacional.

No II capítulo, dando relevância à problemática da negociação organizacional e interpessoal, procuramos desenvolver, de modo mais pormenorizado, a negociação como competência central na gestão tendo em consideração a eficácia dos processos negociais.

Ainda nesse capítulo, damos relevo à dimensão comportamental da negociação. Por isso mesmo, procedemos à explanação dos principais modelos estratégicos de negociação, dando especial atenção ao modelo integrativo de negociação eficaz de Mastenbroek (1989), que por sua vez serviu de base à investigação empírica sobre a eficácia negocial.

Para Mastenbroek (1989), a eficácia negocial implica um conjunto de quatro dimensões ou actividades complexas (obtenção de resultados substanciais, a influência do equilíbrio de poder, promover um clima construtivo e estabelecer uma dinâmica flexível), através das quais o negociador se instala num contínuo, com o sentido de resolver os dilemas tácticos que cada uma das actividades lhe coloca. As três primeiras caracterizam-se, de modo diferente, pela tensão existente entre cooperação e luta, enquanto a quarta dimensão é caracterizada pela tensão entre exploração/condução activa e evitação/condução passiva.

Concluimos a parte teórica do trabalho fazendo uma abordagem sobre a conduta assertiva e a possível relação entre a assertividade e a eficácia negocial.

No que respeita à segunda parte (a parte empírica), procurámos delimitar as nossas opções metodológicas utilizadas na elaboração do estudo de campo, caracterizando, desta forma, os objectivos do estudo, a aplicação de dois instrumentos de medida, ou seja, um questionário composto por 42 itens designado por *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação), que visa, essencialmente, medir a eficácia negocial, tendo em conta o modelo desenvolvido por Mastenbroek; e um questionário composto por 33 itens, designado por *EHS* (Escala de Habilidades Sociais), que procura “aferir” a assertividade ou a conduta socialmente adequada e que julgamos ser aplicada pela primeira vez à população portuguesa.

No capítulo IV, efectuámos um estudo correlacional, no intuito de compararmos as diferentes condutas que os sujeitos seleccionados evidenciam quando envolvidos num

encontro negocial, através de uma amostra composta por 300 indivíduos, divididos por 3 grupos de sujeitos possuidores, à partida, de diferentes tipos de experiência negocial.

No capítulo V, concluímos a parte empírica deste trabalho na qual procurámos fazer uma análise e interpretação dos resultados obtidos neste estudo, recorrendo ao programa estatístico SPSS (*“Statistical Package for Social Sciences”*), onde se executou um conjunto de análises quantitativas, nomeadamente a análise da fidelidade da escala (mediante os coeficientes Alpha e Spearman-Brown), a análise da estrutura e consistência interna da escala e das componentes principais (através da qual se efectuou a matriz de correlações e a extracção de factores) e, por último, procedeu-se a um conjunto de análises diferenciais (tomando em consideração um amplo conjunto de variáveis por nós seleccionadas para a investigação).

Finalmente, a conclusão faz referência aos dados recolhidos e tratados ao longo desta investigação que nos permitem alcançar os objectivos expostos e desenvolvidos nos capítulos anteriores.

É apresentado, ainda, um conjunto de anexos que integram os instrumentos utilizados e os resultados provenientes das análises estatísticas realizadas com o SPSS (*“Statistical Package for Social Sciences”*).

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES, CONFLITO E NEGOCIAÇÃO

1.1. Sobre o conflito organizacional

Sobre o conflito interpessoal nas organizações, Greenhalgh (1987) caracteriza-o como um fenómeno ubíquo, que penetra virtualmente todos os processos organizacionais. Defende que o conflito é experimentado sempre que os actores organizacionais não concordam em direitos, assuntos, atribuições, detalhes ou procedimentos (Greenhalgh, cit. por Cunha, Moreira & Silva, 2003).

Com efeito, os conflitos estão subjacentes à realidade organizacional, como parte do processo de identificação e de evolução organizacional. As organizações, enquanto sistemas sociais abertos, comportam conflitos internos e externos, consequência das relações que se estabelecem entre os membros que as compõem e das relações que a mesma organização mantém com o seu ambiente (económico, social e político, entre outros).

As organizações comportam uma determinada realidade social, fruto das relações que se estabelecem entre os membros que as compõem, coexistente com os diferentes objectivos organizacionais. Cada grupo de pessoas, que compõe a organização, reflecte uma herança cultural específica, de um determinado meio e de uma determinada ambição. Como nos refere Thévenet (cit. por Câmara, Guerra & Rodrigues, 2005), a cultura da empresa mostra-nos um estado de espírito dos homens numa organização.

A própria degradação dos grupos de referência tradicionais, coloca as organizações ao nível próximo da família e da escola, como elemento activo no processo de socialização. As constantes alterações macro ambientais e as próprias exigências do meio em que se inserem, implicam forte flexibilização, tendo em vista actuar em conformidade com as necessidades do mercado. Haverá, pois, que atribuir a necessária dimensão ao elemento humano, na medida em que este influencia directamente o desenvolvimento de estratégias capazes de sustentar a respectiva operacionalidade, permitindo assim, enfrentar os diferentes desafios, assegurando a coesão organizacional.

Morgan (cit. por Cunha & Rodrigues, 2002) entende que as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. A sua legitimidade aos olhos do público frequentemente depende de sua habilidade para demonstrar racionalidade e objectividade na acção.

As estratégias organizacionais são usualmente delineadas a partir de um conjunto de forças que se sustentam, por um lado, nos valores e crenças compartilhados pelos grupos de dirigentes e, por outro, na forma de distribuição do poder organizacional entre os membros da coligação dominante. Valores e crenças compartilhadas possibilitam modos de interpretação intersubjectiva que sustentam a estratégia; já a atribuição do poder determina a predominância de algumas formas de interpretação sobre outras e, conseqüentemente, a escolha de alguns cursos de acção em detrimento de outros, germinando o conflito.

Poder-se-á entender o conflito como um processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afectado por uma pessoa ou grupo. Haverá, então, que conhecê-lo, saber qual é a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com ele. Todo o conflito se caracteriza por um modo especial de categorizar a sociedade, de modo que a situação vivida pelos envolvidos se entende como conflituosa. A parte contrária é percebida como antagónica e, em geral, reestrutura-se cognitivamente o conjunto da realidade para torná-la de acordo com a situação definida como conflito, trata-se de uma rotulação (Serrano, 1996, cit. por Cunha, 2001).

Conceber subjectivamente o ambiente significa reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre organização e ambiente. Um clima organizacional, mais ou menos tenso, influencia seriamente a forma como se vão resolver os diversos desacordos. Pode, por um lado, resultar num clima de forte hostilidade e, por outro, num clima de cooperação, culminando num conjunto de sinergias de grande importância para a implementação da estratégia organizacional. O conflito nas organizações poderá servir como um impulsionador da optimização do rendimento, mediante a estimulação do

mesmo. Assim, poderá melhorar a tomada de decisões, por parte dos participantes implicados ou incrementar a ambição das partes conjuntas.

Corroborando Ayoko, Hartel & Callon (2002), Lee (2002) e Rahim (2001), um dos superiores objectivos das organizações contemporâneas, no que respeita aos conflitos e à sua gestão, deverá ser o incremento da aprendizagem organizacional, de forma a aumentar sustentadamente a sua eficácia.

Assim sendo, e de acordo com Serrano (1996), os conflitos tendem a retroalimentar-se com elevada frequência, o que conduz a que, se não forem resolvidos ou controlados de alguma maneira, se reproduzam. Convencionalmente, este fenómeno designa-se por escalamento do conflito que, gradualmente, vai criando novas situações que aprofundam as diferenças e incrementam os custos (económicos, sociais e/ou pessoais) da própria situação conflitual (Cunha, 2001).

O conflito, embora seja aparentemente disfuncional, na realidade pode transportar importantes consequências funcionais. Poderemos, então, concluir que os resultantes do conflito apontam quer para aspectos positivos como para aspectos negativos, que se prendem, sobretudo, com a capacidade que as partes detêm para gerir, intrínseca e extrinsecamente, as situações em dissonância. Contudo, não poderemos esquecer que é precisamente pelo facto de os conflitos terem uma carga negativa e/ou destrutiva que precisam de ser geridos (resolvidos), de forma a otimizar as suas consequências e transformá-las em mais-valias para todo o processo.

Seguindo este raciocínio, acreditamos que o conflito organizacional tem especificidades próprias, pelo que nos dedicaremos, seguidamente, a essa temática quer em termos de dinâmicas e especificidades, quer em termos de competências para a gestão construtiva dos conflitos.

1.1.1. O conflito organizacional: dinâmicas e especificidades

De intensidade variável e manifestado a diversos níveis (verbal, simbólico, emotivo, etc.), o conflito existe quando dois actores (individuais ou colectivos) têm um objectivo e interesses mutuamente desejáveis, mas impossíveis de alcançar. Através de recursos –

materiais ou simbólicos – de que dispõem, as partes envolvidas são capazes de recorrer a sanções mútuas, até que cada uma se considera satisfeita pelo resultado obtido ou acredita que os eventuais custos do prolongamento do conflito são superiores ao seu término (Dahrendorf, 1992; Dahrendorf, 1976; Coser, 1956).

Como referem Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2004), o progresso é impossível sem a mudança e por detrás de toda a mudança sempre há um conflito, mais ou menos explícito, mais ou menos percebido como tal, mas, irremediavelmente, conflito.

Ao quotidiano organizacional está subjacente uma série de interações e relações interpessoais que remetem para diferentes pontos de vista, interesses discrepantes, valores opostos ou ocorrências com níveis de explicação distintos. Gestores antagonizam-se acerca da estratégia a seguir pela organização e subordinados debatem-se pela satisfação das suas expectativas. Consequentemente, o conflito é um aspecto inerente à própria dinâmica organizacional, emergindo em todos os níveis das organizações, emanado da própria rotina e representativo da própria complexidade organizacional.

O conflito não é apenas inevitável; ele representa a natureza das organizações complexas. Não significa a ruptura de um sistema intencionalmente cooperativo; antes é central ao que uma organização é (Putnam, cit. por Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

Trabalhar em grupo implica romper alguns dos estereótipos sociais e organizacionais, escolher e implementar estratégias para lidar com cada tipo de situação. Nesta perspectiva, também as organizações poderão ser vistas como factores de integração social, na medida em que procuram desenvolver a sua estratégia assente num conjunto de valores sócio-culturais.

O conflito constitui uma realidade incontornável na vida organizacional. Sendo incontornável, é necessário geri-lo de tal modo que as suas potenciais vantagens sejam aproveitadas e que os seus efeitos nefastos sejam mitigados ou anulados. Grupos de pessoas/organizações contendem com outras pessoas, organizações, seja de modo mais

vigoroso ou em diferendos de ténue escala. Os gestores antagonizam-se sobre qual estratégia a seguir pela organização. Subordinados colidem entre si quanto à pertinência da adesão a uma greve, ou quanto ao modo de reagir a uma alteração das políticas organizacionais. Clientes e fornecedores divergem em matéria de preços e prazos de entrega (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

Assiste-se, pois, à conceptualização da empresa como uma realidade social na qual cada indivíduo interage de acordo com a sua forma de ser. Perspectiva-se, por conseguinte, o ser humano como um elemento que comporta uma herança cultural própria, assente em valores e padrões sociais diferenciados. A emergência de um contexto de mudança acelerada, intensificando a competição interna e externa, implica também sérias alterações na estrutura organizacional. Consequentemente, haverá também reflexo na cultura organizacional vigente.

Poder-se-á entender o conflito como um processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afectado por uma pessoa ou grupo. Haverá, então, que conhecê-lo, saber qual é a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com ele. Assim sendo, conceber subjectivamente o ambiente, significa reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre organização e ambiente (Cunha & Rodrigues, 2002).

Importará, ainda, segundo os autores acima referenciados, conhecer as possíveis causas que levaram ao surgimento do conflito, como forma de melhor o administrar. Entre a multiplicidade das causas poderemos salientar: a experiência de frustrações de uma ou ambas as partes, culminando na incapacidade de atingir uma ou mais metas ou realizar e satisfazer os seus desejos; algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental e diferenças de personalidade, serão invocados como explicação para desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho; o estabelecimento de metas diferentes dos da outra parte e de outros departamentos, poderá gerar algumas tensões tendo em vista o seu alcance; diferenças em termos de informações e percepções, tendência a obter informações e analisá-las à luz dos próprios conhecimentos e referências.

A abordagem do conflito tem-se efectuado sobre diversas ópticas, que não sendo contraditórias obedecem a perspectivas e níveis de explicação distintos. Importa, então, delinear primeiramente o conflito do ponto de vista individual para, de alguma forma, podermos interpretar os diversos níveis de agressividade humana, assinalando três fenómenos básicos que aparecem na maior parte dos conflitos.

Assim, a análise desta dimensão exige, não só uma perspectiva motivacional, mas também perceptiva, já que todo o conflito é portador de uma prévia história particular de estereótipos, preconceitos, visões etnocêntricas, percepções enviesadas do “outro adversário” que condicionam essa suposta impossibilidade de acordo (Serrano & Rodríguez, 1993).

Quando a implicação emocional é muito elevada está inerente o perigo de o objectivo da situação ser radicalmente distorcido. Um raciocínio repleto de imagens emocionais resulta numa forte manipulação das atitudes sociais. Digamos que se apresentam como o primeiro indício da escalada irracional. Todo o conflito se caracteriza por um modo especial de categorizar a realidade, começando por entender-se a situação como conflituosa, percebendo-se desde logo a outra parte como antagónica, reestruturando-se cognitivamente toda a realidade e definindo-a como conflito (Serrano, 1996).

Por último, e segundo o mesmo autor, temos a fase em que o conflito se expressa visivelmente por condutas verbais e não verbais comumente agressivas. Enquanto que em situações habituais a regra é inibir-se de agressividade, uma vez envolvidos no conflito, este desinibe, justifica e proporciona socialmente a situação. Pode-se entender o conflito como um processo, dado que ocorre uma determinada sequência de eventos que antecedem o conflito, de índole individual, relacional ou situacional.

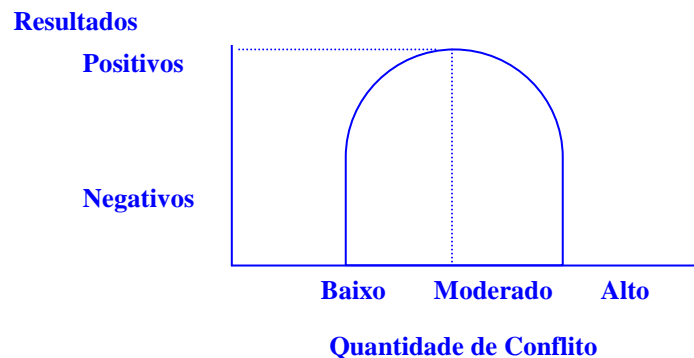
Não obstante a perspectiva sociológica do conflito, uma vez que este assenta sobretudo em estruturas sociais que acabam por ser em si mesmo geradoras desse mesmo conflito, não podemos dissociar o aspecto psicológico como igualmente delineador do mesmo. A diversidade dos conflitos remete para determinada categorização, como forma de os distinguir em função dos níveis em que ocorrem.

O conflito poderá ocorrer a vários níveis: a nível intrapessoal, ocorrendo dentro do indivíduo, podendo radicar no conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores ou predisposições; interpessoal, entre indivíduos que compõem determinado grupo e que estão em constante interacção; intragrupal, o conflito ocorre dentro de um determinado grupo; intergrupar, o conflito ocorre entre grupos; intra-organizacional, o conflito abrange a generalidade das partes da organização e inter-organizacionais entre determinada organização e o macro e micro ambiente em que se insere. “A tipologia das orientações estratégicas de gestão do conflito pode ser transportada para o domínio da personalidade dos indivíduos. Nesse caso, os estilos representam, não as condutas dos contendores, mas as suas referências ou propensões” (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

As estratégias usadas pelas diferentes partes de forma a lidarem com o conflito assenta no modo como se cruzam duas variáveis: desejo de satisfazer os interesses próprios e o desejo de satisfazer os interesses da contraparte. Podendo-se caracterizar da seguinte forma: evitamento (o indivíduo ignora ou negligencia os interesses das partes em conflito); acomodação (consistindo no desejo de alcançar os objectivos da outra parte subestimando os seus próprios objectivos); competição/dominação (na tentativa de satisfação plena dos próprios objectivos negligenciando os da outra parte); compromisso (consistindo na tentativa de satisfazer os interesses de ambas as partes, procurando o acordo parcial); colaboração (representa a tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes na busca de uma solução consensual acerca do que é aceitável) (Blake & Mouton, 1964; Pruitt & Rubin, 1986; Thomas, 1992; Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

De notar que as estratégias organizacionais assentam num conjunto de forças onde, de um lado, estão presentes os valores e crenças compartilhados pelo grupo de dirigentes e, de outro, na própria estrutura hierárquica organizacional e distribuição de poder dos membros que compõem essa mesma organização (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

Figura 1. Relação entre a quantidade de conflito e os resultados da organização (Brown, 1983)



Fonte: Brown (1983, cit. por Jaca & Riquelme, 1998)

Como refere Brown (1983), e se observa na Figura 1, a relação entre a quantidade de conflito e os resultados organizacionais adopta uma forma de “U” invertido, daí que uma quantidade de conflito excessivamente elevada implique a presença de resultados negativos na organização, do mesmo modo que um nível excessivamente baixo pode gerar uma atitude de apatia, levando a que os resultados alcançados não sejam satisfatórios. Um nível óptimo é aquele em que o nível de conflitualidade impede a apatia estimulando a criatividade, permitindo a libertação de tensões e promovendo a mudança.

No mesmo sentido, Robbins (1987, cit. por Jaca & Riquelme, 1998) conclui que ambos os extremos são um obstáculo para um bom desempenho e que o nível óptimo seria aquele em que exista uma taxa de conflito suficiente para impedir o estancamento, estimular a criatividade, permitir a libertação de tensões, fomentar a autocrítica e promover a mudança.

O conflito oferece-nos boas oportunidades para aprendermos algo acerca da nossa cultura, valores, necessidades e interesses, assim como da cultura, dos valores, necessidades e interesses dos outros. Infelizmente muitos olham para ele com inquietação ou, então, com temor (Girard & Koch, 1997). Entre os aspectos positivos suscitados por uma intensidade adequada do conflito destacam-se: o conflito como um meio que possibilita a mudança organizacional, ao modificar a estrutura actual do poder, favorece a coesão do grupo, ante um conflito com outro grupo; o conflito produz um

incremento ao nível da tensão do grupo e torna-o mais construtivo e criativo (Jaca & Riquelme, 1998).

Munduate (1992) sugere que a criação de tensão e conflito pode ser uma estratégia organizacional desejável salientando, no entanto, que o conflito é um aspecto ambíguo da realidade, pois da mesma forma que pode ser um estímulo para a criação de novas ideias ou novos meios de convivência, também pode ter consequências destrutivas, pondo em risco as relações de amizade ou familiares entre as partes.

Para Serrano (1996), seria ingénuo e socialmente suicida fixarmo-nos unicamente em aspectos positivos e não ressaltar que os conflitos também fomentam percepções, atitudes e condutas hostis entre as partes. A dificuldade está em delimitar o nível de conflito necessário para produzir somente resultados positivos e não negativos.

Pruitt & Rubin (1986) destacam como aspecto menos positivo do conflito o escalamento. Este acontece quando as pessoas lidam com o conflito através da rivalidade, cada qual tentando sair-se bem à custa do outro, operando mediante um conjunto de movimentos e contra-movimentos cujo resultado tende a conduzir o conflito ao incremento da sua intensidade.

Importa realçar aqui o pensamento de Serrano (1996), quando nos diz que a qualificação final de um conflito como positivo ou negativo acarreta sempre alguma subjectividade e relativismo, uma vez que a análise dos motivos que o propiciaram, a dinâmica de sucessos gerada e as soluções alcançadas são contempladas por visões particulares, fundamentadas em opiniões, crenças e valores frequentemente não coincidentes.

Portanto, a solução não é fazer oposição ao conflito em si, mas sim tentar geri-lo da melhor forma possível para todas as partes implicadas, uma vez que “a gestão efectiva do conflito é crítica para o êxito organizacional” (Putman, 1985, cit. por Jaca & Riquelme, 1998).

1.1.2. Competências estratégicas para a gestão construtiva de conflitos em contexto organizacional

Rahim (2002) defende que resolver um conflito implica a redução, a eliminação ou finalização do mesmo; no entanto, gerir um conflito implica delinear estratégias, de forma a minimizar as disfunções do conflito e maximizar os seus aspectos positivos, com o objectivo de incrementar a eficácia organizacional. Nesta linha de pensamento, para Robbins (1998), apesar da concepção do conflito nas organizações poder ser funcional, muitas das recomendações ainda continuam a cair no espectro da redução, resolução ou minimização, ou seja, redução de conflitos e não gestão construtiva dos conflitos.

A noção de que as discrepâncias entre os diferentes grupos que compõem as organizações não serão necessariamente prejudiciais aos objectivos organizacionais, apresenta-se, assim, como uma questão cada vez mais consciente na gestão empresarial. O conflito interpessoal ou intergrupar pode ser mais proveitoso que prejudicial para os interesses individuais ou organizacionais. Com efeito, em situações menos conflituosas ou em que se reprime a discussão, pode ser aconselhável despertar o conflito.

O princípio de que a gestão efectiva do conflito apresenta-se crítica para o êxito organizacional é provavelmente das teorias de direcção/gestão melhor articulada, assumindo que todos os conflitos podem e devem ser negociados (Putman, 1985, cit. por Jaca & Riquelme, 1998). A ideia de que as pessoas podem estimular o conflito tendo em vista a obtenção do rendimento óptimo a curto prazo, poderá originar estimulação do mesmo resultando numa dinâmica mutuamente satisfatória.

Na perspectiva do desenvolvimento organizacional, haverá que geri-lo da melhor forma, atendendo aos diferentes interesses, chegando a existir efeitos benéficos para as diferentes partes envolvidas. Pode mesmo apresentar-se como um elemento de socialização, pois oferece aos novos participantes a sensação de envolvimento e defesa de alguma causa, que ajuda no equilíbrio das relações de poder dentro da organização, dado que em qualquer um dos contextos poderá surgir um ganhador, proporcionando a formação de alianças estratégicas entre os diferentes níveis da organização. Putman

(1985) ilustra claramente a sua posição de que o conflito, mais que inevitável, está na base da natureza de adaptação e crescimento (Putman, 1985, cit. por Jaca & Riquelme, 1998).

A gestão construtiva de conflitos consistirá precisamente na escolha e implementação de estratégias mais adequadas, para se lidar com cada tipo de situação, implicando trabalhar com os grupos e tentar romper com alguns estereótipos vigentes na organização.

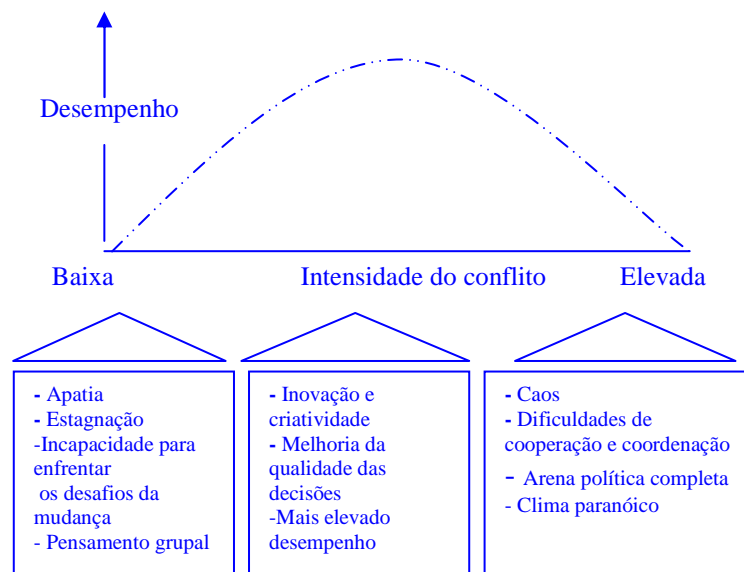
O conflito poderá ser em si mesmo fonte de ideias novas, o que leva a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses ou valores. Os mais visíveis identificam-se quando desviam a atenção dos reais objectivos, que colocam em perspectiva as metas dos grupos envolvidos no conflito; quando tornam a vida uma eterna derrota, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização; quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos na organização. Uma organização com disputas contínuas sobre todos os assuntos abordados seria incapaz de subsistir. E a subsistência da organização, acima das divergências e dos interesses particulares, é um dos objectivos comuns às partes que a constituem (Jaca & Riquelme, 1998).

Em determinados momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Os conflitos não são necessariamente negativos; a forma como lidamos com eles é que pode gerar algumas reacções. O conflito não deve, por isso, ser visto apenas como impulsor de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adopção de uma adequada visão positiva. Os conflitos poderão ser um elemento importante na dinâmica organizacional, sendo fundamental conhecê-los, saber qual a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhá-los. A sobrevivência da organização dependerá da sua própria capacidade de articular a actuação dos seus membros, ultrapassando as diversas barreiras, levando a efeito a consecução das metas organizacionais.

Corroborando os referidos autores, uma política prudente de gestão de conflito requer instrumentos de análise, que permitam diagnosticar as situações pré-conflituais que suscitam as situações de trabalho com predomínio de tensões antagônicas sobre as sinergias.

Nesta linha de pensamento, Baron (1997), De Dreu (1997), Tuner & Pratkanis (1997), Van de Vliert (1997) e Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2004) advogam que contrariamente à perspectiva tradicional que fazia a apologia da gestão inibidora do conflito, têm emergido argumentos válidos mencionando que a sua supressão e inibição podem concitar consequências negativas, e que a estimulação pode suscitar efeitos positivos.

Figura 2. Conflito e desempenho (De Dreu, 1997)



Fonte: De Dreu (1997, cit. por Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004)

Um grau de conflitualidade excessivo pode induzir a determinados níveis de pressão, consideração de um reduzido número de alternativas de soluções decisórias, redução da dimensionalidade do pensamento, percepções exacerbadas de ameaças, climas de desconfiança, ambientes paranóicos, polarização dos grupos, comportamentos retaliatórios, uso de estratégias de autoridade de poder, empobrecimento de coordenação entre as unidades organizacionais. No limite, pode conduzir a uma “arena” organizacional complexa. Todavia, um baixo nível pode gerar apatia, perda de sentido de prioridade, preguiça social, ausência de empenhamento na busca de soluções bem

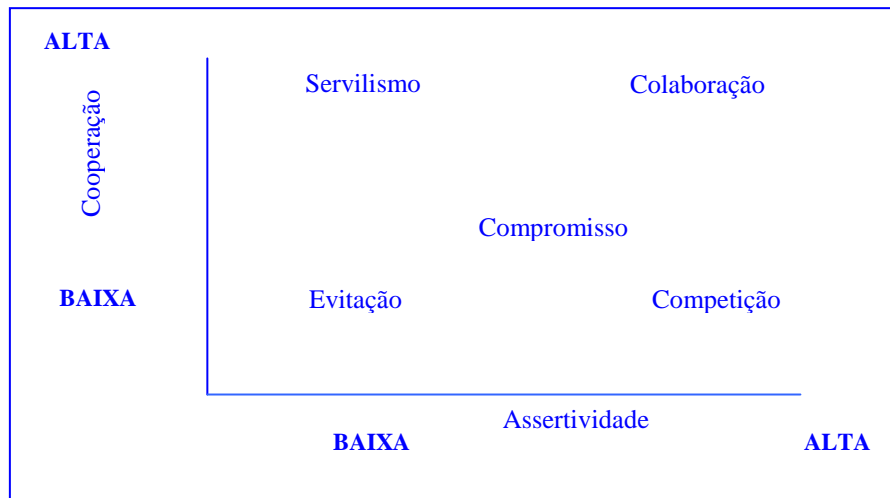
testadas pelos agrupamentos, desincentivo na busca de soluções negociadas e conciliatórias (ver Figura 2).

A gestão do conflito é o que os envolvidos no conflito pretendem fazer, bem como o que objectivamente fazem. Assim, compreende alterações na atitude, no comportamento e na estrutura organizacional, para que os membros de uma organização possam trabalhar de forma eficaz uns com os outros e para que possam alcançar os seus objectivos individuais e/ou grupais (Rahim, 1992 e 2001; Yoko, Hartel & Callon, 2002).

Para Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2004) as intervenções estruturais procuram melhorar a actividade organizacional, modificando parâmetros da estrutura organizacional, os próprios mecanismos de diferenciação e hierarquia, alguns procedimentos ou sistemas de pagamentos e incentivos. A nível condutual, a gestão do conflito prende-se com a análise da forma como as pessoas abordam uma determinada situação conflituosa. Ou melhor, prende-se com a observação das predisposições dos membros da organização para gerir a formação dos mesmos.

A estrutura deverá, pois, ser capaz de dar resposta às solicitações externas e, simultaneamente, servir de base de motivação, coesão e estabilidade dos elementos que compõem a organização. Haverá que distinguir entre intenções estratégicas, intenções tácticas e as condutas dentro do processo de gestão de conflito. Tanto as estratégias como as tácticas são predisposições ou intenções dos negociadores, enquanto as condutas são acções concretas. Com a particularidade de que as condutas, uma vez postas em prática podem produzir diferenças das intenções que as geraram.

A aproximação bidimensional da teoria dos interesses duais, centra-se nos interesses como factor determinante para a intenção estratégica das partes em conflito, caracterizando-se pela forma como se cruzam duas variáveis: interesses pelos resultados próprios e interesse pelos resultados da outra parte (Blake & Mouton, 1964; Deutsch 1973; Rahim & Bonoma, 1979; Pruitt & Rubin, 1986; Thomas, 1992, cit. por Jaca & Díaz, 2005).

Figura 3. A aproximação bidimensional (Thomas, 1992)

Fonte: Thomas (1997, cit. por Jaca & Díaz, 2005)

Tendo por base a conceptualização de Thomas (1992), o qual se apresenta na Figura 3, os estilos de gestão de conflitos diferenciam-se em função de duas dimensões. A *assertividade*, entendida como o interesse em satisfazer os interesses próprios, e a *cooperação*, entendida como o interesse em defender os interesses do outro. A combinação entre estas duas dimensões resultará nas intenções estratégicas seguintes: competição, caracterizada pela assertividade e não cooperação; evitação, caracterizada pela cooperação e pela não assertividade; colaboração, caracterizada pela assertividade e pela cooperação; servilismo, caracterizada pela cooperação e pela não assertividade, e o compromisso, caracterizada por uma mediana assertividade e por uma mediana cooperação.

As constantes mutações em termos de micro e macro ambiente a que as empresas estão sujeitas, implicam da parte das mesmas uma permanente necessidade de se adaptarem as diferentes transformações, de desenvolverem competências e serem capazes de tomarem decisões rápidas seguindo as tendências de mercado. O sucesso, e mesmo a sobrevivência, num ambiente em mudança permanente, exige das empresas capacidades de detectar tendências no mercado antes da concorrência; de tomar decisões rápidas que respondam aos estímulos do mercado e das envolventes, e de agir sobre o próprio mercado, antecipando-se à concorrência através das várias formas de inovação.

Para Tjosvold (1997), os conflitos bem geridos são um investimento no futuro, as pessoas acreditam umas nas outras, sentem-se mais poderosas e eficazes, sentindo-se mais preparadas para contribuir nos seus grupos e organizações. Na verdade, no ambiente organizacional, os indivíduos que geram os conflitos de forma eficaz são olhados como comunicadores competentes e com competências de liderança (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985; Gross & Guerrero, 2000).

A gestão de conflito é uma parte central no processo negocial, dado que os indivíduos diferem quanto às suas orientações preferenciais para lidar com estas situações de conflito. Acreditamos que um bom método de solução de conflitos pode ser a negociação pelo que dedicaremos a essa temática o próximo capítulo.

CAPÍTULO II – A NEGOCIAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERPESSOAL

2.1. Sobre a negociação no contexto organizacional

A negociação é uma realidade do cotidiano organizacional com uma importância decisiva no sucesso da organização. Numa época marcada pela crescente competição e por recursos cada vez mais escassos, os gestores de topo já perceberam que é fundamental encorajar o uso da negociação a todos os níveis da organização para aumentar a eficácia e garantir o sucesso. Como transmite Neale (1991), todos (dentro das empresas) precisam de ser mais eficientes na obtenção de recursos interna e externamente, pelo que a negociação é fundamental para que uma organização possa ser de sucesso neste tempo de competição impiedosa e cruel (Neale, cit. por Edson, 2000).

As negociações ocorrem em todos os níveis e tipos de organização. Todas as empresas se inserem numa rede relacional com clientes, fornecedores, empregados, parceiros concorrentes. A este respeito Cunha & Silva (2006) referem que, a empresa é, por essência, um domínio fértil para a eclosão das mais diferentes disputas, uma vez que estamos perante um cenário que se desenrola, ele mesmo, quase sempre, num campo de tensões e numa esfera de relações de poder.

Apesar da sua complexidade, as negociações são um processo muito comum. A grande maioria das tarefas que se realizam em ambiente organizacional envolvem a troca de informação e/ou recursos entre departamentos ou divisões, ou entre membros da empresa e representantes de outras organizações. Este tipo de “trocas” requer que os gestores que não tenham formalmente poder ou autoridade sobre os outros, negociem acordos que satisfaçam os interesses e necessidades de ambas as partes. A aptidão para fazer acordos é pois, cada vez mais, considerada uma competência crítica da gestão moderna.

Num mundo em permanente mudança, a competência negocial dos executivos é cada vez mais importante. Como referem Lax e Sebenius (1986), os executivos e gestores não se podem limitar a negociar contratos, devem utilizar a negociação para orientar as empresas em face da mudança. Só através da negociação os executivos e gestores

conseguem implementar uma estratégia que lhes confira uma vantagem competitiva sustentada.

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).

A decisão estratégica pode ser considerada indispensável em termos das acções, caracterizando-se como um conjunto de actuações e factores dinâmicos, que começam com a identificação de um estímulo inicial, orientado para a acção culminada com o comprometimento para ela.

A negociação é um processo no qual é tomada uma decisão conjunta por uma ou mais partes. As partes verbalizam em primeiro lugar as suas pretensões contraditórias, caminhando posteriormente face a um acordo mediante um processo de concessões ou busca de novas alternativas (Pruitt & Carnevale, 1993). Decorrendo daqui que, independentemente das grandes orientações estratégicas, todo o projecto organizacional pressupõe o desenvolvimento e consolidação da missão, princípios operativos e padrões comportamentais, bem como os valores que a sustentam.

O desejo de chegar a um acordo é fundamental para o desenvolvimento do processo negocial, na medida em que se uma das partes não desejar continuar a relação, porque tem meios alternativos para conseguir os recursos necessários, não haverá negociação.

Comunicar num só sentido, apenas a título informativo e por vezes de forma irracional, acaba por monopolizar o diálogo, de forma que se menospreza completamente a opinião da outra parte. Por outro lado, decide-se unilateralmente alguma coisa que também a afectava. Por último, importa referir a falta de coerência na comunicação. A mensagem que é transmitida a uma pessoa deve corresponder ao que dizemos à outra, correndo o risco de destruir o relacionamento se assim não acontecer (Fisher & Brown, 1992).

Desse modo, verifica-se que um aspecto essencial na negociação é a comunicação, apresentando-se como essencial na gestão do conflito, independentemente do seu contexto. É importante para que se estabeleça a confiança mútua. A comunicação pode ser prejudicada de várias maneiras e atendendo a vários motivos. Alguns desses motivos estão fora do nosso alcance, porém há outros que com relativa facilidade podemos contornar, como acontece quando achamos que não há necessidade de conversar dando, desde logo, a questão como um facto consumado.

Os decisores não se movem directamente dentro de factos objectivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma interpretação da realidade, veiculando-se à realidade organizacional, mediante uma representação considerada como verdadeira. Os modelos mentais determinam que informações recebam atenção, tanto facilitam como limitam a atenção para codificar informações sobre mudanças no ambiente organizacional, ajudando os dirigentes a lidar com a abundância de informações disponíveis (Cunha & Rodrigues, 2002).

A negociação no processo de decisão estratégica é entendida como a discussão entre dois ou mais actores, tendo em vista a resolução de metas incompatíveis (Pruitt & Carnevale, 1993, cit. por Cunha, 2001). Dada a escassez de recursos organizacionais, o processo de tomada de decisão envolve, muitas vezes, desacordo quanto aos recursos. Chegar a uma negociação não é fácil, pois supõe que esta seja viável e para isso deverá seguir-se o princípio do benefício mútuo. Deverá, pois, existir a sensação de que este intercâmbio de ideias e opiniões foi proveitoso para ambas as partes e que essa reciprocidade foi mutuamente benéfica.

As partes implicadas numa negociação exercem pressões, directas ou indirectas, sobre a outra parte de forma a conseguir resolver o conflito de modo mais vantajoso possível aos seus interesses próprios. Neste contexto, o próprio exercício do poder proporciona uma certa vantagem ou influencia sobre a outra parte.

Nesta perspectiva, o poder pode revelar-se, de certa forma, influente no processo de decisão. Ou seja, quando duas partes estão em negociação, o exercício do poder proporciona uma certa vantagem de uma parte sobre a outra, no intuito de conseguir

prioritariamente os objectivos. Poder-se-á dizer que os negociadores tratam de conseguir poder no processo negocial, por dois motivos fundamentais: porque o negociador pensa que tem menos poder que a outra parte e que esta vantagem da outra parte pode ser usada contra si, logo o negociador sente necessidade de conseguir equilibrar ou compensar o poder da outra parte; e porque o negociador considera que precisa de mais poder que a outra parte de forma a incrementar a possibilidade de controlar e assegurar os seus objectivos negociais. O negociador considera que é imprescindível aumentar o seu poder, para conseguir ou sustentar determinada vantagem na negociação (Lewicki, Saunders & Minton, 1997, cit. por Jaca e Díaz, 2005).

Por tudo o que até aqui se afirmou, pode verificar-se que o poder é relacional, surge da dependência de recursos, implica liberdade de conduta para tomar decisões e de ser considerado como um potencial (Munduate & Martínez, 2003). A esta dependência está subjacente um intercâmbio em que cada uma das partes trata de conseguir os melhores resultados possíveis da relação.

A interdependência implica um intercâmbio, onde cada uma das partes tenta conseguir os melhores resultados possíveis da relação. O grau de dependência apresenta-se tão relevante, quanto mais escasso ou insubstituível é o recurso controlado na relação. Digamos que alguém pode ter algum poder sobre nós, mas só quando controla algo que nos interessa ou que é muito importante para nós; quanto mais importante for, maior será a nossa dependência.

Bacharach & Lawer (cit. por Jaca & Díaz, 2005) resumem a necessidade de intercâmbio de recursos entre as partes, indicando que a negociação surge a partir de duas circunstâncias: a escassez de recursos, que origina a competição entre aqueles que necessitam dos mesmos recursos, e uma atribuição desigual dos mesmos, que cria a necessidade de trocar entre as partes os diferentes recursos de que necessita cada um. Tal assumpção permite a cada uma das partes adoptar uma certa posição de atribuir ou negar, facilitar ou impedir os benefícios do outro, na negociação.

Nesta linha de pensamento, os autores supramencionados, referem ainda que a maioria das teorias sobre a negociação concebe o poder como as posições quantificáveis de bens

de troca objectiva como o trabalho, os salários, etc. Para além desta perspectiva, o poder é uma factor contextual e o poder cognitivo ou subjectivo é, geralmente, analisado como um mero reflexo destas condições objectivas. Não se pretende negar que o poder tem uma componente objectiva cuja origem reside na dependência de recursos como os anteriormente indicados. Não obstante, o poder subjectivo tem uma maior relevância na análise do processo negocial.

Não podemos, pois, dissociar os aspectos psicossociológicos das próprias tensões (exteriores) que emanam das relações hierárquicas. Definida a relação de poder (estrutura hierárquica) dentro de determinada organização, esta acaba por “produzir” um padrão de aceitação ou submissão de atitudes que resultarão em tensões positivas ou negativas, atendendo às relações de interdependência. A dinâmica organizacional assenta em relações grupais e interpessoais que emanando da própria rotina, estão constantemente sob pressões e lutas que têm como pressuposto uma maior autonomia e controlo da estrutura interna.

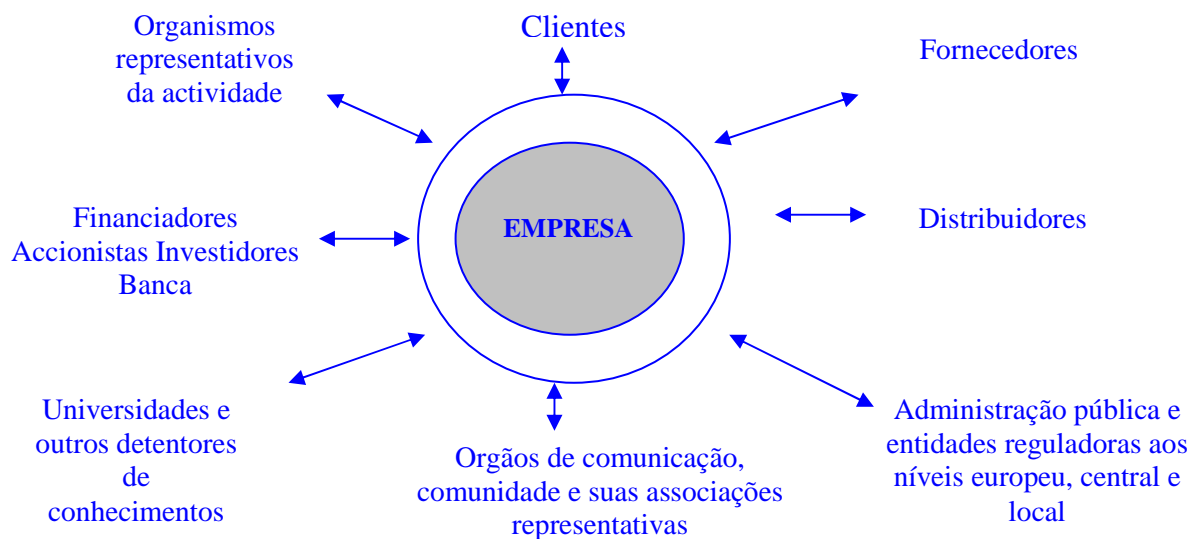
Serrano & Rodríguez (1993a) referem, ainda, que a perspectiva psicossocial da negociação permite não só a compreensão integrada e dinâmica do conjunto, funcionando também como um marco para estabelecer hipóteses de trabalho e acumulação de dados e experiências de diversos campos.

2.1.1. A negociação como competência central da gestão

As negociações ocorrem em todo o “universo” organizacional, quer em termos de macro, quer em termos de micro ambiente. Podem envolver um processo formal, como a negociação de contratos, mas genericamente, as negociações ocorrem sempre que indivíduos ou grupos tentam adquirir privilégios ou recursos organizacionais. É difícil pensar em qualquer iniciativa empresarial que não necessite de uma qualquer forma de negociação. No entanto, apesar de o resultado de uma única negociação poder não ter um impacto decisivo na empresa, os milhares de negociações em que tipicamente uma empresa intervém têm, em conjunto, um enorme impacto na implementação da sua estratégia e conseqüentemente no seu sucesso.

Vasconcelos-Sousa (1993) aponta oito dimensões negociais externas com as quais os executivos têm de saber lidar para garantir o sucesso das suas organizações (Figura. 4). Por tudo isto, Ertel (2000) defende que é crucial para as empresas actuais, num ambiente cada vez mais competitivo, dinâmico, incerto e globalizado, tratar a negociação como uma competência central da organização.

Figura 4. As oito dimensões negociais externas (Vasconcelos-Sousa, 1993)



Fonte: Vasconcelos-Sousa (1993)

Estima-se que os gestores absorvam aproximadamente 20% do seu tempo em negociações e que, provavelmente, esses 20% afectam os restantes 80% das suas actividades (Baron, 1989). Assim sendo, não é de estranhar que a capacidade para negociar eficazmente seja uma competência necessária para qualquer indivíduo interessado numa posição de poder, *status* ou de responsabilidade.

Mintzberg (1973), no seu estudo sobre as funções chave da gestão, identificava a negociação como uma tarefa fundamental para qualquer gestor ou executivo. Como referimos anteriormente, apesar de ser importante que todos na organização saibam negociar eficazmente, essa competência é mais crucial para as funções de administração. Ora, isto sucede porque, os resultados das suas negociações têm um impacto mais decisivo na estratégia e, conseqüentemente, no desempenho competitivo

das suas organizações, como, por exemplo, as negociações de fusões, aquisições ou alianças estratégicas.

Bazerman & Neale (1992) concordam que as negociações organizacionais são não só mais frequentes que anteriormente, mas também que são cada vez mais complexas e cruciais devido à crescente ambiguidade e aceleração da mudança nos contextos empresariais, pelo que os executivos necessitam dominar a “arte da negociação” para fazer face aos inúmeros desafios que um mundo empresarial complexo e dinâmico lhes coloca.

Thompson (2001) enumera cinco razões pelas quais as capacidades efectivas para negociar são hoje de extrema importância para executivos, líderes, gestores e homens de negócios. São as seguintes:

1 – *Naturezas Dinâmica do Mundo Empresarial* – Num mundo estático, os acordos uma vez estabelecidos permaneciam em vigor eternamente. No entanto, o actual contexto empresarial está em permanente mudança. O dinamismo e as constantes mutações, no meio empresarial, levam a que os executivos tenham que permanentemente negociar e renegociar diversas situações, para proporcionar os melhores resultados para as suas organizações. Esta nova realidade significa que os gestores têm que continuamente conciliar os seus interesses com os dos outros, reconhecendo que estão em permanente competição, tanto dentro como entre empresas.

2 – *Interdependência* – A crescente interdependência das pessoas, dentro das organizações, quer mesmo ao nível hierárquico ou relativamente a níveis hierárquicos superiores, implica que elas saibam como integrar os seus interesses e trabalhar em conjunto nas diversas unidades de negócio e áreas funcionais. Esta interdependência não só ocorre dentro das empresas, como pessoas de diferentes departamentos e unidades, que integram os seus conhecimentos para criar um produto ou prestar um serviço, mas também ocorre entre pessoas de empresas distintas, como no caso de uma aliança estratégica. Aos gestores cabe promover os seus próprios interesses e, simultaneamente, criar em conjunto para as suas empresas. Isto requer negociação.

3 – *Competência* – O mundo empresarial é cada vez mais competitivo. Isto implica que as empresas actuais têm que saber lidar com as mais variadas formas de competição. Os gestores não só devem apenas funcionar como defensores dos seus produtos e serviços, como também devem reconhecer que a competição é inevitável, tanto entre empresas como entre unidades ou departamentos dentro de uma organização. Perceber este ambiente competitivo é, pois, fundamental para negociar com sucesso.

4- *Idade da informação* – A idade da informação traz novas oportunidades e novos desafios tanto ao gestor como ao negociador. As novas tecnologias de informação expandem as competências da empresa, aumentando a sua capacidade para acrescentar valor aos clientes. Também permitem a comunicação instantânea com qualquer pessoa em qualquer parte do mundo. Todas estas inovações devem ser aproveitadas para que a empresa também beneficie. Isto requer negociação. No entanto, é crucial nesta época de “excesso” de informação, saber seleccionar a informação relevante da irrelevante. Só assim se poderá negociar com sucesso.

5 – *Diversidade* – A crescente diversidade significa que os gestores precisam de desenvolver capacidades negociais que possam ser utilizadas com sucesso com as pessoas de diferentes nacionalidades, culturas e estilos de comunicação. Os gestores devem desenvolver capacidades negociais suficientemente genéricas que lhes permitam Negociar com pessoas de diferentes áreas funcionais, indústrias e culturas mas especializadas o suficiente para permitir aos gestores adoptarem uma estratégia comportamental que se adapte a qualquer situação.

Abordada que está a negociação no contexto empresarial, nomeadamente no que respeita à mesma como competência central na gestão, o nosso interesse volta-se agora para a eficácia dos processos de negociação.

2.2. A eficácia dos processos de negociação

A negociação assume um papel preponderante na sociedade contemporânea. Cada instante exige de nós um constante diálogo, uma constante negociação. Haverá, por conseguinte, necessidade de as partes cederem em determinados pontos para que possam encontrar um ponto intermédio, resultando num processo de comunicação

encaminhado para chegar a um acordo, que só será possível quando ambas as partes estão dispostas a chegar a esse mesmo acordo. O termo negociação, na actualidade, não só é de grande utilização, como também é detentor de uma conotação prestigiante; significa colocar os meios de resolução de um problema de forma dialogante, eficaz e civilizada (Serrano, 1996).

Como recorda Wall (1985), a negociação é útil e necessária na actualidade, uma vez que os seres humanos se vêm compelidos a negociar porquanto não possuem o controlo total sobre os acontecimentos em que participam (os implicados possuem diferentes graus de poder, mas nunca um poder 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, Benson & McMillan, 1986). Acreditamos, portanto, que a negociação constitui, globalmente, uma forma mais eficaz de resolver os conflitos do que a imposição nas múltiplas modalidades (Greenhalgh, 1987; Serrano & Rodríguez, 1993; Cunha, 2000a).

Deste modo, a negociação está presente no quotidiano das pessoas, apresentando-se como forma de solucionar satisfatoriamente os conflitos, procurando outras vias de encarar os problemas, nas mais diversas vertentes. Um dos elementos comuns a qualquer contexto é que esta situação não surge em abstracto, mas sim na presença de seres humanos. À negociação está subjacente uma interacção estratégica ou de interdependência.

Do ponto de vista de Serrano & Rodriguez (1993), poder-se-á dizer que existe um conjunto de atitudes dos negociadores que acabam por condicionar a forma como estes encaram todo o processo negocial, em que os resultados se encontram condicionados por essas mesmas tendências empreendedoras.

Partindo desta abordagem, as motivações interiores de cada um dos indivíduos que participam numa negociação constituem um aspecto de grande relevância, dado que orientam toda a conduta negocial. De notar que, em termos organizacionais, os indivíduos sentem uma maior necessidade de atingir os objectivos que lhe são transmitidos, acabando por sentir uma maior motivação para o êxito das suas tarefas. Os

indivíduos altamente motivados tendem a actuar de forma mais competitiva, do que os que não se sentem tão estimulados para atingir determinadas tarefas (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

A capacidade de adoptar a perspectiva do outro revela-se mais influente nos resultados individuais do que nos resultados conjuntos. As competências do raciocínio cognitivo parecem aumentar a capacidade dos negociadores de reclamação dos recursos que necessitam (Thompson, 1990). O processo cognitivo prende-se com o processo de abordagem e processamento da informação. Os diferentes actores sociais representam uma forte influência na forma como cada um dos indivíduos percebe e avalia as pessoas com quem se relaciona, podendo todo este processo conduzir a enviesamentos cognitivos. Neste sentido, os sujeitos intervenientes na negociação acabam por evidenciar as diferentes influências psicossociológicas a que estão sujeitos.

A cooperação e flexibilidade poder-se-ão entender como formas de cooperação ou, pelo contrário, a rivalidade como forma de avançar no intuito de consecução de interesses próprios.

Tanto na esfera pública como na privada, as pessoas tendem, cada vez mais, a não dar como um dado adquirido o que os outros lhes propõem, mas, sim, procurar participar de forma activa no processo de decisão, derivando daí o conceito de maior ou menor influência no processo de decisão, no intuito de defender os interesses pessoais. Uma vez que dependem da percepção que as partes têm do próprio processo negocial, as expectativas acabam por ser proporcionais à própria percepção que as partes têm em alcançar os objectivos em causa. A orientação distributiva associa-se com as crenças das partes em que os ganhos do oponente corresponderão a perdas suas, ou seja, de que se trata de um jogo de *soma nula*. A negociação 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, trata-se de um jogo de *soma positiva* (Monteiro, 1996).

De notar que na génese da negociação está o conflito, emergindo esta como forma de diluir esse mesmo conflito e conseguir uma situação satisfatória para as diferentes partes

envolvidas, pois ambas as partes têm interesse em alcançar um acordo que satisfaça os seus interesses e simultaneamente manter uma relação duradoura com a outra parte. Haverá, pois, que não confundir a relação entre as partes com a substância do problema. A intensidade/gravidade das diferenças entre os indivíduos acaba por afectar seriamente a maneira como essas mesmas pessoas interagem. Se desejámos um relacionamento capaz de lidar com diferenças substanciais, independentemente dos objectivos específicos em causa, temos que lidar de forma lógica e com clareza apesar das diferenças de substância (Serrano, 1996).

Assim, partindo de estratégias e táticas concretas para intervir no processo de negociação, Pruitt ordena, de um modo sistemático, todo um conjunto de aspectos fundamentais que explicam, essencialmente, os eixos de intervenção dos negociadores, permitindo, desse modo, integrar e dar sentido a outras investigações, de carácter mais parcial, vindas de diferentes perspectivas e metodologias.

Segundo o autor em análise, os negociadores vivem de uma relação de oscilação entre a dependência e a competição, ou seja, o que se negocia são interesses, objectivos, metas que colidem entre as partes (existe uma dualidade de interesses). Neste sentido, o negociador tem de perceber que existem não só os seus interesses, mas também os da outra parte, sendo o interesse pelos resultados da outra parte maior ou menor dependendo dos próprios interesses.

Figura 5. Modelos de interesses duais (Pruitt, 1983)



Fonte: Pruitt (1983, cit. por Cunha, 2001)

As estratégias de negociação apontadas por Pruitt (1983) são as seguintes: a solução de problemas (passa pela tentativa conciliadora e cooperativa que se caracteriza essencialmente, pela tentativa de encontrar uma alternativa mutuamente aceitável e satisfatória para ambas as partes); rivalidade (trata-se de tentar persuadir a outra parte a conceder ou tentar resistir a esforços semelhantes do oponente, tentando dominar a parte oposta; flexibilidade (implica essencialmente, uma relevante redução dos objectivos e aspirações básicos dos negociadores); inacção (traduz-se em não fazer nada ou tão pouco quanto possível, caracterizando-se, assim, por uma redução substancial da acção dos negociadores) e a retirada (é uma estratégia dramática, uma vez que leva o negociador a abandonar a negociação, quando, eventualmente, não concorda com o rumo que as negociações estão a tomar. É o quebrar da relação, que fica completamente minada).

Acresce dizer que a estratégia de solução de problemas envolve um esforço para encontrar uma solução mutuamente aceitável, ou seja, que se alcance um acordo “ganhar-ganhar”. Trata-se de uma estratégia que traz consigo os maiores benefícios conjuntos, permitindo que os acordos sejam duradouros, facilitando uma mudança de relações e um clima de menor conflitualidade entre os oponentes (Serrano, 1996).

Pruitt (1983) considera fundamental o alcance de acordos integrativos, na medida em que estes permitem integrar os interesses das partes, conduzindo a elevados benefícios conjuntos. Frequentemente, estes acordos envolvem o desenvolvimento de novas alternativas por parte dos negociadores, emergindo, assim, da solução criativa dos problemas. As alternativas poderão ser idealizadas separadamente por cada uma das partes, pelas duas em conjunto ou por uma terceira.

O referido autor evidencia ainda, quatro razões essenciais em prol dos acordos integrativos. Quando existem elevadas aspirações e há resistência de ambos os lados em realizar concessões, poderá não ser possível a resolução da situação conflitual, excepto se se encontrar uma via para reconciliar os interesses dos sujeitos em contenda. Ao contrário dos compromissos, que são muitas vezes insatisfatórios para um ou ambos os lados, os acordos integrativos parecem ser mais estáveis. Os acordos de tipo integrativo

tendem a reforçar a relação entre as partes, já que são mutuamente compensadores, o que se relaciona com benefícios posteriores, como a facilitação da solução de problemas seguintes. Este tipo de acordo, de um modo geral, contribui para o bem-estar da comunidade ampla da qual fazem parte os negociadores.

A estratégia de rivalidade tem por objectivo pressionar a parte contrária, para que esta aceite uma alternativa que favoreça os interesses próprios daquele que força. Para Pruitt (1983), esta estratégia procura a dominação do oponente, aspecto este que pode ser accionado por numerosas tácticas de pressão, de entre as quais se destacam: assediar a outra parte, manter e não alterar as próprias posições, persuadir o outro lado de que a realização de concessões é feita em seu próprio benefício, as ameaças e a pressão do tempo. Esta estratégia tem, portanto, o objectivo de persuadir a outra parte a realizar concessões ou a resistir a esforços semelhantes accionados pelo adversário.

A estratégia de flexibilidade envolve uma redução nas exigências, sendo que os negociadores assumem, usualmente, que as suas concessões proporcionarão maiores benefícios à outra parte, movendo-se, assim, para o acordo. A redução das exigências envolve redução dos objectivos subjacentes a essas mesmas exigências.

Os negociadores mais bem sucedidos serão os que forem moderadamente firmes, encontrando-se entre estes dois extremos. De modo a empreender um tal acto de balanceamento, será relevante conceder bastante devagar para que todas as opções possam ser exploradas (Putman & Wilson, 1989).

A estratégia da inacção não move a negociação para um acordo e pode tomar variadas formas (como não comparecer nas discussões ou desconversar nos assuntos), constituindo, sobretudo, um modo intermediário, uma pausa na negociação antes de se adoptar uma outra estratégia.

O afastamento significa quebrar a negociação (as partes beneficiadas pelo status quo serão as que terão maior sucesso com este tipo de abordagem) e a inacção, se se prolongar indefinidamente, será equivalente à retirada. De referir que, esta parece ser a

razão pela qual os indivíduos beneficiados pelo status quo tendem a optar pela inacção (Pierce, Pruitt & Czaja, 1991).

Como refere Cunha (2001), o modelo em questão constitui uma extensão da grelha de conflito de Blake & Mouton (1964), que encara o interesse próprio não como uma constante, mas como uma dimensão que vai do nível elevado ao nível baixo. Quando este interesse é elevado, o negociador está disposto a lutar por resultados que lhe sejam favoráveis e quando é baixo, está disposto a adormecer os seus interesses próprios. O interesse pelo outro, também, é perspectivado como uma dimensão que vai do elevado ao reduzido. Em vez de pólos opostos da mesma dimensão, o interesse próprio e o interesse pelo outro são vistos como dimensões independentes. A figura 5 representa graficamente o modelo acima descrito.

Tendo por base a definição clássica de Morley & Stephenson (1977), deve entender-se a negociação como um processo de interacção comunicacional em que duas ou mais partes pretendem resolver um conflito de interesses, através do diálogo e da discussão, pondo de lado a violência como método de actuação e avançando para uma aproximação gradual mediante concessões mútuas (Serrano & Rodríguez, 1993).

O processo negocial caracteriza-se por uma relação de interdependência em que para que se alcance os objectivos propostos as partes necessitam de consenso mútuo, implicando uma actuação negocial nos dois sentidos (satisfazer e sair satisfeito). Este processo será tanto mais complexo quanto mais amplo for o papel do negociador. Para Serrano & Rodríguez (1993), o papel do negociador, enquanto representante de uma organização, expressa este tipo de contradição de forma latente na medida em que, a organização espera resultados positivos para si mesma e a parte oposta exige concessões e condutas cooperativas.

Portanto, em todo o processo se pressupõe objectividade e flexibilidade negocial, ou seja, por um lado devemos saber o que queremos e por outro devemos estar receptivos a novas ideias. Não obstante há que ponderar todos os interesses organizacionais com firmeza; mas também manter-se aberto para que todo o processo não se esgote numa única posição, só assim se poderá ter a percepção dos verdadeiros interesses em causa.

O nível de aspiração deve ser realista sob pena de induzir o negociador a apresentar ofertas excessivamente elevadas. Sendo determinado por múltiplos factores incluindo as circunstâncias, as percepções que os negociadores projectam mutuamente e as características de personalidade dos indivíduos. Assim, o nível de aspiração é, em parte, determinado pelas circunstâncias objectivas, conseqüentemente pelas alternativas disponíveis, dependendo também da motivação dos sujeitos, no que respeita a alcançar êxitos e evitar fracassos.

Com efeito, é crucial identificar o ponto de resistência, representando o limite que os negociadores não estão dispostos a ultrapassar. O negociador que não tenha uma ideia clara acerca dele, pode deixar arrastar-se para acordos que não aceitaria noutras circunstâncias.

A oferta inicial constitui um elemento crucial em qualquer negociação, podendo exercer uma influência decisiva nos termos do acordo finalmente negociado. As investigações sugerem que os proponentes de ofertas elevadas tendem a obter resultados mais favoráveis. Tal sucede porque ficam com maior amplitude na negociação, com mais espaço para fazer concessões e podem influenciar o comportamento da contraparte.

Conhecer a melhor alternativa para um acordo negociado do oponente pode ser tão importante quanto conhecer a nossa. Pelo menos ficamos capacitados, para aferir o seu ponto de resistência. Esse conhecimento permite-nos negociar dentro dos limites das possibilidades do nosso interlocutor. Permite-nos, também, aquilatar as probabilidades de alcançarmos um acordo. Com efeito, se o nosso limite de resistência não se cruzar com a melhor alternativa de acordo negociado do oponente, é recomendável admitir, *ab initio*, que o acordo é provavelmente inviável. O que ocorre, nessa circunstância, é que as nossas melhores alternativas para um acordo negociado são relativamente atractivas, pelo que o melhor resultado da negociação, para ambos, pode muito bem ser não chegar a acordo. Nestes casos, uma negociação coroada de êxito é aquela em que ambos (descobrimos), amigável e eficientemente, que a melhor maneira de fazer avançar os respectivos interesses é cada um seguir o seu caminho sem (tentarmos) chegar a um acordo (Fisher, Ury & Patton, 1993).

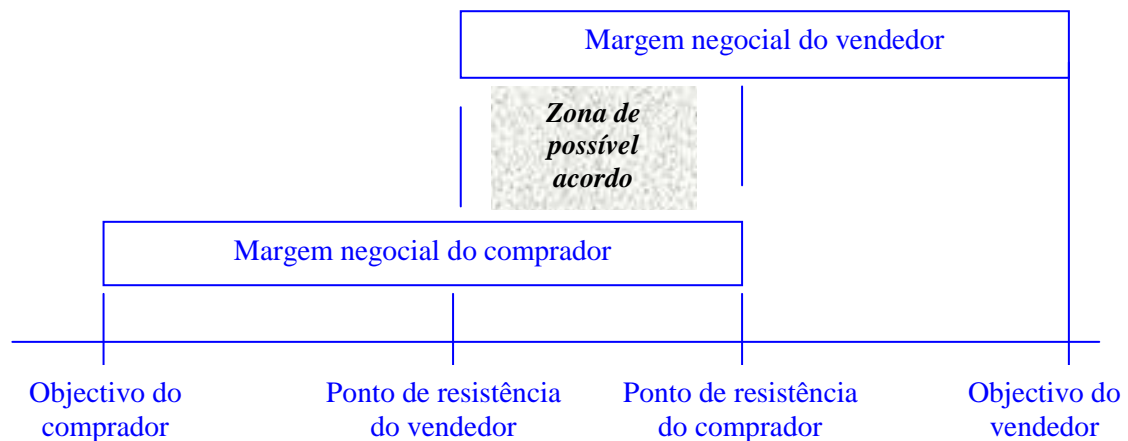
Para Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2004) quando a incerteza que enquadra a negociação é vultuosa, a oferta inicial pode funcionar como âncora, em torno da qual decorre o processo negocial posteriormente desenvolvido. Designadamente o oponente pode ficar aprisionado a essa âncora, acabando por modificar as suas expectativas e o seu ponto de resistência.

Do ponto de vista organizacional, o resultado de uma negociação única pode não ter um impacto decisivo na organização, os milhares de negociações em que caracteristicamente intervêm têm, em conjunto, um enorme impacto na implementação da sua estratégia e conseqüentemente no seu sucesso. Bazerman & Neale (1992) concordam que as negociações organizacionais são não só mais frequentes que anteriormente, mas também que são cada vez mais complexas e cruciais devido à crescente ambiguidade e aceleração da mudança nos contextos empresariais, pelo que os executivos necessitam de dominar a “arte da negociação” para fazer face aos numerosos desafios que um mundo empresarial complexo e dinâmico lhes coloca (Rand, 1987).

2.2.1. Situações negociais distributivas e integrativas

Podemos distinguir dois tipos de situação negocial: distributiva ou integrativa. As situações distributivas são aquelas em que se pretende distribuir recursos escassos entre ambas as partes: quem fica com que quantidade desse recurso. As negociações integrativas são caracterizadas por um problema comum que as partes tentam em conjunto resolver, através da procura de uma solução que beneficie todos os envolvidos. Os especialistas na teoria dos jogos usam os termos jogo de soma nula (que os não matemáticos definem como situação ganho-perda) e jogo de soma não nula (situação ganho-ganho) para distinguir estas duas situações. No jogo de soma nula, o *payoff* é fixo, pelo que o que uma parte ganha a outra perde. No jogo de soma não nula, as partes podem ganhar as duas, porque juntam os seus esforços para procurarem aumentar os ganhos totais (Ware, 1980).

Figura 6. Zona de possível acordo em negociações de carácter distributivo (Vasconcelos-Sousa, 1993)



Fonte: Vasconcelos-Sousa (1993)

A situação negocial distributiva é aquela em que os assuntos em jogo envolvem uma soma fixa de bens ou recursos para dividir entre as partes. Num caso puramente distributivo, os interesses das partes estão negativamente correlacionados, pelo que o aumento da utilidade associada ao resultado de uma das partes está associado à diminuição da utilidade do resultado da outra (Walton & McKersie, 1965). Um exemplo clássico é a negociação sobre o preço de um bem único, como por exemplo um carro usado, onde o vendedor procura obter o máximo preço possível e o comprador procura pagar o mínimo. Neste tipo de situações, cada negociador tem em mente um preço de reserva (também conhecido por ponto de resistência) que não ultrapassará para alcançar um acordo (Raiffa, 1982). Partindo do princípio que existe uma margem entre os pontos de resistência de ambas as partes, uma “*zona de possível acordo*” existe (Figura 6).

Situação negocial integrativa é aquela em que existem possibilidades de ganhos conjuntos com a negociação. A principal diferença reside no facto de os objectivos de ambas as partes não serem mutuamente exclusivos. Numa situação puramente integrativa, a estrutura fundamental da negociação é tal que permite a ambas as partes atingirem a totalidade dos seus objectivos (Walton & McKersie, 1965). Isso implica que a negociação seja multidimensional para permitir a troca de concessões entre as partes e que as mesmas valorizem essas dimensões negociais, devido às suas diferenças preferenciais, crenças e capacidades, de forma diferente (Lax & Sebenius, 1986).

2.2.2. Delimitação do conceito de eficácia negocial

Diferentes autores têm ensaiado uma definição de negociador eficaz. Poole (1987) define-o como “alguém que pense rápido, saiba ser modesto e discreto, sendo no entanto, assertivo, saiba distorcer sem ser mentiroso, saiba inspirar confiança nos outros...” (p. 15). Para Ilich (1973), o negociador deve “ser uma pessoa confiante, tanto nas suas capacidades como na sua capacidade de persuasão. Deve ser flexível. Deve estar permanentemente alerta e saber pensar rapidamente sobre pressão. Não pode ser tímido ou ingénuo. Deve ser muitíssimo bem preparado e ser um entusiasta ...” (p. 19). Já para Halim & Hwang (1999), o negociador eficaz é aquele que proporciona os melhores resultados possíveis para a sua organização devido à sua “capacidade de comunicação, personalidade, conhecimento e preparação dos assuntos e capacidade para integrar e liderar grupos”.

Segundo Serrano (1996), a actividade negocial traduz eficácia quando resolve o conflito que a originou, de modo que ambas as partes percebam e cheguem à conclusão de que o acordo é aceitável e que satisfaz as expectativas de cada uma delas (é de salientar que, de modo geral, os oponentes não atingem a totalidade da satisfação, uma vez que própria dinâmica da negociação impõe concessões, reajustamentos perceptivos, mudanças que um processo de aproximação necessariamente gera).

Na linha de pensamento do mesmo autor, a eficácia – entendida agora na visão concreta do negociador e da sua organização – passará pelo alcance dos seus objectivos e pela resolução do conflito. No entanto, e reforça novamente o autor em análise, entende-se que o conceito de eficácia não implica a total ausência de concessões, derrotar abertamente o opositor, negar o conflito ou manipular a negociação para os objectivos serem alcançados.

Segundo Mastenbroek (1989), a eficácia decorre da articulação de quatro dimensões ou actividades complexas, nas quais o negociador adopta uma posição dentro de um contínuo (cada uma é detentora de dilemas tácticos que o negociador deve procurar resolver). As três primeiras caracterizam-se, de modo diferente, pela tensão existente entre cooperação e luta, enquanto a quarta é caracterizada pela tensão entre exploração/condução activa e evitação/condução passiva.

Stevens, Bavetta & Gist (1993) sugerem que a auto-eficácia desempenha um papel fundamental na negociação. Usando uma simulação de negociação salarial, onde os indivíduos assumiam o papel de empregado, os negociadores com maior auto-eficácia obtinham melhores resultados, pois estabeleciam objectivos elevados antes do início da negociação. A importância da auto-eficácia bem como o seu efeito na negociação foram confirmados posteriormente por dois estudos utilizando outras simulações negociais (Brett, Pinkley & Jacofsky, 1996; Stevens & Gist, 1997). Este conceito está altamente relacionado com a confiança e com a segurança do indivíduo nas suas capacidades para se comportar com sucesso numa determinada situação negocial (Gist, Stevens & Bavetta, 1991).

2.2.3. Breve resenha sobre as variáveis que influenciam a eficácia negocial

Baseando-nos fundamentalmente no modelo estratégico de eficácia negocial de Mastebroek (1987, 1989), poderemos equacionar a eficácia como um resultado da integração de várias dimensões basilares que, conjuntamente, poderão facultar aos negociadores a obtenção de resultados positivos (ver figura 7).

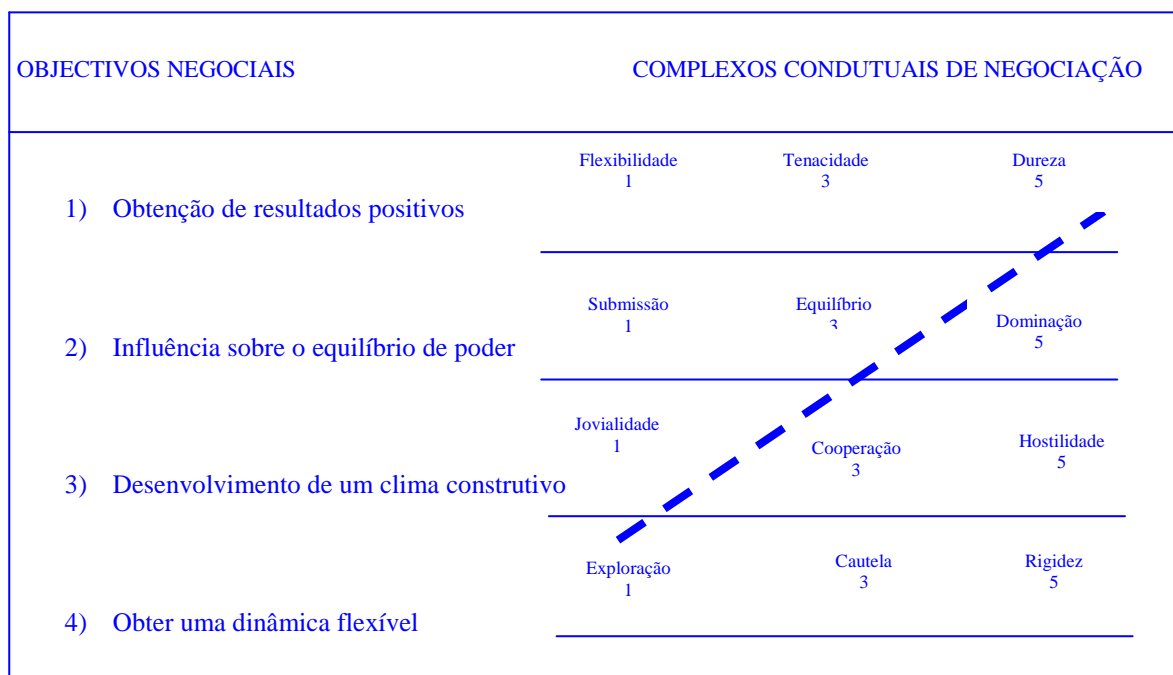
Na óptica de Mastebroek (1989), a eficácia decorre da articulação de quatro dimensões ou actividades complexas nas quais o negociador adopta uma posição dentro de um contínuo, sendo cada uma portadora de dilemas táticos que o negociador deve procurar resolver. As três primeiras caracterizam-se, de modo diferente, pela tensão entre exploração/condução activa e evitação/condução passiva. O modelo em análise participa da ideia defendida por Pruitt (1981), dada a sua relevância na problemática em estudo, de que a maioria das negociações possui um potencial integrativo e, segundo Mastebroek (1991), há necessidade de uma melhor capacitação dos negociadores quanto à resolução dos mais diversos conflitos.

O referido modelo assenta essencialmente em quatro dimensões, a obtenção de resultados substanciais, integrada na estratégia de solução de problemas em que o negociador se deverá situar no ponto próximo à dureza e à tenacidade, sem se fechar às concessões. A influência do equilíbrio de poder, o poder e as relações de dependência das partes são cruciais a um reconhecimento de que ambas as partes precisam uma da outra. Promover um clima construtivo, criando uma certa facilidade comunicacional

entre as partes e um nível de relações interpessoais isento, o dilema a enfrentar pelo negociador é o da jovialidade face à hostilidade, situando-se o procedimento eficaz no ponto intermédio entre esses dois pontos, salientando-se a aposta na credibilidade e uma aceitação de interdependência. Estabelecer uma dinâmica flexível, não se tratando necessariamente com as concessões, mas antes na combinação da flexibilidade dos meios e a firmeza dos próprios objectivos (Cunha, 2000b).

A obtenção de resultados substanciais constitui o grande objectivo da negociação, isto é, trata-se de conseguir obter bons resultados, o que determina todas as restantes acções. Os negociadores tentam influenciar a distribuição entre os custos e os benefícios de uma forma que lhes seja favorável, de modo a minimizar os primeiros e a maximizar os segundos (Mastenbroek, 1989).

Figura 7. Perfil de uma conduta de negociação eficaz (Mastenbroek, 1989)



Fonte: Mastenbroek (1989, cit. por Cunha, 2001)

Jaca & Díaz (2005), referem a este respeito que por obtenção de resultados positivos se deve entender a tendência dos negociadores em obter um resultado que satisfaça os seus interesses. O ganho desses resultados é o objectivo último dos negociadores. Recorde-se que a negociação pressupõe chegar ao acordo perante uma situação de constrangimento entre os sujeitos. Perante este modelo poder-se-ia situar a procura dos resultados positivos entre uma atitude flexível ou, pelo contrário, uma atitude de dureza e pouco

concessiva. Esta atitude permite perseguir os resultados que respondam às suas necessidades, mostrando uma atitude de evolução face ao acordo com a outra parte. Quanto ao equilíbrio de poder, importa salientar a influência deste no próprio conceito de negociação. O poder dos negociadores provém, em grande parte, dos recursos que uma parte tem e a outra parte tem interesse. A existência de um grande desequilíbrio de poder poderia supor o uso de condutas de dominação por parte do que ostenta mais poder. A dimensão de desenvolvimento de um clima construtivo, designa um clima em que o nível de tensão seja moderado de modo a facilitar o acordo para ambas as partes. No que respeita à obtenção de uma dinâmica flexível, esta prende-se com uma maior facilidade em explorar ideias, argumentos, posições, com o objectivo de chegar a um resultado positivo para ambas as partes.

As organizações carecem cada vez mais de colaboradores com competências de relacionamento, que permitam fazer face à crescente necessidade de trabalhar em equipa, quer ao nível da interacção, ao nível da coordenação – flexibilidade funcional e também ao nível da tomada de decisão – delineamento de estratégias. Necessidades estas que se prendem com o desenvolvimento de novos comportamentos, para assegurar uma maior eficácia organizacional.

Digamos que, será estimável que o negociador, uma vez perante o contínuo concessão dureza, se situe num ponto próximo à dureza e tenacidade, porém não se fechando às concessões. A solução passaria pelo princípio da “firme flexibilidade” conforme defende Pruitt (1983). Este autor enunciando a firmeza no que respeita aos interesses básicos e a flexibilidade nos meios para os alcançar.

Serrano & Rodríguez (1993) equacionam a eficácia negocial no sentido em que os negociadores a alcançam quando conseguem satisfatoriamente o conflito e, em simultâneo, atingem os seus próprios interesses e os da sua organização. Os negociadores eficazes têm uma atitude positiva perante as situações conflituais, sendo capazes de encarar o conflito como normal e construtivo. As competências de que se servem aprendem-se, no sentido de favorecer a coragem e a auto confiança que, por sua vez são necessárias para desafiar os outros e estabelecer negociações positivas.

É neste âmbito que, os autores acima referenciados, defendem que a negociação não pode ser vista como um conjunto de acções orientadas para a resolução de conflitos, uma vez que o processo negocial é tão manipulável e influenciável como qualquer outro tipo de acção social. Os negociadores eficazes têm uma atitude positiva perante situações conflituais, sendo capazes de encorajar o conflito como normal e construtivo (Cunha & Silva, 2003).

Acrescente-se ainda que, a eficácia negocial não envolve necessariamente ausência total de concessões, a derrota do oponente, a negação do conflito ou a manipulação da negociação (Serrano, 1996).

A dimensão situacional faz referência aos distintos tipos de situações que podem afectar a maior facilidade ou dificuldade de um indivíduo na hora de comportar-se assertivamente. A forma de actuar não é a mesma perante um amigo, um familiar, um colega de trabalho, uma autoridade ou um desconhecido; perante alguém do mesmo sexo ou alguém do sexo oposto, perante alguém da mesma idade ou alguém de distinta idade; perante uma pessoa ou perante um grupo. Considerar todas as situações possíveis é praticamente impossível, ainda que se deva considerar conjuntamente com as outras dimensões para poder determinar a adequação de uma resposta dentro de uma cultura.

2.3. Características pessoais dos negociadores

Ao longo dos tempos a investigação em negociação tem assumido que as características dos negociadores têm um papel fundamental para a explicação do contexto negocial, assim como dos seus resultados (Gilkey & Greenhalgh, 1986; Peterson, 1998). Assim sendo, a grande maioria dos modelos teóricos de negociação incluem as características dos negociadores como um dos factores explicativos do processo e, conseqüentemente, dos resultados negociais. Os negociadores derivam de diferentes contextos culturais, têm experiências e perspectivas distintas sobre os diferentes assuntos.

Todavia, a literatura sobre a influência das características pessoais sobre a negociação não dá ênfase especial a nenhuma característica que tenha um impacto decisivo sobre os resultados negociais. Os investigadores dividem-se, argumentando alguns que, na verdade, as características pessoais não têm qualquer influência na negociação, pois os

seus efeitos são diluídos pelos outros factores explicativos (Barzeman, Curhan & Valley, 2000); enquanto outros argumentam que as investigações não têm produzido resultados concretos, porque as simulações têm sido mal conduzidas e as características estudadas não têm sido as mais relevantes, mas aquelas para as quais existem instrumentos de medida já desenvolvidos (Barry & Friedman, 1998).

Para muitos investigadores as diferenças individuais têm um impacto expressivo nos resultados negociais, apesar de ainda não terem sido identificadas as características que distinguem um negociador superior. Para eles, muitos dos negociadores “fecharam o livro” demasiado cedo, sugerindo que as características individuais dos negociadores têm um papel elementar na explicação do processo negocial e, conseqüentemente, no seu resultado (Lewicki, Saunders & Minton, 2000).

Os indivíduos que tomam parte no complexo processo negocial exprimem um conjunto único de características individuais, que podem afectar o modo e a efectividade da sua actuação. Na perspectiva de Rubin & Brown (1975), as diferenças respeitantes às características antecedentes do negociador (sexo, idade, estatuto, etc) e às suas características de personalidade (como o autoritarismo, a complexidade cognitiva, o maquiavelismo, etc.) podem moldar selectivamente o fluxo do próprio processo negocial (Cunha, 2001).

Bercovitch (1984) refere, no que respeita à relação entre as características individuais e a conduta negocial, o processo negocial se encontra determinado tanto pelo modo como os actores sociais entendem, diagnosticam e avaliam o meio físico e social; como pela forma como os sujeitos constroem crenças, mais ou menos estruturadas sobre esse mesmo meio. Os factores pessoais que exercem influência sobre o processo negocial, compreendem características individuais como motivos, atitudes e expectativas. Factores esses que servem como *inputs* para orientação motivacional das partes em litígio, auxiliando na determinação da natureza do processo de negociação e contribuindo para a sua resolução (Cunha, 2001).

Rubbin & Brown (1975) agruparam as distintas variáveis em torno de processos cognitivos, auto-conceito, motivos e atitudes. Greenhalgh (1985) considera três

categorias gerais de orientação – orientação da relação, orientação cognitiva e persistência.

2.3.1. Género

Thompson (1990) refere que a relação entre o género e as percepções da negociação figura nas relações mais transparentes entre diferenças individuais e comportamento negocial. Os homens tendem a perceber o oponente como sendo distinto de si, enquanto as mulheres se preocupam mais com a manutenção da relação.

Contudo, no que diz respeito à relação entre o género dos negociadores e a eficácia negocial não se possui evidência suficiente que comprove serem os homens negociadores mais ou menos eficazes do que as mulheres, apesar de os primeiros poderem ter uma percepção diferente da das mulheres sobre o conflito (Gilkey & Greenhalgh, 1984; Pinkley, 1990; Zechmeister & Druckman, 1973).

No que se relaciona com a auto-percepção, existe alguma evidência de que a avaliação dos negociadores fazem do seu desempenho poderá ser matizada em função de diferenças de género (Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband & Carnevale, 1980), dado que os homens tendencialmente se avaliam de modo mais favorável que as mulheres, o que não significa que negociem melhor que estas últimas.

Greenhalgh & Gilkey (1993) consideram haver evidência substancial sobre algumas diferenças de género (masculino/feminino) na aproximação das disputas, quanto à orientação para a relação *versus* orientação para a transacção. Assim, os indivíduos, independentemente do sexo biológico, podem diferir num contínuo que vai de fortemente orientados para a relação, a fortemente orientados para a transacção.

Os referidos autores salientam ainda que, os negociadores orientados para a relação tendem a conceber disputas diferentemente daqueles que são orientados para a transacção. Globalmente, os primeiros, ao contrário daqueles que estavam mais orientados para a mera transacção, tendem a conceptualizar as relações interpessoais em termos de longa duração, a serem mais empáticos, a abster-se do uso de interrupções e a

coibir-se de tentar enganar a outra parte de modo a obterem vantagem tática a curto prazo. Os autores em análise, crêem também que grande parte desta incompatibilidade se encontrará mais ao nível da consciência do que da natureza básica, ou seja, os indivíduos orientados para a transacção também estão, de facto, preocupados com as relações, mas foram socializados a reprimir tal preocupação, devido ao facto da sua expressão ser desencorajada pelas normas masculinas.

Druckman (1977) enuncia que quer a dimensão motivacional, quer a cognitiva, figuram na negociação com igual grau de importância, pelo que não será, obviamente, de negligenciar a influência desempenhada pelo modo como os negociadores processam cognitivamente a informação na optimização dos resultados do processo em questão (Cunha, 2000a).

2.3.2. Processos cognitivos

Druckman (1977) considera que as motivações internas dos negociadores constituem uma das variáveis a ponderar com particular importância, dado que os processos cognitivos produzem efeitos na conduta de negociação. Os indivíduos altamente motivados pela necessidade do poder tendem a actuar de forma mais competitiva do que aqueles motivados mais moderadamente por essa necessidade. Os indivíduos com necessidade de realização tendem a actuar também, comumente, de modo competitivo, dado que se encontram essencialmente voltados para a maximização dos seus interesses. Os sujeitos com uma elevada necessidade de afiliação, situam-se numa direcção oposta; pois tendem a interagir socialmente de forma cooperante.

Independentemente dos enviesamentos cognitivos, existe uma relevante série de variáveis pessoais que mediatizam o processo de informação que os negociadores empreendem, a saber: propensão à tomada de riscos; *locus* de controlo interno-externo; complexidade cognitiva; tolerância à ambiguidade e motivos.

Em relação à propensão à tomada de riscos, poder-se-á referir que os actores sociais evidenciam uma grande actividade e demonstram-se dispostos a expor-se a perigos e riscos tanto físicos como materiais. Em contexto negocial, o seu comportamento orienta-se particularmente para a maximização dos seus próprios benefícios e, em

consequência, tendem a estruturar o processo em termos de uma opção de soma nula. Como afirma Rodríguez (1989), apesar de resultados dos estudos não serem totalmente indubitáveis (facto, não raras vezes, derivado dos próprios procedimentos laboratoriais utilizados), um efeito modulador significativo da variável “Propensão à tomada de riscos” sobre o comportamento dos negociadores foi encontrado em várias investigações (Harnett & Cummings, 1980).

Não é de descurar que os indivíduos caracterizados por um *locus* de controlo interno são aqueles que, tendencialmente, acreditam poder exercer algum tipo de controlo sobre os factos que os rodeiam, enquanto os indivíduos que detêm um *locus* de controlo externo caracterizam-se por considerarem não poder exercer qualquer tipo de preponderância sobre o que lhes acontece.

Os indivíduos que acreditam mais fortemente no controlo interno parecem demonstrar uma maior firmeza do que aqueles que se encaminham mais para o controlo externo, facto que os conduzirá a accionar exigências iniciais mais elevadas e a tender à eleição de uma estratégia mais dura, obtendo também benefícios mais elevados (Harnett & Cummings, 1980).

De modo análogo, Greenhalgh (1985) descobriu uma relação expressiva entre *locus* de controlo e a conduta de negociação, verificando-se que os sujeitos ditos “internos” procuram maximizar os seus benefícios de forma competitiva (exploradora) quando o oponente actua de modo cooperativo ou tentam encetar uma conduta cooperativa quando o oponente se revela competitivo, mas ao qual presumem poder induzir um comportamento cooperativo.

Face à complexidade cognitiva, os actores sociais que apresentam uma complexidade elevada (os chamados processadores “abstractos”) demonstram condutas de menor agressividade e, comumente, mais cooperativas do que aqueles que possuem um complexidade cognitiva mais baixa (os designados processadores “concretos”).

Thompson (1990) observa que a capacidade de adoptar a perspectiva do outro se revelou mais influente nos resultados individuais do que nos resultados conjuntos. Neste sentido, Neale & Barzeman (1983) confirmam que os negociadores detentores de uma maior capacidade de adopção da perspectiva do outro, obtiveram resultados melhores do que aqueles com uma menor capacidade, tendo revelado, ainda uma maior capacidade de recolha de informação sobre o oponente (o que lhes possibilita uma avaliação mais precisa dos objectivos, expectativas e ponto de resistência desse mesmo oponente). Contudo, Greenhalgh & Neslin (1983) não inferiram nenhuma predição sobre a capacidade de adoptar a perspectiva do outro nas vantagens dos negociadores. Mas, uma vez mais, os diferentes resultados, como assinala Thompson (1990), poderão ser atribuídos às distintas tarefas e medidas de desempenho utilizadas pelos investigadores, sendo que o impacto da capacidade de adopção da perspectiva do outro no desempenho negocial poderá depender, em parte, da situação particular da negociação.

Relativamente à tolerância à ambiguidade, a maioria das investigações que se debruçaram sobre a relação desta variável com o comportamento negocial evidenciaram que os actores sociais que demonstram intolerância face à ambiguidade agem como sujeitos de baixa complexidade cognitiva (“concretos”). Porém, a evidência experimental não possibilita uma confirmação absoluta desta mesma afirmação, tal como é reconhecido por Terhune (1970) e Rubin & Brown (1975). Estes consideram que a maioria dos autores assume uma determinada assimilação entre as variáveis da tolerância à ambiguidade e ao dogmatismo.

No que respeita a esta questão, vários foram os estudos que descobriram uma relação positiva entre dogmatismo/tolerância à ambiguidade e comportamento de negociação. Como refere Terhune (1970), os indivíduos “abstractos”, tolerantes à ambiguidade ou não dogmáticos estarão mais dispostos a cooperar, o que será justificado, sob o ponto de vista conceptual, pelo facto de serem capazes de criar diferentes alternativas comportamentais à agressão e de se sentirem capazes de procurar soluções positivas para os interesses da totalidade das partes, em lugar de perspectivarem o desfecho em termos de vencedor e perdedor.

2.3.3. Motivos

Druckman (1977) considera que as motivações internas dos negociadores constituem um das variáveis a ponderar com particular importância, uma vez que quer os processos motivacionais quer os cognitivos produzem efeitos na conduta de negociação, no sentido em que esta será conduzida pelas preferências e dirigida por um plano.

Afigura-se provável que quer o carácter do conflito, quer os tipos de negociação variem com as orientações motivacionais dos parceiros da negociação, assinalando, igualmente, que a orientação motivacional específica de um negociador, combinada com a dos seus oponentes, incidirá, com maior ou menor probabilidade, sobre a ocorrência do conflito interpessoal e da negociação, pelo que um conhecimento dos motivos sociais pode contribuir para a previsão da probabilidade de que se dê um conflito ou um processo de negociação (McClintock, 1977).

Os estudos predominantes sobre a relação entre predisposições motivacionais dos negociadores e a sua conduta negocial centram-se num ou mais dos seguintes motivos básicos: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder (Rubin & Brown, 1975).

Desta forma, os indivíduos altamente motivados pela necessidade de poder tendem a actuar de forma mais competitiva do que aqueles motivados mais brandamente por essa necessidade; os indivíduos com necessidade de realização procuram a actuar também, de modo competitivo, porque se encontram particularmente voltados para os seus interesses. Os sujeitos, com uma elevada necessidade de afiliação situam-se numa direcção oposta, pois visam interagir socialmente de forma cooperante.

2.3.4. Auto-conceito

A variável auto-conceito respeita a um conjunto de sentimentos e crenças que o indivíduo possui de si próprio e ao modo como o vêem os outros, um individuo detentor de um auto-conceito positivo, revela-se com uma maior auto-estima e auto-aceitação, ensaiando um menor grau de ansiedade, relativamente ao modo como surge perante os outros, do que aqueles sujeitos detentores de uma visão mais negativa de si próprios (Rubin & Brown, 1975).

Também Williams, Steele & Tedeshi (1969) & Lindskold (1971) confirmam resultados que apontam nessa direcção, não se verificando, todavia, o mesmo em Pepitone, Faucheux, Moscovici, Cesa-Bianchi, Magistretti, Iacono, Asprea & Villone (1967). Os primeiros ao analisarem os efeitos dos sentimentos de elevada ou reduzida auto-estima inferidos experimentalmente, descobriram que os negociadores que possuíam uma elevada auto-estima induzida experimentalmente actuavam de forma mais competitiva do que os sujeitos detentores de reduzida auto-estima inferida. Aparentemente, isto seria incoerente com aquilo que afirmamos precedentemente em relação ao facto dos indivíduos portadores de uma elevada visão negativa de si mesmos tendencialmente, actuarem de modo mais competitivo do que aqueles com um auto-conceito positivo.

No entanto, Faucheux & Moscovici (1968) observaram – num experimento em que a auto-estima não foi apenas manipulada, mas também mensurada antecipadamente – que, no primeiro caso, os sujeitos de elevada auto-estima actuavam mais competitivamente no “Jogo do Dilema do Prisioneiro” do que os de baixa auto-estima, enquanto, no segundo caso, os resultados se apresentaram inversos, pois, recorrendo a sujeitos com pontuações “crónicas” altas e baixas, os autores verificaram que os indivíduos de pontuações baixas tendiam a actuar mais competitivamente do que aqueles de pontuações altas. Nesta linha de raciocínio, alegam os referidos autores que seria menos provável que se desse uma conduta negocial cooperativa nos indivíduos possuidores de um elevado nível de ansiedade. Entre aqueles cuja auto-estima tinha sido avaliada previamente à execução do experimento, os mais ansiosos (em relação ao modo como eram vistos pelos outros) eram os detentores de uma baixa auto-estima “crónica” e, desse modo, compensavam os seus sentimentos de incapacidade para tentar obter os melhores resultados, mesmo que fosse à custa do outro. Nos sujeitos de auto-estima manipulada o caso era oposto: aqueles indivíduos a quem se disse que eram os mais competentes sentiam-se na necessidade de validar o julgamento de especialista do experimentador, sendo, por isso, os que apresentavam maiores níveis de ansiedade em relação ao modo como aquele os via e, assim, respondiam similarmente aos de baixa auto-estima “crónica”, ou seja, de forma mais competitiva.

2.3.5. Atitudes

Segundo a perspectiva de Serrano & Rodríguez (1993), existe um conjunto de tendências atitudinais dos negociadores que condicionam o modo como os mesmos encaram o processo negocial. Deste modo, procuramos referir as predisposições atitudinais que demonstram exercer um maior efeito na conduta negocial. De forma que, a classificação das variáveis que seguidamente apresentamos se relaciona com o facto da mesma ter dado lugar à maior parte dos estudos que revelaram resultados expressivos (não descuidando, como referem Rubin & Brown [1975], que muitas das variáveis analisadas se justapõem e se interrelacionam).

Variados estudos demonstraram a existência de uma relação acentuada entre a predisposição dos negociadores em confiarem nos outros e o seu comportamento no próprio processo negocial. Parece plausível que, de um modo global, os actores sociais que mostram mais confiança nos outros, actuem de modo mais cooperativo do que aqueles que são desconfiados (Serrano & Rodríguez, 1993). Há que dizer, de igual modo, que os negociadores desconfiados se revelaram menos generosos do que aqueles que mostram mais confiança nos outros, sendo que os primeiros parecem tender à suspeição, ao egoísmo, à excitabilidade e, muito presumivelmente, são hostis para com os outros (Shure & Meeker, 1967).

Em relação à variável autoritarismo, há que referir que, na complexidade da personalidade autoritária, concorrem, para além das atitudes, aspectos como os processos motivacionais e cognitivos. Cabe aqui mencionar que um indivíduo autoritário se distingue por uma orientação de poder, pela obediência a outros poderosos ou figuras de autoridade, por uma inclinação ao pensamento concreto e por uma atitude globalmente cínica e de suspeição em relação aos outros indivíduos (Serrano & Rodríguez, 1993).

Para Kelly & Stahelski (1970), enquanto aqueles indivíduos que pontuam baixo em autoritarismo terão uma orientação igualitária perante o mundo, revelando-se mais cooperativos nas interações sociais, os indivíduos que pontuam alto na mesma variável terão, por seu turno, uma orientação egoísta, evidenciando uma maior competitividade no seu relacionamento com os outros.

Reportando-nos a Herman & Kogan (1977), poderemos declarar, como teorema geral da relação entre a variável em análise e a conduta negocial, que quanto menos autoritário for um negociador, mais cooperativa será a sua orientação num encontro negocial e, também, mais cooperativa será a sua conduta negocial.

No que respeita ao maquiavelismo, trata-se de uma característica de personalidade com implicações muito importantes para os comportamentos negociais. Nesta linha de pensamento, poder-se-ia definir o maquiavelismo como sendo a “predisposição a” e a “capacidade para” utilizar a astúcia, o engano e outras estratégias oportunistas nas relações interpessoais, com o intuito de manipular os outros (Géis, 1965).

Paralelamente à ligação desta variável com o comportamento negociador, chegou-se à conclusão – depois de numerosos estudos realizados – que os sujeitos com elevadas cotações em maquiavelismos actuam de forma mais competitiva em relação aos outros do que aqueles que apresentam cotações baixas.

Rodríguez (1989) destaca o facto dos resultados das investigações dedicadas ao assunto em questão mostrarem que o interesse dos indivíduos com elevadas cotações em maquiavelismo e em manipular e explorar os outros poderá ser facilitado por uma grande sensibilidade aos estímulos interpessoais. Ou seja, esses indivíduos respondem rapidamente às alterações comportamentais e estratégicas dos outros, bem como às variações situacionais e, comparativamente àqueles com baixas cotações em maquiavelismo, mostram-se mais interessados em usar a informação interpessoal (ou a ausência) com o objectivo de formarem hipóteses de trabalho quanto à verdadeira natureza do oponente (as quais serão usadas, posteriormente, para explorar de forma sistemática esse mesmo opositor).

Como refere Jesuíno (1992), esta variável de personalidade poderá combinar-se, provavelmente, com outras variáveis situacionais e, nesse sentido, há que referir Fry (1985) que, recorrendo às díadas de negociadores com elevado e baixo grau de maquiavelismo em negociações face-a-face em situações onde uma barreira impossibilita o contacto visual, comprovou a hipótese levantada de que os não maquiavélicos conseguiram resultados inferiores nas situações face-a-face, dada a sua

susceptibilidade aos apelos emocionais exercidos pelos negociadores de elevado maquiavelismo. Os sujeitos não maquiavélicos também propuseram menos soluções potenciais quando se encontram em negociações face-a-face.

Reportando-nos agora à conciliação/beligerância, como sugerem Shure & Meeker (1967), trata-se de actores sociais que são partidários de que cada um admita os seus próprios erros e negam-se a recorrer às ameaças e meios agressivos ou a estarem motivados para a vingança; ao contrário, aconselham sempre uma resposta diplomática e construtiva que se guia por considerações de humanismo e cooperação.

Perante o comportamento do negociador, os resultados obtidos por diferentes estudos parecem apontar para que, segundo Hermann & Kogan (1977), quanto maior for a tendência dos negociadores para a conciliação (opondo-se, assim, ao recurso à beligerância no relacionamento) mais cooperativa será a sua orientação nos encontros interpessoais e a sua conduta nos mesmos.

2.3.5. Ansiedade Social

Para Leary (1983), o aspecto que possibilita distinguir a ansiedade social relativamente a outros tipos de ansiedade será o temor que os actores experimentam, numa determinada interacção social, perante a possibilidade ou a presença de avaliação interpessoal, faceta esta patente em todo o processo de relação social.

Assim sendo, haverá que referir, como reconhece Rodríguez (1989), que, no decurso do relacionamento interpessoal, os actores “formam impressões” e “avaliam” os outros continuamente, processando-se a maior parte das avaliações de modo implícito, não sendo conhecidas explicitamente por nenhuma das partes implicadas. Tais impressões e avaliações concomitantes têm um papel valioso na determinação da forma como os actores irão responder uns aos outros na interacção social.

Desta forma, as avaliações de sinal positivo produzidas relativamente a um actor conduzirão, muito provavelmente, a resultados sociais positivos e, assim, a um reforço social, enquanto as avaliações dos outros indivíduos determinam o modo como os

actores sociais se irão tratar uns aos outros, a grande maioria destes encontra-se motivada para ser avaliada pelos outros, tanto quanto possível, positivamente. Daqui se depreende como o evento da avaliação interpessoal conduz os sujeitos, sob determinadas circunstâncias, à ansiedade social (Rodríguez, 1989).

Serrano & Rodríguez (1993) referem que uma das origens da ansiedade social dos negociadores pode derivar do facto de os mesmos actuarem como representantes de determinados constituintes (grupos ou colectividade) que avaliam a sua conduta. Os negociadores são, também, alvo de apreciação por parte dos seus oponentes e, por conseguinte, avaliam mutuamente as suas condutas no sentido de ponderarem qual o passo seguinte na negociação.

Conforme Hermann & Kogan (1977, p. 270), “Em certo sentido, os negociadores, actuam como num aquário”, já que todos os agentes envolvidos no processo em análise se encontram interessados no seu desempenho. Assim sendo, seguindo o raciocínio dos mesmos autores, a avaliação da ansiedade parece ser uma relevante característica de personalidade a considerar na investigação futura sobre negociação.

Diferentes autores encontraram, a nível experimental, a existência de uma relação entre o nível de ansiedade dos sujeitos e os resultados que os mesmos obtêm na negociação (Baxter, 1972). Os indivíduos altamente ansiosos apresentam-se, provavelmente, mais cautos e conservadores em circunstâncias de interacção social, ou seja, esperam sempre o pior e procuram minorar as suas perdas através de uma estratégia competitiva (Baxter, 1973). Hermann & Kogan (1977) destacam que a conclusão geral a retirar dessas investigações é a de que quanto mais ansioso um negociador for, menos cooperativa (mais competitiva) será a sua orientação.

Saliente-se, no entanto, o trabalho de Hermann & Kogan (1977) que descobriram o efeito antípoda ao que acabámos de referir, pois os sujeitos com pontuações mais altas em ansiedade foram, justamente, os mais cooperativos (porém, tal como Rodríguez (1989) afirma, os estudos que acabámos de referir diferem não só nas variáveis independentes usadas, mas também nos paradigmas aplicados, entre muitos outros aspectos, tornando assim, delicada a sua comparação).

Assim, tendo em conta a importância da negociação para as empresas e a necessidade de dotar os executivos de competências negociais, o nosso trabalho de investigação tem como objectivo estudar a relevância da eficácia negocial e a assertividade como competência estratégica na gestão. Deste modo, delimitamos, dentro das variáveis de personalidade relacionadas com a eficácia negocial, a variável assertividade à qual dedicamos inteiramente o próximo capítulo.

CAPÍTULO III – SOBRE A ASSERTIVIDADE

3.1. Delimitação do conceito de assertividade

A assertividade pode ser entendida como a capacidade que uma pessoa tem de, num dado processo de interação social, defender os seus sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos de maneira directa, firme e honesta respeitando, simultaneamente, os sentimentos do outro sem experimentar demasiada ansiedade (Serrano & Rodríguez, 1993).

Nesse sentido, “Somos assertivos quando exercemos a defesa da nossa esfera individual de uma forma directa e honesta, com cuidado, de não entrar abusivamente na esfera individual dos outros. Este tipo de forma de estar na vida, parece implicar uma elevada maturidade e um respeito a dois níveis: respeito por nós próprios e respeito pelos outros” (Almeida, 1992, p. 138-139).

Ainda que não seja possível obter critérios absolutos sobre a conduta socialmente competente, poder-se-á considerar que a mesma será a que possibilita a um indivíduo, relacionar-se adequadamente com as pessoas do seu meio/grupo. Muitas definições centram-se mais no aspecto da efectividade, adequação ou satisfação estabelecida pela conduta mediante a situação. Mas o uso das consequências como critério também tem apresentado muitas dificuldades na abordagem (Kelly, 1987; Linehan, 1984; González, 2000).

González (2000) descreve a conduta assertiva como um conjunto de respostas verbais ou não verbais, parcialmente independentes e situacionalmente específicas, através das quais um indivíduo expressa num contexto interpessoal as suas necessidades, sentimentos, preferências, opiniões e direitos, sem ansiedade excessiva e de forma não hostil, respeitando-se a si e aos próprios direitos, tendo como consequência a auto afirmação e maximizando a probabilidade de conseguir reforçar a sua afirmação e posição social.

Nesta linha de raciocínio, a assertividade apresenta-se como uma habilidade social assente em características de traços de personalidade e em contextos situacionalmente específicos, pressupondo uma avaliação situacional, de forma a conduzir o comportamento assertivo directamente relacionado com a especificidade da situação.

A conduta assertiva poderá incluir manifestações de emoções como fúria, medo, estima, esperança, desespero ou alegria; em todo caso, exprime-se de um modo que não viola os direitos dos demais. A conduta assertiva distingue-se da conduta agressiva, precisamente, pelo facto de a última se caracterizar pela manifestação de sentimentos, opiniões, atitudes e desejos não tendo em consideração essas mesmas características nas outras pessoas. Para além de ser considerada como uma característica de personalidade – extroversão, é cada vez mais entendida como uma competência social fruto da crescente complexidade das exigências sociais (mesmo ao nível profissional, requer-se cada vez mais das pessoas competências sociais elaboradas).

A assertividade, enquanto habilidade social, característica do traço de personalidade – extroversão, é cada vez mais, objecto de investigação por parte dos estudiosos em competências sociais, fruto do incremento da complexidade das relações sociais, tanto ao nível pessoal como organizacional.

Importa ainda referir que dois conceitos primordiais emergem nesta área – habilidades sociais e competência social – por vezes empregues de forma indiferenciada, mas que têm sido igualmente destacados como dois conceitos distintos. O conceito de competência social, compreende uma avaliação ou julgamento a respeito da adequação do comportamento de uma pessoa e do efeito que produz numa determinada situação, enquanto o conceito de habilidade social, envolve mais o aspecto descritivo dos comportamentos verbais necessários à competência social, tais como falar com um tom de voz claro e audível, olhar o interlocutor durante a conversa, sem desviar o olhar e falar o tempo necessário para expor a sua opinião (Del Prette & Del Prette, 1999).

Com efeito, a assertividade em contexto organizacional, começa a ter expressão a partir do final da década de 80, atendendo à utilização dos sistemas de gestão por competências, que começaram a ser utilizados nas grandes organizações americanas

definindo quais seriam as competências fundamentais para os líderes (Carochinho, 2002).

Uma das formas que parece contribuir para a diminuição do “*deficit*” ao nível do relacionamento interpessoal, apela para a formação dos colaboradores em assertividade, ajudando os indivíduos a desenvolverem a sua capacidade de agir construtivamente perante as múltiplas situações, de tensão, conflito, tomada de decisão participada, etc., com que se deparam no quotidiano organizacional (Salas, Cannon-Bowers & Blickensdefer, 1993).

A afirmação e posição social não dependem exclusivamente da actuação do indivíduo; por muito correcta e adequada que pareça, em último lugar, são os outros que renunciam ou não das nossas opiniões. A verdade é que se são respeitadas as necessidades, sentimentos, preferências, opiniões ou direitos dos outros, e uma pessoa se auto-afirma expressando-se de forma não agressiva (verbal ou não verbalmente), assiste-se a uma forte probabilidade de obter bons resultados, embora não seja garantida. Em contrapartida, o que evidentemente se consegue perante auto expressão, sem ansiedade excessiva, é a consecução e o estabelecimento de bons resultados (González, 2005).

Os interesses pelas habilidades sociais e a conduta assertiva, em sentido amplo da questão, vêm-se manifestando há décadas, como demonstra a abundância de estudos tanto teóricos como práticos, incluindo divulgação, bem como a investigação sobre o tema. O interesse não é de estranhar, dado que grande parte da nossa vida é passada em interacção com as pessoas e, nas sociedades contemporâneas, com um ritmo rápido e complexo, vemo-nos imersos em muitos sistemas distintos, nos quais as regras variam e os papéis não estão claramente definidos como estavam noutros tempos. Desenvolvermo-nos entre eles requer, da nossa parte, uma grande destreza social. É frequente que muitos de nós, senão todos, tivéssemos tido e tenhamos dificuldades em defender os nossos próprios direitos, expressar os nossos sentimentos, dizer em público a nossa opinião, discordar do ponto de vista de outra pessoa sem acalorar, iniciar uma relação que não nos interessava, ou pôr ponto final numa conversa que não nos interessa manter por mais tempo, por exemplo (González, 2000).

3.2. Relevância da eficácia negocial e a assertividade

Na actualidade, os mecanismos de negociação têm vindo a assumir uma evidência efectivamente central na gestão dos mais variados conflitos que ocorrem nos diferentes níveis da realidade social (Bazerman & Neale, 1993). Na perspectiva de Serrano & Rodríguez (1993), essa situação decorre não só do próprio prestígio inerente à negociação, como também das próprias potencialidades por ela abrangidas, designadamente na descoberta de soluções pertinentes e eficazes para as partes envolvidas em litígio.

A actividade negocial foi em tempos considerada uma arte praticada pelos mais dotados. Em certa medida ainda o é, no entanto, cada vez mais a comunidade científica e o meio empresarial olham a negociação como uma ciência ou uma técnica, que pode e deve ser apreendida de forma a melhorar o desempenho profissional (Kolb e Williams, 2001). McConville (1994) reforça esta ideia afirmando que alguns nascem com o dom da negociação; outros têm que aprender a negociar no trabalho. Todavia, é um dado adquirido que a capacidade para negociar eficazmente é mais importante que nunca.

A actividade negocial revela-se útil (Wall, 1985), dado que os actores sociais se vêem compelidos a negociar, visto que detêm um controle total sobre os acontecimentos em que participam, ou melhor, os litigantes possuem diferentes graus de poder, mas invulgarmente um poder absoluto sobre a contraparte. Neste sentido, Kennedy, Benson & McMillan (1986) põem em evidência que a razão de ser da negociação encontra-se na sua capacidade de dar resposta ao mútuo direito de divergir, já que este é considerado nas democracias modernas direito fundamental.

Nesta linha de pensamento, a auto-eficácia apresenta-se como uma competência fundamental para gerir as complexas relações interpessoais, como aquelas que envolvem a negociação. Wood & Bandura (1989) definem a auto-eficácia como a crença na capacidade pessoal para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de acção necessários para controlar os acontecimentos na sua vida. Os referidos investigadores concluíram que a auto-eficácia influencia directamente a performance organizacional, tanto pela análise e adopção de uma maior número de estratégias

analíticas como pelo estabelecimento de objectivos mais ambiciosos por parte dos sujeitos com maiores índices de auto-eficácia.

Muitos são os autores que têm vindo a demonstrar preocupações no sentido de identificar o perfil de pessoas assertivas, dado que muitos são os postos de trabalho que a assertividade parece ser relevante para o seu eficaz exercício. As organizações precisam cada vez mais de colaboradores com competências de relacionamento interpessoal que permitam interacção e coordenação com os seus colegas de trabalho. Fazendo face à crescente introdução do trabalho em equipa, das equipas de trabalho auto-geridas bem como estratégias de tomada de decisão de forma participativa e a flexibilidade funcional (polivalência), e que ampliam as responsabilidades dos trabalhadores e os estimulam aos mais diversos níveis, a desenvolver novos comportamentos, nomeadamente o comportamento assertivo (Adánez & Marrón, 1996; Bruning & Liverpool, 1993; Jehn, 2000; Lee, 1999; Tannenbaum, Salas & Cannon-Bowers, 1996).

No mesmo sentido, Brown (2003), Campion, Medsker & Higgs (1993), Coghlan (1993), Coghlan & Rashford (1990), Carochinho (2002), Gripton & Velentich (1993), Jehn, Northcraft & Neale (1999), Thomas-Hunt, Ogden & Neale (2003) e Waters, (1982) concordam que cada vez mais as organizações se debatem com determinadas incapacidades de adaptação dos seus colaboradores às distintas situações de trabalho, mais precisamente no que respeita ao trabalho em equipa, como consequência da ausência ou *deficit* de várias competências, envolvendo as de relacionamento interpessoal, gerando inúmeros problemas, tanto ao nível da produtividade como ao nível comportamental, dificultando também, a adesão a novas regras, procedimentos internos e formas de trabalho.

As investigações de Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe (1995), Hyatt & Ruddy (1997), Oser, MacCallum, Salas & Morgan (1989) e Salas, Cannon-Bowers & Blickensderfer (1993) revelam que a assertividade individual dos membros de uma equipa é crucial para a sua performance e para a tomada de decisão de forma efectiva, tendo sido mesmo demonstrado que em certas realidades organizacionais, assim como em certos contextos sociais a assertividade faz a diferença.

Em contexto organizacional, uma das formas que parece contribuir para a diminuição do *deficit* ao nível do relacionamento interpessoal, apela para a formação dos colaboradores em assertividade, para ajudar os indivíduos a desenvolverem a sua capacidade de agir construtivamente perante múltiplas situações, de tensão, conflito, tomada de decisão participada, etc., com que se deparam no quotidiano profissional (Alberti, 1997; Back & Back, 1980; Bruning & Liverpool, 1993; Cannon-Bowers, 1995; Er, 1989; Gripton & Valentich, 1993; Kimberly, 1996; Luzio-Lockett, 1995; McIllduff & Coghlan, 2000; Salas, 1993).

As organizações que se empenham na formação em assertividade, usualmente fazem-no através de uma de duas possíveis abordagens. A primeira abordagem assenta na mudança de atitudes, através da persuasão verbal e explicações lógicas, presumindo que estas contribuirão para a mudança do comportamento. Abordagem esta que assenta na convicção de que os comportamentos não assertivos em contexto de trabalho não se devem a um *deficit* ao nível das competências de relacionamento interpessoal. Este tipo de tentativas de mudança de comportamento raramente tem sucesso.

Outras organizações, de forma contrária, seguem uma segunda abordagem, baseada nas competências de relacionamento, que enfatiza aspectos e actividades práticas de comportamentos assertivos através de *role-plays* e/ou exercícios de simulação, seguidos de *feedback* individualizado do desempenho. A diferença entre as duas abordagens de formação de assertividade em contexto empresarial, reflecte-se na selecção e validação dos critérios e técnicas pedagógicas (Back & Back, 1980; Benett, 1987; Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers & Salas, 1999; Tennant, 1982).

Os negociadores eficazes têm uma atitude positiva perante as situações conflituais, sendo capazes de encorajar o conflito como normal e construtivo. As competências de que se servem para resolver conflitos aprendem-se no sentido de favorecer a coragem e a autoconfiança que, por sua vez, são necessárias para desafiar os outros e estabelecer negociações positivas. No entanto, é importante salientar que a eficácia não envolve a derrota aberta do oponente, a negação do conflito ou a manipulação da negociação (Serrano, 1996).

Cunha, Moreira & Silva (2003) consideram que a resolução do conflito passa, através dos sujeitos que negociam, por uma especial capacidade de exibir um conjunto de condutas complexas que lhes permitem compatibilizar, com êxito, os objectivos aparentemente irreconciliáveis, ou seja, passa pelo actor social maximizar os seus interesses, sem afectar de modo negativo, a relação de interdependência. É precisamente na capacidade de tornar compatíveis ambos os objectivos que radica a eficácia da conduta exercida.

PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

4.1. Introdução

O objectivo principal deste capítulo é apresentar as opções metodológicas utilizadas na elaboração do presente trabalho. Deste modo, passaremos a apresentar os objectivos do estudo, formulação das hipóteses, apresentação de instrumentos utilizados bem como a caracterização da amostra seleccionada para a investigação desenvolvida.

4.2. Objectivos do estudo

A relação entre a eficácia em negociação e a assertividade no domínio da gestão comercial constitui o eixo central da presente investigação. Assim sendo, este estudo visa, essencialmente, analisar a relevância da eficácia negocial e a assertividade na amostra por nós seleccionada, através da aplicação de dois instrumentos de medida: o *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) e a *EHS* (Escala de Habilidades Sociais).

O nosso interesse pela temática da negociação prende-se, por um lado, com a vontade de aprofundar os conhecimentos adquiridos no seminário de estratégias de negociação e, por outro, pela necessidade de compreender em que medida a relação entre a assertividade e a eficácia negocial se poderá apresentar como uma competência estratégica na gestão concreta das organizações.

Procuramos, ainda, determinar se existiam diferenças significativas na eficácia negocial e na assertividade em função de algumas variáveis sócio-demográficas por nós seleccionadas para a investigação: sexo, idade, habilitações literárias, profissão e tempo de experiência negocial. Para isso realizamos o teste *t*-Student para a variável sexo e o teste *Anova Oneway* para as variáveis idade, estado civil, habilitações literárias, profissão e tempo de experiência profissional, usando como variável dependente, consoante os casos, as variáveis eficácia negocial e assertividade.

Na perspectiva de Green & D'Oliveira (1991), a utilização destes testes paramétricos prende-se com as características da codificação das nossas variáveis independentes, já que o teste *t* só pode ser utilizado para testar as diferenças entre duas situações, quando

apenas uma variável está a ser manipulada, enquanto que *Anova* pode ser extensível a casos em que são utilizadas várias situações para testar duas ou mais variáveis.

De forma geral, o grande objectivo do presente trabalho de investigação baseou-se, em termos empíricos, na concretização de um estudo correlacional sobre a eficácia negocial, no qual aplicamos uma escala sobre o tema em análise a 3 grupos de sujeitos possuidores, à partida, de diferentes tipos de experiência negocial: grupo 1 (vendedores imobiliários), grupo 2 (administrativos) e o grupo 3 (estudantes universitários).

A respectiva selecção prende-se, precisamente, com a lógica de raciocínio experimentada pelo autor original do *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) (Cunha, 2000a), considerando-se assim, que o grupo dos negociadores comerciais escolhido na amostra recolhida é constituído por sujeitos que seriam assim, à partida, os mais eficazes na negociação.

4.3. Formulação das hipóteses

De forma a ser possível a recolha de dados, imprescindíveis à realização do estudo, foi necessário definir inicialmente a base que iria servir de suporte a todo o trabalho empírico. Deste modo, começamos por definir os objectivos a atingir e, de seguida, formularam-se as hipóteses para a investigação empírica em curso. Desde já, queremos destacar que, nomeadamente pelo facto de a *EHS* ter sido objecto de uma primeira tradução para a língua portuguesa com todas as limitações que tal acarreta, algumas das hipóteses aqui formuladas possuem um cariz fundamentalmente exploratório.

De acordo com Cunha (2000a), a relevância das hipóteses no trabalho científico é indubitável, já que as hipóteses representam a ideia que dirige a investigação, ou seja, constituem uma antecipação sobre a experiência que a própria experiência deve julgar. Mais concretamente, a hipótese será uma solução provável para o problema delineado, previamente seleccionada, que o investigador propõe para verificar se através de todo o processo de investigação é confirmado (ou não) pelos factos.

Neste sentido, o objectivo geral deste estudo é analisar aprofundadamente a relevância da eficácia negocial e a assertividade, especificamente em negociadores comerciais do

norte do país. Para uma melhor concretização, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- em primeiro lugar, pretende-se analisar a relação entre a assertividade e a eficácia negocial enquanto competências estratégicas no domínio da gestão comercial;
- em segundo lugar, verificar em que medida é que um conjunto amplo de variáveis sócio-demográficas, como o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias e a experiência negocial, está relacionado com a obtenção de eficácia negocial e com a assertividade nos sujeitos da nossa amostra.

No que respeita ainda à elaboração das hipóteses, o presente trabalho de investigação partiu de algumas perguntas no sentido de explorar a comprovação (ou infirmação) das mesmas, tendo em consideração os temas analisados na parte teórica e os objectivos referidos anteriormente para o trabalho de terreno.

Assim, e de acordo com os objectivos específicos definidos, formulamos hipóteses, tendo em consideração as diferentes variáveis sócio – demográficas por nós consideradas e as variáveis eficácia negocial (aferida, neste caso, através da pontuação total dos sujeitos no *CEN II*) e assertividade (mensurada, aqui, através da pontuação total dos sujeitos na *EHS*).

Nessa linha de raciocínio, em relação ao tema da eficácia negocial, colocamos as seguintes cinco hipóteses exploratórias:

Hipótese # 1: Os sujeitos do sexo masculino apresentam-se mais eficazes em negociação do que os do sexo feminino.

Hipótese# 2: As pontuações obtidas no *CEN II* podem variar com a idade dos sujeitos.

Hipótese # 3: As pontuações obtidas no *CEN II* podem variar de acordo com o estado civil dos sujeitos.

Hipótese # 4: Quanto mais elevado o grau de habilitações literárias, mais elevadas são as pontuações no *CEN II*.

Hipótese # 5: Quanto mais elevada for a experiência negocial, mais elevada será a conduta eficaz dos sujeitos em situações negociais.

Quanto à possível relação entre as variáveis sócio-demográficas seleccionadas e o tema da assertividade, levantámos as seguintes hipóteses:

Hipótese # 1 – Os sujeitos do sexo masculino são mais assertivos do que os sujeitos do sexo feminino.

Hipótese # 2 – Os sujeitos com menor idade são mais assertivos do que os de mais idade.

Hipótese # 3 – Procurar averiguar se as pontuações obtidas pelos sujeitos na *EHS* podem variar em função do estado civil.

Hipótese # 4 – Os sujeitos com menores habilitações literárias são menos assertivos do que os que têm um maior nível académico.

Hipótese # 5 – Quanto mais elevada for a experiência negocial, mais elevada será a assertividade dos sujeitos em situações negociais.

4.4. Variáveis de estudo

Uma vez definidas as hipóteses no sentido de verificar a comprovação (ou a infirmação) das mesmas, tendo em consideração os temas analisados na parte teórica e os objectivos referidos anteriormente, procedeu-se à determinação das variáveis. Os dois tipos de variáveis consideradas em qualquer investigação são as variáveis independentes, que se referem a dimensões ou características manipuladas pelo investigador para conhecer o seu impacto numa outra variável, e as variáveis dependentes, que são dimensões ou

características que surgem ou mudam em consequência de variações na variável independente (Almeida & Freire, 1997).

Antes de mais, uma variável é definida como uma característica, propriedade ou quantidade de um ser, objecto ou acontecimento que é manipulada e medida ou controlada numa experiência (Pinto, 1990).

No presente estudo consideram-se como variáveis independentes ou predictoras as sócio-demográficas (o sexo, a idade, estado civil, as habilitações literárias e o tempo de experiência profissional), assumem-se como variáveis invocadas, ou seja, são características que pré-existem ao investigador e não são manipuladas directamente, constituem as variáveis independentes. Enquanto as variáveis dependentes ou critério referem-se à dimensão que é objecto de medida, a eficácia negocial e o grau de assertividade dos negociadores.

4.4.1 Variáveis independentes

- **Sexo:** A amostra é composta por sujeitos do sexo feminino e masculino.
- **Idade:** Foram definidos seis grupos etários – até aos 18 anos; de 18 a 25; de 26 a 35; de 36 a 45; de 46 a 55 e de 55 ou mais.
- **Habilitações literárias:** Esta variável é composta por três níveis de escolaridade: Ensino Básico (até 9 anos de escolaridade), Ensino Secundário (até 12º anos de escolaridade) e Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, Pós-graduação e Mestrado).
- **Anos de experiência negocial:** A variável foi categorizada nos seguintes intervalos: até um ano de experiência negocial; de 1 ano a 10; de 11 a 20 anos; de 21 a 30 e com mais de 30 anos de experiência.
- **Estado civil:** Foram delimitados cinco grupos: solteiro, casado, viúvo, divorciado e união de facto.

4.4.2. Variáveis dependentes

- **Eficácia negocial:** o conceito em questão é avaliado através das pontuações obtidas no *CEN II* que variam entre 42 e 210 pontos.

- **Grau de Assertividade dos Negociadores:** avaliado através das pontuações da *EHS* que variam entre 33 e 132 pontos.

4.5. Instrumentos e procedimentos

A técnica de recolha de dados utilizada, dadas as características e objectivos do estudo, foi o inquérito psicossocial, mediante a aplicação de um questionário. Optou-se pela técnica do questionário de administração directa (o sujeito lê e regista as respostas) e colectiva, uma vez que garante o anonimato das respostas e permite um grande número de indivíduos em simultâneo num curto espaço de tempo.

A opção pela aplicação da técnica do questionário deve-se à sua objectividade e aos níveis interessantes de representatividade uma vez que permite estudar um grande número de indivíduos e permite respostas num curto espaço de tempo possibilitando uma análise relativamente rápida. Segundo Visauta (1989), o questionário é a técnica de investigação social mais utilizada, devido à sua fácil aplicação e à multiplicidade de resultados que pode proporcionar.

São, no entanto, bastante conhecidas as vantagens dos estudos por questionários como método de avaliação de comportamento, dado que nos permitem, entre outros, recolher informação em quantidade e qualidade num menor espaço de tempo (em relação a outras técnicas) e qualificar variáveis e formar grupos homogéneos. Poderá também apresentar desvantagens ao nível da dificuldade de concepção, pois é necessário ter em conta vários parâmetros tais como: a quem se vai aplicar, o tipo de questões a incluir, o tipo de respostas que se pretende e o tema abordado. Os questionários fornecem respostas escritas a questões previamente fornecidas e como tal existe uma elevada taxa de não – respostas. Esta dependerá da clareza das perguntas, natureza das pesquisas e das habilitações literárias dos inquiridos.

Tendo por base os objectivos propostos, administramos o *CEN II* (Questionário de Eficácia em Negociação) relacionado com a eficácia negocial (Anexo A), desenvolvido e adaptado ao contexto português por Cunha (1996, 2000a) e a *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) no que respeita à assertividade (Anexo B), concebido por González (2000) para a população espanhola.

Importa ainda referir que relativamente à *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) supomos que é a primeira vez que a mesma é aplicada a uma amostra da população portuguesa, pelo que se contactou a autora, a quem se solicitou a respectiva autorização para traduzir e aplicar a escala em Portugal.

4.5.1. O *CEN II* - Questionário de Eficácia Negocial

O *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) é composto por 42 itens, em que 9 deles se encontram redigidos em sentido inverso ao das premissas da eficácia negocial e aos outros 33 foram equacionados em sentido positivo relativamente às mesmas, podendo as pontuações dos sujeitos variar entre 42 (mínimo) e 210 (máximo), tendo por base conceptual o modelo de negociação proposto por Mastenbroek (1987, 1989). Foram ainda, consideradas as abordagens de outros autores, nomeadamente Bazerman & Neale (1993), Bercovitch (1984), Fisher, Ury & Patton (2000), Greenhalgh (1987), Neale & Bazerman (1981), Pruitt & Carnevale (1993), Steele, Murphy & Russil (1991) e Wall (1985).

O *CEN II* teve a sua origem no *CEN* (no original, “Cuestionário de Eficácia Negociadora”), que foi, primeiramente, pensado e concebido, em 1989, por Serrano & Rodríguez e que sempre se orientou pelo objectivo de dispor de uma escala destinada à mensurabilidade da eficácia no processo negocial.

De acordo com o Serrano & Rodriguez (1993), possuir um instrumento fiável e que mesure a conduta negociadora globalmente entendida torna-se útil para relacionar as pontuações assim obtidas com outras relativas a distintos aspectos da negociação. Os autores citados tomaram como principal fundamento conceptual o modelo de conduta negocial eficaz proposto por Mastenbroek (1987, 1989), tendo sido também tomado em consideração contributos provenientes de outras perspectivas como as de Pruitt (1983) e de Bacharach & Lawer (1981).

Assim sendo, e de acordo com Cunha (2000a), Serrano & Rodríguez elaboraram inicialmente um conjunto de 120 itens, 30 itens por cada uma das dimensões do modelo de negociação eficaz de Mastenbroek. Esses mesmos itens foram objecto de apreciação por parte de um grupo de juízes especializados, cujo trabalho consistiu em dois aspectos

fundamentais: em avaliar o grau em que cada um dos itens se adequava à dimensão teórica no qual se encontrava integrado e eliminar os que não revelassem adequados para posterior utilização na população a que se destinava a escala, isto é, indivíduos adultos com grande diversidade relativamente ao seu nível sócio-cultural, podendo apresentar ou não uma ampla experiência de negociação de convénios colectivos.

As análises estatísticas levaram à inclusão dos itens que possuíam um maior nível de homogeneidade com a população total da escala, assim como daqueles com um significativo poder discriminante quanto ao grau de eficácia negocial dos sujeitos.

Recorrendo a uma amostra de 82 “negociadores eficazes” (provenientes das Astúrias, Galiza e Madrid, com 3 anos de tempo mínimo como representantes das três organizações a nível nacional, isto é, a “Unión General de Trabajadores”, “Comisiones Obreras” e “Confederación Española de Organizaciones Empresariales” – e com resultados considerados satisfatórios pelas mesmas) e outra de 209 estudantes universitários, Rodríguez (1990) aferiu positivamente a consistência interna da escala, bem como a fidelidade e a validade preditiva e de conteúdo da mesma.

Além disso, os resultados de uma análise factorial, realizada com a mostra dos negociadores versados no assunto, revelaram uma estrutura de quatro factores que, globalmente, foi de encontro à problemática teórica que serve de suporte ao referido questionário.

Assim, de acordo com Serrano (1996), estas primeiras investigações possibilitaram um instrumento formado por 40 itens, com suficientes garantias de fiabilidade e validade, no sentido de vir a ser aplicado em diversos estudos com a perspectiva de o ir aperfeiçoando até onde for possível, de modo a obter-se uma versão definitiva.

Entretanto, Caramés & Rodríguez (1995) realizaram uma outra investigação empírica dedicada ao estudo das características do *CEN* com uma amostra de 389 sujeitos, composta por três subamostras de acordo com o grau de experiência negocial dos mesmos: 185 estudantes de Ciências Sociais, 101 vendedores de grandes armazéns e

103 negociadores de âmbito sócio-laboral (familiarizados com negociações colectivas), tendo também constatado resultados bastante promissores sobre a mencionada escala.

Posteriormente, Cunha (1996) aplicou essa mesma versão a uma amostra da população da área metropolitana do Porto, com o intuito de testar a hipótese de que os indivíduos com experiência negocial seriam aqueles que teriam uma maior pontuação na referida escala, procurando medir a conduta eficaz dos sujeitos portugueses em situações negociais, fossem eles especialistas ou ingénuos neste tipo de interacção social. Assim sendo, a amostra era formada por um total de 204 sujeitos divididos por três grupos, de acordo com a sua experiência negocial (64 negociadores provenientes do meio empresarial e sindical, 70 administrativos integrados em empresas públicas e privadas e 70 universitários).

Os resultados obtidos foram estatisticamente bastante significativos, demonstrando uma fidelidade e validade relativamente elevadas.

Nesta linha de raciocínio, Cunha (2000a) realizou uma investigação destinada a aferir a fidelidade, validade e consistência interna do *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação), com o objectivo de se alcançar a versão definitiva do instrumento em análise, sendo que as diferenças com o *CEN* residem na clara ampliação do número de itens, nomeadamente no que respeita à integração da perspectiva de Barzerman & Neale (1993) sobre a racionalidade negocial. A amostra era composta por um total de, aproximadamente 700 indivíduos, dividida em sub-amostras distintas de acordo com o seu grau de experiência negocial, ou seja, negociadores sócio-laborais, vendedores, administrativos de organizações públicas e privadas e estudantes universitários. Por fim, a amostra foi recolhida quer em Portugal, quer em Espanha, no sentido de examinar, a nível exploratório, o carácter transituacional e inter-cultural da mencionada escala. Uma vez mais, os resultados estatísticos demonstraram uma fiabilidade e validade relativamente elevadas, bem como uma estrutura factorial congruente com o modelo teórico de base, permitindo ainda retirar conclusões significativas sobre o poder discriminante dos itens.

Todavia, existem algumas limitações que o *CEN II* pode englobar, ou seja, apesar de os resultados favoráveis que se têm vindo a alcançar com ambas as versões do instrumento, não significa, porém, que se considere que todos esses componentes sejam necessários para finalizar de modo eficaz a negociação. Digamos que poderão existir, evidentemente, discrepâncias entre as pontuações obtidas pelos sujeitos e a sua prática no processo de negociação. Na opinião de Bercovitch (1984), para além das actuações do negociador, existe toda uma série de variáveis que, obviamente, condicionam o tipo de conflito e toda a dinâmica do próprio processo negocial.

A escala utilizada foi a escala de Likert que, em termos de investigação, pareceu ser a mais adequada para o fim proposto. A cada item corresponde, como tipo de categoria de respostas, uma escala de atitude representada numericamente de 1 a 5, com as seguintes categorias de resposta: 1) Discordo fortemente; 2) Discordo; 3) Indiferente; 4) Concordo; 5) Concordo fortemente.

Deste modo, cada item é um enunciado de uma atitude, perante a qual o sujeito tem de indicar o seu grau de concordância, desde “Discordo fortemente” até “Concordo fortemente”.

Para Cunha (2000a), as escalas de Likert partem do pressuposto teórico de que uma atitude pode definir-se como uma disposição do sujeito em direcção a uma acção manifestada, ou seja, actuar de determinada maneira em contextos sociais específicos ou actuar a favor ou contra as pessoas, objectos, organizações, entre outras. Trata-se de uma escala aditiva ou sumativa com o objectivo de especificar a valência da atitude.

Na perspectiva de Visauta (1989), as escalas de Likert apresentam algumas vantagens, tais como: são de construção menos morosa e mais simples; costumam apresentar fiabilidade e validade elevadas, possibilitando, ainda, o estabelecimento de graduações de resposta; permitem o uso de itens que não se encontram relacionados de modo directo com as atitudes que se pretendem mensurar e, por fim, as possíveis respostas a cada item permitem um maior grau de informação sobre a atitude estudada.

4.5.2. A EHS - Escala de Habilidades Sociais

A *EHS* (Escala de Habilidades Sociais), na sua versão definitiva, é composta por 33 itens, 28 dos quais estão escritos no sentido da falta de assertividade ou défice em habilidades sociais e cinco deles em sentido positivo. “Este é pois, o objectivo da *EHS* colmatar a lacuna, existente, de instrumentos para medir conduta assertiva ou habilidades sociais, dirigido para a população espanhola, com dados normativos de amostras espanholas e, de extensão o suficientemente breve para sua aplicação conjunta e rápida com outros instrumentos na investigação, sem que essa “brevidade” suponha uma perda significativa das suas qualidades psicométricas” (González, 2000).

Consta de 4 alternativas de resposta, desde “Não me identifico em absoluto; a maioria das vezes não me ocorre nem o faria” a “Muito de acordo e sentiria ou actuaria assim na maior parte das situações”. Na maior pontuação global, o sujeito expressa habilidades sociais e capacidade de asserção em distintos contextos.

A análise factorial final revelou 6 factores:

- auto expressão em situações sociais;
- defesa dos próprios direitos como consumidor;
- expressão de incómodo ou desconformidade;
- dizer não e cortar interacções;
- fazer pedidos e iniciar interacções positivas com o sexo oposto.

Os seus âmbitos de aplicação preferenciais são o clínico e o de investigação, adolescentes e adultos. O tempo necessário para responder é aproximadamente um quarto de hora.

A origem do movimento das habilidades sociais (ainda que não fosse denominado desta forma) poderia remontar aos anos 30. Segundo Phillips (1985), especialmente desde a psicologia social, vários autores estudavam a conduta social em crianças sobre diversos aspectos que, actualmente poderíamos considerar incluídos no campo das habilidades sociais. Assim, por exemplo, Williams (1935) ao estudar o desenvolvimento social das crianças, identificou o que hoje denominamos *assertividade* (procurar aprovação social, ser simpático, responsável, etc.) e a sua importante influência na conduta social das

crianças. Ou Murphy, Murphy & Newcomb que, em 1937, ao estudarem a conduta social nas crianças, já distinguiram duas classes de assertividade: uma socialmente assertiva e outra socialmente ofensiva. Os trabalhos de Jack (1934) confirmam os estudos com crianças em idade pré-literárias, tendo sido posteriormente desenvolvidos por Page (1936), ampliando-os. Em todos eles o objectivo era excessivamente psicológico; explicavam a conduta social das crianças em função das variáveis internas, atribuindo um papel secundário às ambientais.

Tempos mais tarde, como comentam Munné (1989) e Curran (1985) nas suas revisões, alguns teóricos neo-freudianos ao colocarem objecções ao ênfase instintivo de Freud favoreceram o modelo mais interpessoal de desenvolvimento da personalidade e das habilidades sociais. Tais teorias analisam as relações sociais precoces e a personalidade e, descrevem os aspectos pouco adaptativos do funcionamento social do indivíduo, se bem que, como indica Kelly (1987), a terapia dirige-se à reconstrução analítica interpretativa das experiências precoces, sem se centrar directamente em ensinar ao sujeito novas competências sociais. No entanto, o estudo sistemático das habilidades sociais surge de distintas vias.

A primeira, habitualmente considerada como a mais importante, inicia-se com o trabalho de Salter (1949), *Conditionel reflex therapy*, e está muito influenciada pelos estudos pavlovianos sobre a actividade nervosa superior. O seu trabalho foi seguido por Wolpe (1958), primeiro autor que usou a expressão *assertivo*, e posteriormente por Lazarus (1966), Wolpe & Lazarus (1966).

Na elaboração da *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) teve-se em consideração as distintas classes de resposta assertiva, assim como se procurou também uma amplitude relativamente breve, dado que, com frequência, o interesse da investigação e da clínica, é aplicar conjuntamente várias provas. Assim, obtém-se uma valorização rápida do indivíduo, mas, para além disso, uma análise mais detalhada permite reconhecer distintos âmbitos de actuação nos quais o défice em habilidades sociais pode ser mais evidente.

As categorias inicialmente incluídas no instrumento foram itens que expressam condutas de auto afirmação: defesa dos próprios direitos (itens 5, 8, 9, 11-, 14, 21-, 35 e 46); recusar pedidos ou dizer não (itens 1, 17, 22, 25, 29 e 49); responder às críticas (itens 2 e 10); solicitar mudanças de conduta a outras pessoas (itens 4, 11-, 18, 21- e 26); expressar as suas próprias opiniões incluindo os desacordos (itens 7, 32, 36 e 48); desculpar-se ou admitir ignorância (itens 3 e 23); fazer petições (pedir ajuda, favores, etc.) (itens 16, 34-, 39, 40-, e 45). Itens que se referem à expressão de sentimentos positivos: fazer e receber elogios (itens 19, 28, 33 e 47); iniciar e manter conversas/tomar a iniciativa na interação (itens 13, 15, 27, 34-, 42 e 44); expressar carinho, agrado (itens 12, 24 e 41-). Itens referidos à expressão de sentimentos negativos: expressar aborrecimento, mal-estar ou indignação justificados (itens 6, 20, 30, 38, 41-, 43 e 50).

Esta classificação inicial é meramente de aproximação. Parte dos itens poderiam incluir-se, em princípio, em mais do que uma categoria (os assinalados com -); os outros, dificilmente poderão ser incluídos de uma forma concreta (itens 31 e 37) se bem que, tenham relação com o experimentar de tensões perante distintas situações sociais: 31 (“Custa-me telefonar para sítios oficiais, lojas, etc.”) e 37 (“Por vezes evito certas reuniões sociais com receio de fazer ou dizer algum disparate”).

Por outro lado, foram consideradas diversas *pessoas ou situações* perante as quais poderiam manifestar ou inibir condutas assertivas. Familiares (item 30), desconhecidos (itens 18, 44 e 46), pessoas do sexo oposto (itens 13, 27, 34, 36, 38, 43, 47 (12), (33) e (49), amigos (itens 5, 7, 9, 25, 36, 40, 43 e 45), grupos (itens 37, 48), relações “comerciais” (itens 1, 8, 14, 21, 31, 35, 39 e 42), vizinhos (item 26), novos conhecidos (itens 15 e 44).

Alguns itens não especificam a pessoa concreta perante a qual actuar; expressam condutas ou emoções mais ou menos específicas que podem dar-se indistintamente perante amigos, familiares, etc. (itens 2, 3, 4, 6, 10, 11, 16, 17, 19, 20, 22, 23, 24, 28, 29, 32, 41 e 50).

Por outro lado, alguns dos itens apresentam uma formulação que faz referência às condutas em si (itens 2, 4, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 19, 21, 25, 26, 27, 28, 32, 35, 42, 43, 46 e 49), enquanto outros remetem para a emoção (agrado, desgosto, dificuldade, tensão, etc.) que pode acompanhar a situação.

Na tentativa de minimizar, dentro do possível, a influência de algumas tendências de resposta, os itens foram formulados tanto em sentido positivo como em sentido negativo; responder afirmativamente significará uma conduta assertiva (15 itens) e, noutras, em sentido inverso, expressar acordo, indicará menor assertividade (35 itens). Com esta formulação bidimensional pretendemos evitar a tendência a demonstrar acordo de forma indiscriminada.

No que respeita ao formato da resposta, adoptaram-se quatro alternativas, expressas da seguinte forma: A: Não me identifico em absoluto, a maioria das vezes não me ocorre ou não o faria; B: Não tem a ver comigo, ainda que às vezes me ocorra; C: Descreve-me aproximadamente, se bem que nem sempre actue e não me sinta assim; D: Muito de acordo e sentiria ou actuaria assim na maior parte dos casos.

Perante uma conduta descrita de forma positiva ante as habilidades sociais, o sistema de pontuação vai conceder os seguintes pontos: A=1, B=2; C=3 e D=4; se a redacção do elemento é inversa à conduta de habilidade social os pontos concedidos seriam: A=4; B=3; C=2 e D=1.

Com a finalidade de um estudo tipificado, as amostras recolhidas até ao momento foram três: um primeiro grupo de adultos (N=406) que serviu de base para a construção do instrumento, formado por 258 mulheres e 148 homens. Com uma amostra de N=400 (ou incluído algo menos) poder-se-iam extrapolar os resultados (à população correspondente e supondo uma amostra aleatória) com um nível de confiança de 95% e um erro provável ou superior a 5%. Ainda que não se trate propriamente, de um estudo sociológico, o dispor de uma amostra que seria suficiente noutro tipo de estudo dá, em princípio, uma maior confiança na provável estabilidade dos resultados que possamos obter.

Em relação à construção de instrumentos, a orientação que dá Nunnally (1978) é que o número de sujeitos deve ser cinco vezes maior que o número de variáveis ou itens iniciais para que as análises tenham suficiente estabilidade. No nosso caso, com 50 itens seriam suficientes 250 sujeitos.

Tendo em conta todo um conjunto de recomendações, considera-se que uma amostra de N=400 é suficientemente abrangente para fazer a análise factorial com os 50 itens iniciais. Em todo caso, ao prescindir com segurança de alguns itens em função dos analisados, a amostra de 400 sujeitos é suficientemente ampla, pois aumenta a proporção dos sujeitos tendo em conta o número de itens.

Posteriormente à dita amostra inicial, os investigadores ampliaram o grupo de adultos (N=354) e, finalmente recolheu-se uma terceira, formada por crianças e adolescentes (N=1.015) que permitiu o funcionamento da *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) com este tipo de sujeitos.

O instrumento foi construído partindo da revisão da literatura e, tal como no caso do *CEN II*, com um formato tipo Likert.

4.6. Caracterização da amostra

Na investigação quantitativa, a grande preocupação reside, essencialmente, em constituir um grupo cujas experiências espelhem a diversidade de situações e não tanto uma representatividade estatística (Ruquoy, 1997). Neste sentido, instituímos uma amostra por conveniência.

O total de efectivos do nosso estudo é formado por 300 sujeitos, sendo que a amostra utilizada é composta por 100 sujeitos cujas profissões desempenhadas possuíam conteúdos funcionais que assentavam essencialmente em tarefas de negociação comercial; 100 sujeitos que desempenham funções na área administrativa e 100 sujeitos que não tenham nenhuma experiência de âmbito negocial, todos estudantes da ESEIG/IPP, da Licenciatura em Recursos Humanos. São estudantes de uma área de conhecimento cujo desenvolvimento profissional se dirige grandemente para âmbitos cujas competências profissionais incluem habilidades em negociação.

Assim, as características concretas de cada um dos grupos de amostra são os seguintes:

Grupo 1 – Grupo de negociadores comerciais: formado por 100 sujeitos que se encontravam familiarizados com a participação em negociações, cujas profissões desempenhadas possuem conteúdos funcionais que assentam primordialmente em tarefas de negociação comercial.

Grupo 2 – Grupo de funcionários administrativos: formado por 100 sujeitos que desenvolvem a sua actividade profissional no âmbito administrativo, mas sem grande experiência profissional ao nível negocial.

Grupo 3 – Grupo de estudantes universitários: formado por 100 sujeitos do curso de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão do Instituto Politécnico do Porto. São sujeitos que, à partida, não possuíam qualquer experiência profissional em negociação.

Trata-se, portanto, de uma amostra detentora de um determinado equilíbrio e homogeneidade, aspectos que, naturalmente, tivemos em consideração com o sentido da realização posterior de análises comparativas entre os grupos que a compõem.

Tabela 1. Distribuição da amostra segundo o sexo

Sexo	N	%
Masculino	113	37.7
Feminino	187	62.3
Total	300	100

De um modo geral, como podemos observar na Tabela 1, a nossa amostra é constituída maioritariamente por sujeitos do sexo feminino, que representam 62.3% (187) do seu total, sendo os restantes 37.7% (113) do sexo masculino.

Tabela 2. Distribuição da amostra segundo a idade

Idade	N	%
Dos 18 aos 35 anos	229	76.3
Dos 36 aos 45 anos	44	14.7
Dos 46 aos 55 anos	18	6.0
Mais de 56 anos	9	3.0
Total	300	100

No que respeita à idade, averiguando a Tabela 2, observamos que o grupo etário dos 18 aos 35 anos é o mais representativo com 229 sujeitos a que correspondem 76.3%, logo seguido do grupo entre os 36 e os 45 anos com 44 sujeitos representando 14.7 %, seguidamente temos o grupo dos sujeitos entre os 46 e os 55 com 18 sujeitos, constituindo 6% respectivamente, e, por último, os sujeitos com idade superior a 56 anos com 9 sujeitos, constituindo 3% do total da amostra.

Tabela 3. Distribuição da amostra segundo o estado civil

Estado Civil	N	%
Soteiro	175	58.33
Casado	115	38.33
Viúvo	1	0.34
Divorciado	3	1.00
União de Facto	6	2.00
Total	300	100

Reportamos também que cerca de 58.33% dos inquiridos eram solteiros, 38.33% casados, 2% estão em união de facto, 1% divorciados e 0.34% viúvos (ver Tabela 3).

Considerando ainda as habilitações literárias dos sujeitos da nossa amostra, podemos constatar na Tabela 4 que todos os níveis literários seleccionados estão representados, embora se verifiquem algumas diferenças significativas no número de sujeitos que os constituem, não existindo homogeneidade entre os grupos. Mais precisamente, a nossa amostra é composta por 202 sujeitos (67.33%) com habilitações ao nível secundário, sendo este grupo o mais representado; de seguida, surgem os que têm Bacharelato com 56 sujeitos, seguindo-se os detentores de Licenciatura 28, os sujeitos com o ensino básico 9 e por último os sujeitos pós-graduados que representam 5 sujeitos da amostra.

Tabela 4. Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias

Habilitações Literárias	N	%
Ensino Básico	9	3.0
Ensino Secundário	202	67.3
Bacharelato	56	18.67
Licenciatura	28	9.33
Pós-Graduação	5	1.7
Total	288	100

Tabela 5. Distribuição da amostra segundo o tempo de experiência profissional

Tempo de Experiência Profissional	N	%
Sem Experiência	200	66.7
Entre 1 e os 5 anos	49	16.3
Entre 6 e os 10 anos	27	9.0
Entre os 11 e os 15 anos	10	3.3
Entre os 16 e os 20 anos	3	1.0
Entre os 21 e os 30 anos	7	2.3
Mais de 30 anos	4	1.3
Total	300	100

Por último, quanto à experiência negocial dos 300 sujeitos inquiridos, considerou-se apenas que 100 tinham experiência negocial. A variável anos de experiência é classificada em seis classes. Como podemos verificar na Tabela 5, temos 49 (16.3%) dos indivíduos com 1 a 5 anos de experiência, 27 (9%) cuja experiência negocial varia entre os 6 a 10 anos, 10 sujeitos (3.3%) entre os 11 e os 15 anos de experiência.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Qualidades psicométricas dos instrumentos

Passaremos, agora, a apresentar os dados estatísticos relativos aos instrumentos utilizados o *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) e a *EHS* (Escala de Habilidades Sociais), designadamente, a análise da fidelidade, validade e sensibilidade das escalas seguindo-se as análises diferenciais relativamente ao cruzamento entre as variáveis sócio-demográficas e as variáveis eficácia negocial e assertividade realizadas através do programa estatístico SPSS/WINDOWS.

5.1.1. Fidelidade

Qualquer instrumento deve possuir qualidades psicométricas, entre as quais se distinguem a sensibilidade, a fidelidade e a validade dos resultados.

Para Almeida & Freire (1997), estas qualidades devem, pois, ser avaliadas não em função do instrumento em si, mas em relação aos resultados obtidos com a administração do instrumento, uma vez que podem existir especificidades inerentes à amostra ou à situação da administração.

Na mensuração das escalas temos de ter em conta a análise de fidelidade do instrumento, uma vez que podem existir especificidades inerentes à amostra ou à situação da administração.

Almeida & Freire (1997) defendem que a fidelidade numa prova diz-nos algo sobre o grau de confiança ou exactidão que poderemos ter na informação obtida. Uma das formas de a avaliar é através da consistência interna ou da homogeneidade dos itens, ou seja, para examinar a fidelidade dos instrumentos (*CEN II* e *EHS*), realizamos quer a análise da fiabilidade “split-half” (através do coeficiente de correlação de Spearman-Brown), quer a análise de consistência interna da escala (mediante o coeficiente *Alpha* de Cronbach).

O *Alpha* de Cronbach é precisamente o coeficiente que se situa no centro da nossa análise sobre a fidelidade dos instrumentos da presente pesquisa, uma vez que este

indica quanto (ou seja, em que proporção) discrimina os itens, precisamente por estarem relacionados entre si. Assim, a fidelidade pode interpretar-se como o grau em que uma série de variáveis (itens) participam de um núcleo comum, que é presumivelmente o que se deseja medir.

Sintetizando, pretende-se saber se um instrumento mede bem, o que pretende medir Almeida & Freire (1997). Digamos que a fidelidade será a precisão ou a garantia de um teste, consistindo na possibilidade de ele fornecer resultados consistentes em várias medições.

Um dos objectivos centrais da análise de fidelidade de um instrumento consiste em constatar se o mesmo fornece resultados idênticos quando administrado por diferentes pessoas quando usam formas alternativas.

A este respeito, Norusis (1993) observa que quando as condições de realização da mensuração se alternam, os resultados do teste não deveriam mudar. Para além da questão da fidelidade, um teste deverá ser também válido de modo a revelar-se útil, ou seja, o instrumento deverá medir o que se pretende que ele mesure.

Cronbach (1951, cit. por Cunha 2000) descreve o coeficiente de *Alpha* como uma estimação da proporção de variância que se pode atribuir aos factores comuns a todos os itens, constituindo, assim, um indicador de homogeneidade dos mesmos.

Assim sendo, o coeficiente de *Alpha* é aquele que nos é dado pela própria fórmula, ou seja, o coeficiente é a proporção de co-variância, que sendo grande implica relações entre os itens, indicando tudo o que os mesmos discriminam pelo que têm em comum.

5.1.1.1. Fidelidade do *CEN II*

O *CEN II* é um instrumento de medida criado com o objectivo de mensurar condutas relativas a estratégias e táticas que os negociadores adoptam quando envolvidos no processo de negociação.

Sabendo que o coeficiente de *Alpha* varia entre 0 e 1, pretende-se saber até que ponto o *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) é um instrumento flexível para medir

condutas evidenciadas pelos sujeitos quando envolvidos num encontro negocial, tendo em conta o Modelo de Mastenbroek (1987, 1989).

Nesta linha de raciocínio, a versão do *CEN II* revela ser uma escala com boas qualidades psicométricas, apresentando valores para o coeficiente de *Alpha* de Cronbach de **.77** e para o coeficiente de correlação de Spearman de **.72** (ver Anexo C e E).

É de realçar que se trata de valores que, na nossa opinião, se apresentam bastante interessantes na medida em que comprovam que os resultados obtidos com o *CEN II* foram elevados e estatisticamente significativos, indicando, por conseguinte, que a fidelidade é muito positiva, bem como revelando uma boa consistência interna dos itens, tal como o sucedido com as investigações produzidas por Cunha (2000) que apresentam valores para a eficácia total como coeficiente de alpha de **.91**, para Portugal, e de **.89**, para Espanha.

A versão do *CEN II* revela ser uma escala com boas qualidades psicométricas, apresentando valores para o coeficiente de Alpha de Cronbach de **.81**, e para o coeficiente de correlação de Spearman-Brown de **.74** (Silva, 2002).

É de salientar que se tratam de valores que, em nossa opinião, são bastante interessantes e que comprovam que os resultados obtidos com o *CEN II* foram elevados e estatisticamente significativos, indicando, por conseguinte, que a fidelidade da escala em análise é muito positiva, bem como revelando uma boa consistência interna dos itens, tal como o sucedido com as investigações produzidas por Cunha (2000a) que apresentavam valores para a eficácia total com o coeficiente de alpha **.91**, para Portugal, e de **.89**, para Espanha.

5.1.1.2. Fidelidade da *EHS*

A *EHS* é um instrumento de medida que visa avaliar a assertividade ou habilidades sociais dos sujeitos respondentes.

Tendo em conta que o coeficiente de Alpha varia entre 0 e 1 a *EHS* mostra ser uma escala com boas qualidades psicométricas, apresentando valores para o coeficiente de

Alpha de Cronbach de **.79** e para o coeficiente de correlação de Spearman de **.79** (ver Anexo D e F).

A título comparativo, tanto nas versões experimentais prévias (com 50 e 45 itens) como na definitiva (com 33 itens), González (2000) calculou os coeficientes de fiabilidade mediante o procedimento *Alpha* de Cronbach na primeira amostra de adultos e os resultados que obteve foram de **.86** com a primeira versão, **.89** com a segunda e **.88** com a definitiva. Numa análise mais detalhada, obtivemos os seguintes resultados para a fidelidade das diferentes subescalas que compõem *EHS*.

5.1.2. Validade

A validade consiste em demonstrar, empiricamente, a existência de uma relação entre predictores e critérios, em termos de correlação entre ambos, partindo-se do pressuposto de que os critérios confirmam a existência da característica (Rodríguez, 1990).

Todavia, num outro sentido que lhe é atribuído mais recentemente, validade significa o conhecimento que possuímos daquilo que o teste está a medir (Almeida & Freire, 1987). Estes autores defendem ainda que, deve existir uma maior preocupação com os resultados obtidos e não com os instrumentos em si mesmo, devendo a validade ser graduada com o uso específico que vai ser dado aos resultados, pelo que tendo também em consideração outros indicadores que se mostrem pertinentes, podemos relativizar a estrutura factorial encontrada desde que tenhamos consciência do seu significado.

Apurando este conceito, Nunnaly (1978, cit. por Cunha 2000a), um instrumento é válido se cumpre os objectivos para os quais foi construído, ou seja, se mede aquilo que se projectou medir.

5.1.2.1. Validade do *CEN II*

Assim sendo, o *CEN II* (Questionário de Eficácia Negocial) será válido, em termos preditivos, se conseguir demonstrar capacidade de diferenciação entre um grupo de negociadores experientes e o outro de individuo sem qualquer tipo de experiência em negociação, tendo em conta as pontuações que os sujeitos de ambos os grupos obtiveram no supracitado instrumento.

Antes de procedermos ao cálculo da validade, e no sentido da identificação da estrutura factorial subjacente ao instrumento, efectuou-se uma análise das comparações das magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial, que foi precedida pelo teste de Bartlett (que apresenta valores de $3403.821 = \text{Sig} .000$), e de análise da matriz de correlações, através do teste de Kaiser – Meyer – Olkin (KMO), que mensura adequação da amostra e que, na opinião de Pestana e Gajeiro (1998), varia entre 0 e 1. No nosso caso situou-se em **.821** (ver Anexo E).

Com base nestes resultados, considera-se haver uma excelente adequação da amostra, permitindo-nos, assim, prosseguir para a realização da análise factorial.

A análise factorial utiliza-se fundamentalmente, para aquilo que constitui o seu objecto mais directo, isto é, a análise da estrutura subjacente a um conjunto de variáveis relacionadas entre si (Kim & Mueller, 1994).

Desta forma, para calcular a validade, recorreu-se ao método de Análise Factorial das Componentes Principais, após rotação *varimax*, aplicando a regra de Kaiser (valores próprios iguais ou superiores a 1, ou seja, para que o factor seja tomado em consideração tem que ter uma variância idêntica à de uma variável única).

O objectivo da Análise Factorial consiste em identificar um número inferior de novas variáveis não correlacionadas entre si (as Componentes Principais) que condensam grande parte da informação sem que, para tal, haja uma perda significativa desta, permitindo assim, reproduzir a relação original entre as variáveis, ou seja, o objectivo principal é identificar os factores não directamente observáveis baseando-se num conjunto de variáveis observáveis (Norusis, 1993).

Assim, partindo deste pressuposto, tal como consta no Anexo E, os resultados obtidos na Análise Factorial indicam que existem 12 factores com um auto-valor superior à unidade e que explicam, no seu conjunto, 58.3% da variância das variáveis. Para efeitos de interpretação da estrutura factorial do *CEN II*, tomaremos em consideração apenas os 5 primeiros factores que explicam, no seu conjunto, 38.26% da variância total dos resultados, para o instrumento no seu conjunto (42 itens).

Portanto, considera-se, deste modo, que os itens que possuem uma carga factorial aproximada ou superior a .5, são os itens que se encontram intensamente relacionados com o factor em causa.

Tabela 6. Estrutura factorial do CEN II (após rotação *varimax*)

Factores Nº. dos Itens	F1 TORS	F2 EPRN	F3 PIEP	F4 DCC	F5 FFP	Comunalidade
11	.68					.54
5	.58					.39
10	.55					.41
12	.52					.40
3	.49					.31
25	.48					.31
24	.48					.31
28	.38					.30
21		.70				.52
20		.65				.47
22		.63				.47
13		.59				.47
14		.46				.42
19		.43				.42
37		.40				.36
39		.39				.27
38		.30				.25
9			.61			.38
16			.55			.36
17			.53			.40
7			.51			.36
30			.51			.36
4			.51			.36
6			.50			.28
31			.47			.44
27			.47			.54
1			.46			.29
23			.38			.37
41				.57		.41
8				.56		.38
33				.51		.38
36				.51		.36
2				.48		.42
18				.46		.29
32				.44		.32
40				.44		.23
35				.43		.29
26					.70	.51
29					.73	.58
34					.44	.33
42					.41	.30
15					.38	.30
Valor Próprio	7.4	3.3	1.9	1.7	1.6	
% Variância	17.6%	7.9%	4.6%	4.0%	3.9%	
% Variância Acumulada	17.6%	25.6%	30.2%	34.3%	38.2%	

Nota: CEN II: Questionário de Eficácia na Negociação; TORS: Tentativa de obtenção de resultados substanciais; EPRN: Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação; PIEP: Procurar influenciar o equilíbrio de poder; DCC: Desenvolvimento de um clima construtivo; FFP: Firme-flexibilidade procedimental.

As componentes principais foram calculadas por ordem decrescente de importância, ou seja, a primeira componente explica o máximo possível da variância dos dados (17.6%)

e assim sucessivamente até à última componente, que explica o menos possível da variância total dos dados (3.9%), como se pode observar na Tabela 6.

Assim, partindo dos itens com maior peso na explicação dos cinco factores, julgamos ser possível proceder a uma interpretação de cada um deles, tendo como base o modelo de eficácia condutual de Mastenbroek (1987, 1979), nomeadamente as quatro dimensões que fazem parte do seu modelo.

Deste modo, a estrutura factorial explica 38.2% da variância total, sabendo que o Factor 1 com carga de 7.4, explica 17.6% da variância total, os itens que o constituem são os que constam da Tabela 7.

Tabela 7. Itens do *CEN II* que constituem o Factor 1: “Tentativa de obtenção de resultados substanciais”

11. “É muito importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar acordo”.
5. “Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular os interesses de ambos”.
10. “Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas”.
12. “Procuro sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar a acordo”.
3. “Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao mútuo acordo”.
25. “Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação”.
24. “É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades”.
28. “Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes”.

Nota: *CEN II*: Questionário de Eficácia na Negociação

Como se pode constatar pela Tabela 7, este factor é constituído por 8 itens que, na nossa opinião, encontra-se em consonância com o primeiro tipo de condutas complexas que se desenrolam no processo negocial de Mastenbroek (1989), definido como “Tentativa de obtenção de resultados substanciais”.

A obtenção de resultados substanciais constitui a grande finalidade da negociação, ou seja, o objectivo principal é conseguir obter bons resultados, o que vai determinar todas as demais acções. Nesta perspectiva, tal actividade diz respeito à aquisição de resultados positivos, nomeadamente, análise de interesses subjacentes entre as partes, averiguação

dos interesses da contra parte, no sentido de, gradualmente, alcançar um compromisso com concessões de parte a parte.

Para além destes quatro factores que analisamos, segundo o modelo de Mastenbroek (1989), identificamos um outro, o Factor 2, que se traduz, essencialmente, no estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação. Este factor, com carga de 3.3, é composto por 9 itens e é responsável pela explicação de 7.9% da variância total.

Ora os itens presentes neste factor (ver Tabela 8) demonstram que se trata de uma dimensão que se inscreve no contexto de abordagem proposta por Bazerman & Neale (1993), onde se preconiza uma perspectiva de maior racionalidade por parte do negociador, procurando evitar-se, assim, a racionalidade decisional baseada em tendências distorcidas face ao oponente, o que impediria a consecução de acordos de maior eficácia (Cunha, 2000a).

Tabela 8. Itens do CEN II que formam o Factor 2: “Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação”

21. “Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades”.
20. “Costumo fazer uma procura criativa de soluções para os problemas”.
22. “Procuro trocar informações acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes”.
13. “Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte”.
14. “Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes”.
19. “Procuro elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação, comportamento, etc”.
37. “É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negociam”.
39. “Procuro ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos meus objectivos”.
38. “Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesa, de modo a obter bons resultados”.

Nota: CEN II: Questionário de Eficácia na Negociação

O Factor 3, com carga de 1.9, é composto por 11 itens que explicam cerca de 4.6% da variância total, sendo constituído por itens (ver Tabela 9) que descrevem, na nossa perspectiva, uma dimensão de procura de influência quanto ao equilíbrio de poder entre as partes, definindo, assim, o segundo tipo de condutas complexas inscritas no modelo

de eficácia condutual de Mastenbroek (1989), que refere ser necessário um certo equilíbrio de poder entre as partes, com uma determinada margem de manobra superior para que o negociador alcance o acordo eficaz.

Trata-se da dimensão onde a balança de poderes e o reconhecimento das duas partes são pontos essenciais para uma negociação construtiva (o acordo eficaz).

Conforme Cunha (2000a), a influência sobre o equilíbrio de poder passa pelo fortalecimento das relações mútuas através da ampliação do espaço comum de interesses e objectivos, procurando-se, assim, uma relação de poder mais simétrica e equilibrada.

Os itens presentes neste factor demonstram, claramente, que os negociadores da nossa amostra apostam, essencialmente, no recurso a táticas de menor dureza no sentido de conseguirem equilibrar a sua relação com o adversário, ou seja, as acções mais preferíveis dos negociadores parecem ser aquelas que estão mais relacionadas com a solução de problemas, com a finalidade de se criar uma certa margem de manobra na negociação.

Tabela 9. Itens do CEN II que compõem o Factor 3: “Procurar influenciar o equilíbrio de poder”

9. “Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta”.*
16. “Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo a obter mais da outra parte”.*
17. “De vez em quando, convém agir de modo inconsciente e confuso”.*
7. “A frase “O que é bom para a outra parte é mau para mim” está quase sempre certa”.*
30. “Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão”.*
4. “O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente”.*
6. “Criar impaciência ou agitação no opositor, leva a que se consigam bons resultados”.*
31. “Por vezes, exagero na impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo”.*
27. “Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte”.*
1. “Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis”.*
23. “Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo”.

Nota: CEN II: Questionário de Eficácia na Negociação.

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

Analisando a Tabela 10, verificamos que o Factor 4, com valor próprio de 1.7, é composto por 9 itens que explicam 4.0% da variância total e estão, essencialmente, relacionados com a preocupação em procurar desenvolver um clima construtivo, ou seja, consiste na criação de um ambiente mais propício à actividade da negociação, em que os negociadores procuram apresentar alternativas que possibilitem a flexibilidade e exploração nas propostas através da comunicação, tendo em conta os interesses e objectivos da outra parte, evitando, assim, atitudes hostis e ameaçadoras face ao oponente. Relaciona-se, acima de tudo, de condutas do tipo jovial, amável evitando, assim, uma atmosfera de duelo, procurando não gerar jogos de poder ou deteriorar as relações interpessoais. Digamos que existe uma preocupação que passa pela criação de relações positivas com a outra parte.

Tabela 10. Itens do CEN II que formam o Factor 4: “Desenvolvimento de um clima construtivo”

41. “Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre assuntos pessoais ou notícias da actualidade”.
8. “O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte”.
33. “Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura”.
36. “Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos”.
2. “Demonstro interesse no bem-estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas”.
18. “Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente”.
32. Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e credível”.
40. “Quando se atinge o “ponto morto” da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos “formal”.
35. “Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de um modo irritado ou sarcástico”.

Nota: CEN II: Questionário de Eficácia na Negociação

Para Cunha (2000a), a promoção de um clima construtivo é percebida como o pôr em causa um conjunto de atitudes destinadas a fazer progredir o próprio processo de negociação, ou seja, o desenvolver esse tipo de clima não constituiria, propriamente, um objecto em si mesmo, mas, sim, um meio para o atingimento das próprias metas.

Este factor fundamenta, na nossa opinião, a terceira dimensão do modelo de negociação eficaz de Mastenbroek (1989), designado “Desenvolvimento de um clima construtivo”.

Tabela 11. Itens do CEN II que compõem o Factor 5: “Firme-flexibilidade procedimental”

26. “O meu estilo de negociação predominante baseia-se no bom senso e no argumento”.
29. “Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados”.
34. “É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência”.
42. “Costumo participar activamente nas sessões de negociação”.
15. “É conveniente criar segurança na outra parte, se se quer obter um acordo satisfatório por um longo período”.

Nota: CEN II: Questionário de Eficácia na Negociação

O factor 5, como se pode verificar na Tabela 11, é constituído por 5 itens que, na nossa opinião, fundamenta a quarta dimensão do modelo de conduta de negociação eficaz de Mastenbroek (1989), a qual se define como “Firme-flexibilidade procedimental”.

Esta dimensão do modelo propõe, sobretudo, como o próprio nome indica, uma flexibilidade procedimental, no sentido de fundar uma dinâmica flexível entre os negociadores, isto é, apesar de o negociador apresentar uma posição de interesses devidamente fundada, a ideia passa, sobretudo, pela tentativa de se alcançar um acordo através de concessões e intercâmbios mútuos, tendo sempre em consideração os interesses e objectivos de ambas as partes. Nesse sentido, um negociador eficaz deverá exigir um grau de acções de flexibilidade táctica, uma vez que essas tácticas de exploração procuram, essencialmente, contemplar a ausência de rigidez no processo de negociação, ou seja, utilizam-se tácticas capazes de criar propostas e alternativas comuns.

Nesta perspectiva, verificamos que o item 29 vai de encontro à proposta de Pruitt (1983) em relação ao conceito de “firme-flexibilidade”, que se caracteriza, essencialmente, pela defesa dos próprios interesses e, simultaneamente, por uma busca de alternativas aceitáveis para ambos os lados, ou seja, trata-se de uma postura de solidez (por parte do negociador) sem se fechar às concessões. Digamos, de modo sucinto, que a ausência de rigidez é concebida como um importante modo para se conseguir bons resultados negociais.

5.1.2.2. Validade da *EHS*

Conforme referimos anteriormente, a validade visa demonstrar, empiricamente, a existência de uma ligação entre preditores a critérios, a nível de correlação entre os mesmos. Trata-se do que normalmente se denomina de validade do construto. Ou seja, pretende-se confirmar se o significado atribuído ao construto médio (assertividade) é correcto (González, 2000).

Na perspectiva de Bryman & Cramer (1993), a validade corresponde à avaliação do grau em que uma determinada medida mede, de facto, o que pretende medir, ou seja, que a medida reflecta o conteúdo do conceito em questão.

Partindo deste conceito, procedemos ao cálculo da validade da *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) de forma a podermos identificar a estrutura factorial do instrumento em análise. Neste sentido, efectuamos a análise de comparações das magnitudes dos coeficientes de correlação parcial, precedida do teste de Bartlett (que manifesta valores de $1808.111 = \text{Sig.} .000$), e da análise da matriz de correlações, através do teste de Kaiser-Meyer – Olkim (KMO), que reflecte adequação da amostra situando-se a pontuação em **.800**.

Atendendo aos resultados obtidos, consideramos que, também na *EHS*, houve uma boa adequação da amostra, possibilitando-nos, assim, progredir para a realização da análise factorial.

Neste sentido, para procedermos à referida análise, recorreremos ao método de Análise Factorial das componentes Principais, após rotação *varimax*, aplicando a regra de Kaiser (valores próprios iguais ou superiores a 1, ou seja, para que o factor seja tomado em consideração tem que ter uma variância idêntica à de uma variável única), tal como já referimos no instrumento em análise no ponto anterior.

Deste modo, como podemos observar no Anexo F, os resultados obtidos na Análise Factorial indicam a existência de 11 factores com um valor próprio superior à unidade e que explicam, no seu conjunto, 57.6% da variância das variáveis. Para efeitos de interpretação da *EHS*, tomaremos em apreciação exclusivamente os 6 primeiros factores

que explicam no seu conjunto, 40.5% da variância total dos resultados, para o instrumento no seu conjunto (33 itens).

Portanto, consideramos, também, que os itens que possuem uma carga factorial igual ou superior a 5, são itens que se encontram intensamente relacionados com o factor em que se inserem. As componentes principais foram determinadas por ordem decrescente de importância, ou melhor, a primeira explica o máximo possível da variância dos dados (16.8%) e assim sucessivamente até à última componente, que explica o menos possível da variância total dos dados (3.9%), como podemos verificar no Tabela 12.

Tabela 12. Estrutura factorial da EHS (após rotação *varimax*)

Factores Nº. dos Itens	F1 DNCI	F2 ECD	F3 AESS	F4 DPD	F5 FP	F6 IISO	Comunalidade
6	.60						.46
24	.58						.45
14	.56						.38
23	.53						.35
15	.51						.41
4		.63					.45
21		.51					.50
22		.49					.37
12		.48					.36
13		.46					.36
32		.38					.43
20		.35					.35
1			.62				.40
2			.56				.35
29			.54				.38
27			.49				.47
9			.45				.47
26			.38				.38
28			.37				.23
31				.57			.37
30				.54			.37
33				.49			.40
10				.42			.35
5				.39			.55
8				.37			.31
3					.71		.56
7					.63		.44
16					.50		.32
25					.47		.40
18					.29		.29
19						.70	.53
17						.53	.36
11						.46	.42
Valor Próprio	5.5	1.8	1.7	1.4	1.3	1.3	
% Variância	16.8%	5.6%	5.2%	4.4%	4.1%	3.9%	
% Variância Acumulada	16.8%	22.5%	27.8%	32.3%	36.5%	40.5%	

Nota: EHS: Escala de Habilidades Sociais; DNCI: Dizer não ou cortar interações; ECD: Expressão de cansaço ou desconformidade; AESS: Auto expressão em situações sociais; DPD: Defesa dos próprios direitos; FP: Fazer petições; IISO: iniciar interações com o sexo oposto.

O objectivo da Análise das Componentes Principais é encontrar funções matemáticas entre as variáveis iniciais que expliquem o máximo possível da variação existente nos dados que os permitem descrever e reduzir. Como já referimos anteriormente, os itens incluídos em cada factor foram, particularmente, aqueles que possuíam uma carga factorial igual ou superior a .5, considerando-se, assim, que a partir desse valor o item se encontra intensamente relacionado com o factor em causa. Importa ainda referir que todos os itens encontram-se correlacionados positivamente com os respectivos factores em que se inscrevem.

Por conseguinte, a estrutura factorial explica, 40.5% da variância total e como poderemos constatar o Factor 1 que é constituído por 5 itens (Tabela 13), com um valor próprio de 5.5, explica 16.8% da variância total. Reflecte a habilidade para cortar interacções que não se queiram manter, tanto em contexto de negociação como com os amigos que falam continuamente e em determinado momento queremos interromper. Assim como o negar-se a emprestar algo que não queremos fazê-lo.

González (2000) entende que, trata-se de uma aspecto da assertividade em que o crucial é poder dizer “não” a outras pessoas e cortar interacções, a curto ou longo prazo, que não se desejam manter por mais tempo.

Tabela 13. Itens da EHS que constituem o Factor 1: “Dizer não ou cortar interacções”

6.” Por vezes tenho dificuldade em pedir algo que emprestei.” *
24. “Quando decido que não me apetece voltar a sair com uma pessoa, custa-me a comunicar-lhe a decisão”. *
14. “Quando tenho muita pressa e uma amiga me telefona, custa-me a cortar a conversa”. *
23. “Nunca sei como “cortar” a um amigo que fale muito”. *
15.” Há determinadas coisas que não gosto de emprestar, mas se me pedem, não sei como negar”. *

Nota: EHS: Escala de Habilidades

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

No que respeita ao factor 2 (operacionalizado por 7 itens, com valor próprio de 1.8) ele explica cerca de 5.6% da variância total. Perante este factor está subjacente a ideia de evitar conflitos ou confrontações com outras pessoas; uma pontuação alta indica a capacidade de expressar cansaço ou sentimentos negativos justificados e/ou desacordo

com outras pessoas. Uma pontuação baixa indicaria a dificuldade para expressar discrepâncias e preferir calar-se quando alguém o chateia com o objectivo de evitar possíveis conflitos com os demais ainda que se trate de amigo ou familiares (González, 2000).

Tabela 14. Itens da *EHS* que constituem o Factor 2: “Expressão de cansaço ou desconformidade”

4. “Quando numa loja atendem primeiro uma pessoa que chegou depois de mim, calo-me”.*
21. “Sou incapaz de regatear ou pedir desconto quando compro algo”. *
22. “Quando um familiar próximo me chateia, prefiro ocultar os meus sentimentos a ter que lhe demonstrar o meu aborrecimento”. *
12. “Se estou no cinema e alguém me incomoda com a conversa, custa-me a pedir-lhe que se cale”. *
13. “Quando um amigo expressa opinião com a qual discordo, prefiro calar-me a dizer-lhe abertamente o que penso”. *
32. “Muitas vezes prefiro ceder, calar-me ou “ficar no meu lugar” para evitar problemas com outras pessoas”. *
20. “Se tivesse que procurar trabalho preferia escrever cartas a ter que passar por entrevistas”. *

Nota: *EHS*: Escala de Habilidades Sociais.

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

Analisando a Tabela 15, constatamos que o factor 3, com uma carga de 1.7, é composto por 7 itens que explicam 5.2% da variância total. Este factor reflecte a capacidade de se expressar num mesmo caso de forma espontânea, e sem ansiedade em distintos tipos de situações sociais: entrevistas laborais, lojas e lugares oficiais, em grupos e reuniões sociais. Obter uma alta pontuação indica facilidade para as interacções em tais contextos para expressar as próprias opiniões e sentimentos, fazer perguntas.

Tabela 15. Itens da *EHS* que constituem o Factor 3: “Auto expressão em situações sociais”

1. “Por vezes, não faço perguntas com o receio de parecer estúpido”.*
2. “Custa-me telefonar para lojas, escritórios, etc.”.*
29. “Custa-me expressar a minha opinião em grupo (na escola, em reuniões, etc...)”. *
27. “Sou incapaz de pedir uma entrevista a alguém”. *
9. “Muitas vezes quando tenho que fazer um carinho não sei o que dizer”. *
26. “Custa-me a muito pedir a um amigo que me faça um favor”. *
28. “Sinto-me perturbado ou violento quando alguém do sexo oposto me diz que algo em mim o atrai”. *

Nota: *EHS*: Escala de Habilidades Sociais.

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

O factor 4, assenta na defesa dos próprios direitos, com um valor próprio de 1.4, é composto por 6 itens que explicam uma variância total de 4.4%.

Uma alta pontuação reflecte a expressão de condutas assertivas frente a desconhecidos em defesa dos próprios direitos em situações de consumo, não deixar “colar-se” a alguém numa fila ou numa loja, pedir a alguém que fala no cinema que se cale, pedir descontos, devolver um objecto defeituoso (González, 2000).

Tabela 16. Itens da EHS que constituem o Factor 4: “Defesa dos próprios direitos”

31. “Custa-me muito expressar agressividade e aborrecimento ao sexo oposto, ainda que tenha motivos para isso”. *
30. “Quando alguém se encosta a mim numa fila, continuo como que se não desse conta”. *
33. “Há alturas em que não sei a sair com alguém, que não me apetece mas, que me convida várias vezes”. *
10. “Tenho tendência a guardar as opiniões para mim mesmo”. *
5. “Se um vendedor insiste em indicar-me um produto que decididamente não quero, custa-me a dizer-lhe não”. *
8. “Por vezes fico sem palavras perante pessoas atraentes do sexo oposto”. *

Nota: EHS: Escala de Habilidades Sociais.

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

Quanto ao factor 5, que se traduz na capacidade em fazer petições, com um valor próprio de 1.3, é composto por 5 itens e é responsável pela explicação de 4.1% da variância total, como se pode observar na Tabela 17.

Tabela 17. Itens da EHS que constituem o Factor 5: “Fazer petições”

3. “Se ao chegar a casa encontro um defeito em algo que tenha comprado, vou à loja devolvê-lo”.
7. “Se num restaurante não me servem a comida como tinha pedido, chamo o empregado e peço que me traga algo melhor”.
16. “Se saio de uma loja e apercebo-me que o troco está incorrecto, regresso para rectificar”.
25. “Se um amigo a quem emprestei uma quantidade de dinheiro parece ter-se esquecido, recordo-lhe”.
18. “Se vejo numa festa uma pessoa atraente do sexo oposto tomo a iniciativa e aproximo-me a encetar conversa com ela”.

Nota: EHS: Escala de Habilidades Sociais.

Esta dimensão reflecte a expressão de fazer petições a outras pessoas de algo que não gostamos, seja um amigo (que nos devolva algo que lhe emprestamos, que nos faça um favor), ou em situações de consumo (num restaurante não nos trazem algo tal como pedimos e queremos trocar, ou numa loja deram-nos mal o troco). Uma pontuação alta

indicaria que a pessoa que a obtém é capaz de fazer pedidos semelhantes a estes sem excessiva dificuldade, enquanto uma baixa pontuação indicaria a dificuldade para fazer pedidos do que queremos a outras pessoas.

Para além destes cinco factores, temos ainda um sexto factor que se define com a habilidade para iniciar interacções com o sexo oposto e poder fazer espontaneamente um elogio, uma graça, falar com alguém que achamos atraente. Este factor tem uma carga de 1.3, 3.9% da variância total e é constituído por 3 itens.

Para González (2000) trata-se de intercâmbios positivos. Uma pontuação alta indica facilidade para tais condutas, quer dizer, iniciativa para iniciar interacções com o sexo oposto, e para expressar espontaneamente o que gostamos mesmo. Uma baixa pontuação indicará dificuldade em levar a cabo espontaneamente e sem ansiedade tais condutas.

Tabela 18. Itens da *EHS* que constituem o Factor 6: “Iniciar interacções com o sexo oposto”

19. “Custa-me expressar os meus sentimentos aos outros”. *
17. “Não me é muito fácil fazer um elogio a alguém que gosto”. *
11. “Por vezes evito certos acontecimentos sociais com o medo de fazer ou dizer um disparate”. *

Nota: *EHS*: Escala de Habilidades

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

5.1.3. Sensibilidade

Entende-se por sensibilidade dos resultados numa prova o grau em que os resultados nela obtidos aparecem distribuídos diferenciando os sujeitos entre si nos seus níveis de realização (Almeida & Freire, 1997).

Garret (1962, cit. por Almeida & Freire, 1997) considera que a sensibilidade poderá ser analisada através do Coeficiente de Curtose, cujo valor é de 0.263. Por seu lado, Almeida (1999) refere que uma escala é sensível quando o Coeficiente de Curtose e o Coeficiente de Assimetria se apresentam próximo de zero.

5.1.3.1. Sensibilidade do *CEN II*

Assim sendo, como poderemos observar no Tabela 19, constata-se, de um modo geral, que a amplitude dos resultados em cada subescala e escala total é boa e que a média e a mediana estão muito aproximadas, o que implica que o Coeficiente de Assimetria esteja muito próximo de zero e o Coeficiente de Curtose ou de achatamento não se afaste do valor 0.263.

Tabela 19. Sensibilidade da escala total e subescalas do *CEN II*

	NºItens	Média	Mediana	DP	C.Assimetria	C. Curtose	Mínimo	Máxim
F1. Tentativa de obtenção de resultados substanciais	8	33.61	33.00	3.18	-0.573	1.572	21	40
F2. Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação	9	36.40	36.00	3.69	-0.091	0.745	24	45
F3. Procurar influenciar o equilíbrio de poder	11	25.03	25.00	5.75	-0.12	-0.301	11	41
F4. Desenvolvimento de um clima Construtivo	9	35.25	35.00	3.81	-0.483	1.458	20	44
F5. Firme-flexibilidade Procedimental	5	20.32	20.00	2.34	-0.978	4.198	7	25
Escala Total	42	150.61	150.00	10.56	0.169	0.752	114	181

5.1.3.2. Sensibilidade da *EHS*

Na mesma linha de raciocínio, mas neste caso no que respeita à *EHS* (Escala de Habilidades), como poderemos observar na Tabela 20, comprova-se, na globalidade, que a amplitude dos resultados em cada subescala e escala total é boa e que a média e a mediana estão praticamente sobrepostas, o que origina que o Coeficiente de Assimetria resida muito próximo de zero e o Coeficiente de Curtose ou de achatamento não se afaste do valor 0.263.

Tabela 20. Sensibilidade da escala total e subescalas da *EHS*

	NºItens	Média	Mediana	DP	C.Assimetria	C. Curtose	Mínimo	Máximo
F1. Dizer não cortar interações	5	12.59	13.00	3.24	-0.175	-0.435	5	20
F2. Expressão de cansaço ou desconformidade	7	16.08	16.00	4.11	0.071	-0.629	7	27
F3. Auto expressão em situações sociais	7	15.87	16.00	3.85	.062	-0.567	7	27
F4. Defesa dos próprios direitos	6	12.44	12.00	3.44	.175	-0.608	6	23
F5. Fazer Petições	5	14.32	14.00	2.73	-0.406	0.230	5	20
F6. Iniciar interações positivas com o sexo oposto	3	6.29	6.00	2.21	0.239	-0.647	3	12
Escala Total	33	114.32	114.0	8.44	.011	0.721	84	139

5.1.4. Breves reflexões finais

Os resultados dos valores da consistência interna, calculados com recurso ao Alpha de Cronbach para as escalas e subescalas revelam-se bons, globalmente superiores a .7, podendo mesmo afirmar-se que o instrumento utilizado neste trabalho de investigação apresenta um conjunto de itens com um grau de homogeneidade relativamente elevado.

No que respeita aos resultados provenientes da Análise Factorial das Componentes Principais, os mesmos permitem concluir que a solução com cinco dimensões, é aquela que, de forma mais parcimoniosa, sintetiza a estrutura factorial subjacente ao *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação). O mesmo se poderá afirmar quanto à *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) com seis dimensões.

Outra questão proeminente diz respeito à sensibilidade da escala total e subescalas da eficácia negocial e da assertividade, sendo que os dados obtidos permitem apontar para uma distribuição normal dos resultados.

5.2. Análises diferenciais das médias

De modo a realizar uma análise mais aprofundada e concisa das hipóteses do nosso estudo relativamente às principais variáveis em consideração (relembramos que essas variáveis são a eficácia negocial, a assertividade e um conjunto de variáveis sócio-demográficas), e tendo igualmente em conta os objectivos delineados para a investigação, procuramos verificar se se poderiam estabelecer diferenças relevantes com base nas pontuações que os elementos da amostra total obtiveram no *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) e na *EHS* (Escala de Habilidades Sociais).

Para isso, realizámos o teste *t* de Student para a variável sexo e o teste *Anova Oneway* para as variáveis idade, estado civil, habilitações literárias e tempo de experiência profissional, usando como variáveis dependentes a eficácia negocial e a assertividade.

Consideramos pertinente afirmar, uma vez mais, que as hipóteses levantadas quanto à relação entre as variáveis sócio-demográficas e as variáveis eficácia negocial e assertividade se revestem, todas elas, de carácter fundamentalmente exploratório.

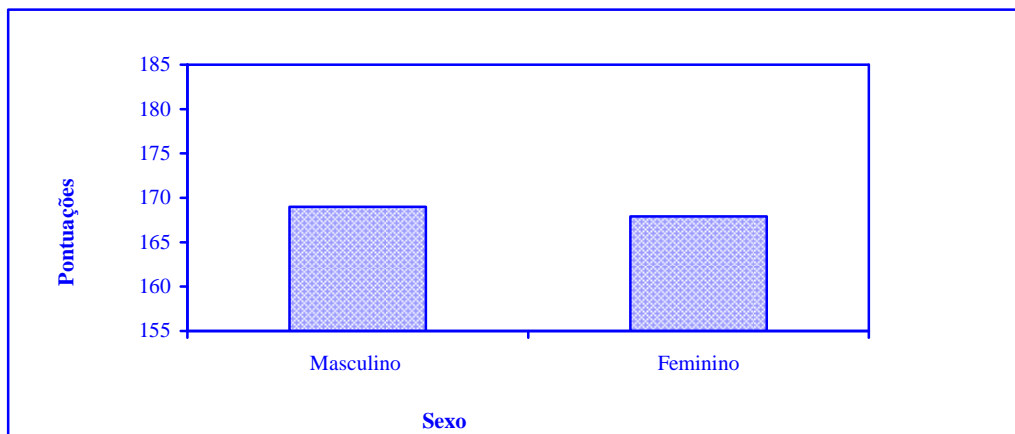
5.2.1. Eficácia negocial e sexo

Relativamente a esta variável sócio-demográfica, levantamos a hipótese de que os sujeitos do sexo masculino se apresentariam mais eficazes em negociação do que os do sexo feminino. As análises estatísticas empreendidas evidenciam que o sexo masculino apresenta resultados mais elevados do que o sexo feminino, pelo que se confirma a hipótese ($F=5.565$, $P=.019$).

A tabela 21 permite visualizar que, os sujeitos do sexo masculino obtiveram médias mais elevadas no *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) do que no sexo feminino.

Tabela 21. Médias e desvios-padrões das pontuações do *CEN II*, segundo o sexo

	N	Médias	Desvios Padrões
Masculino	113	168.98	11.01
Feminino	187	167.91	13.88



	Grau de Liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Feminino	298	167.914	5.5565	.019
Masculino		168.982		

Julgamos ser conveniente recordar que, ao contrário do que se constatou em estudos anteriores, o sexo masculino apresenta média superior à do sexo feminino. Cunha (2000c) refere, a propósito das diferenças em função do sexo dos sujeitos, que o facto de não se terem encontrado diferenças significativas, nos levaria a pensar que estes resultados são, curiosamente, congruentes com a inexistência de evidência bastante sobre a relação entre o sexo dos negociadores e a sua eficácia, pelo que apesar dos homens possuírem uma percepção distinta da das mulheres sobre a situação conflitual (os primeiros mais dirigidos para a maximização dos seus resultados e as segundas mais encaminhadas para a conservação da relação), tal não significa que negociem mais eficazmente que as mesmas (Gilkey & Greenhalgh, 1984; Pinkley, 1990; Zechmeister & Druckman, 1973, cit. por Cunha, 2000c). Curiosamente, no presente estudo, como referimos anteriormente, os resultados permitem encontrar diferenças assinaláveis nas médias entre os elementos masculinos e femininos da amostra.

5.2.2. Eficácia negocial e idade

Lançamos a hipótese exploratória de que as pontuações obtidas no *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) poderiam variar com a idade dos sujeitos. As análises de variância (*Anova Oneway*) realizadas comprovam que a variável idade pode encontrar-se na base de diferenças significativas no que concerne às pontuações do *CEN II* ($F=2.508$, $P=.042$). Assim, permite-nos concluir que a hipótese que havíamos colocado sobre a variável sócio-demográfica em exame se confirma, já que os sujeitos das distintas faixas etárias apresentam pontuações médias não muito próximas no instrumento em estudo (ver tabela 22).

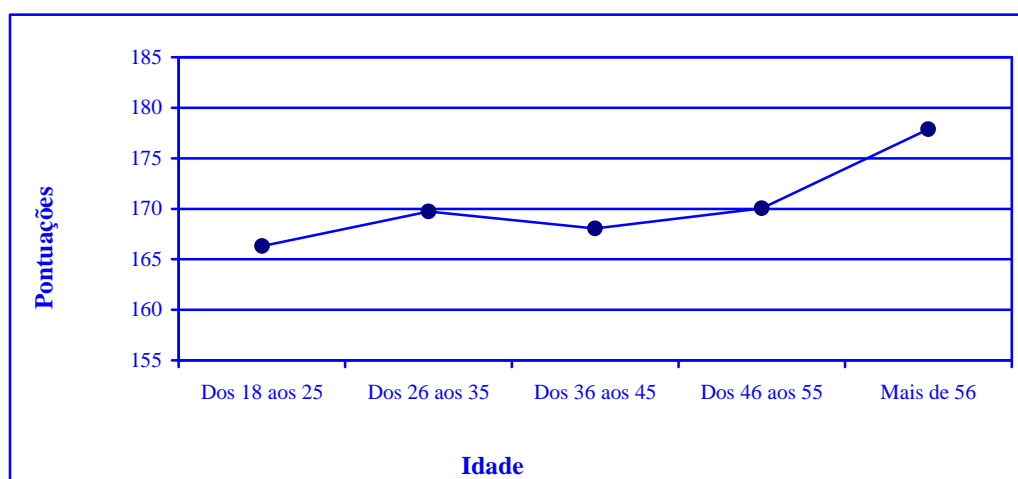
Em termos mais específicos, as diferenças mais significativas, quanto às pontuações obtidas no *CEN II* (que no nosso caso, aferem a eficácia negocial), são patenteadas nos sujeitos do grupo etário dos 18 aos 25 anos (com a média inferior, ou seja, 166.31) e nos com idade superior a 56 anos (com a média superior, ou seja, média 177.88).

Embora se tenha efectuado um teste de Scheffé para determinar, de forma mais aprofundada, quais as diferenças mais significativas entre as médias dos distintos grupos, o mesmo revelou resultados não totalmente discriminatórios entre esses mesmos grupos, salientando-se, desse modo, as diferenças já encontradas a que nos referimos no

parágrafo anterior. Todavia, importa referir que, na amostra em análise, os respondentes com mais idade são os mais eficazes.

Tabela 22. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações do CEN II, segundo os intervalos de idade

	N	Médias	Desvios Padrões
Dos 18 aos 25 anos	128	166.31	14.02
Dos 26 aos 35 anos	101	169.74	12.30
Dos 36 aos 45 anos	44	168.04	11.42
Dos 46 aos 55 anos	18	170.44	7.49
Mais de 56 anos	9	177.88	12,43
Total	300	168.31	12.87



	Soma de Quadrados	Grau de Liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Inter-grupos	1628.867	4	407.217	2.508	.042
Intragrupos	47906.049	295	162.393		
Total	49534.917	299			

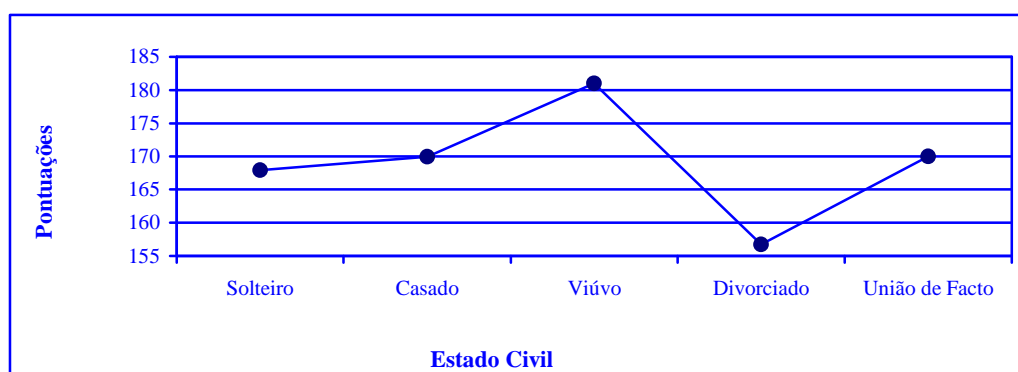
5.2.3. Eficácia negocial e estado civil

No que concerne à variável estado civil, foi levantada a hipótese de que as pontuações do *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) podem variar de acordo com o estado civil dos sujeitos. Através da análise de variância (*Anova Oneway*), os resultados obtidos indicam a inexistência de diferenças significativas nas pontuações alcançadas, já que os sujeitos dos distintos estados civis apresentaram pontuações médias muito próximas (ver Tabela 23), sendo de destacar que foram, essencialmente, os sujeitos viúvos e em união de facto os que obtiveram as médias mais elevadas, pelo que se infirma a hipótese.

A título de curiosidade científica, lembre-se aqui que os resultados do cruzamento efectuado entre a variável estado civil e a variável eficácia negocial não apresentam diferenças muito significativas embora se tenham constatado pontuações médias dotadas de algumas diferenças entre os diferentes grupos analisados.

Tabela 23. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações do *CEN II*, segundo o estado civil

	N	Médias	Desvios Padrões
Solteiro	173	167.92	13.40
Casado	116	169.10	12.15
Viúvo	1	181.00	-----
Divorciado	4	156.75	6.89
União de Facto	6	170.00	11.66
Total	300	168.31	12.87



5.2.4. Eficácia negocial e habilitações literárias

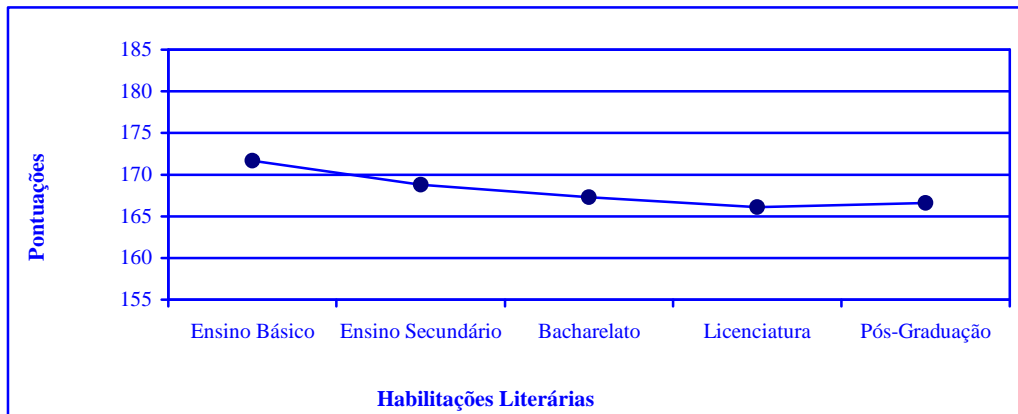
Partindo da hipótese, também de cariz exploratório, de que quanto mais elevado o grau de habilitações literárias, mais elevadas são as pontuações no *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação), realizámos o mesmo tipo de prova estatística que para as variáveis anteriormente analisadas. Os resultados apontam para que as diferentes habilitações detidas pelos sujeitos possam, eventualmente, ter efeito ténue nas pontuações que os mesmos atingem no *CEN II*. Parece-nos, todavia, interessante constatar que foram os detentores do Ensino Básico aqueles que obtiveram, precisamente, a média mais elevada e que à medida que aumentam as habilitações escolares, as pontuações em eficácia diminuem. Em analogia com Cunha (2000) estes resultados apresentam-se semelhantes.

Parece-nos, ainda, interessante constatar que foram os detentores do Ensino Básico aqueles que obtiveram, precisamente, a média mais elevada (ainda que com uma diferença ínfima dos detentores do grau de licenciatura (Cunha, 2000).

Curiosamente Silva (2002) a respeito desta mesma variável refere que, as diferentes habilitações detidas pelos sujeitos da nossa amostra não parecem ter algum efeito nas pontuações que os mesmos atingem.

Tabela 24. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações do *CEN II*, segundo as habilitações literárias

	N	Médias	Desvios Padrões
Ensino Básico	9	171.66	5.12
Ensino Secundário	202	168.80	12.87
Bacharelato	56	167.28	14.53
Licenciatura	28	166.10	11.72
Pós-Graduação	5	166.60	8.79
Total	300	168.31	12.87



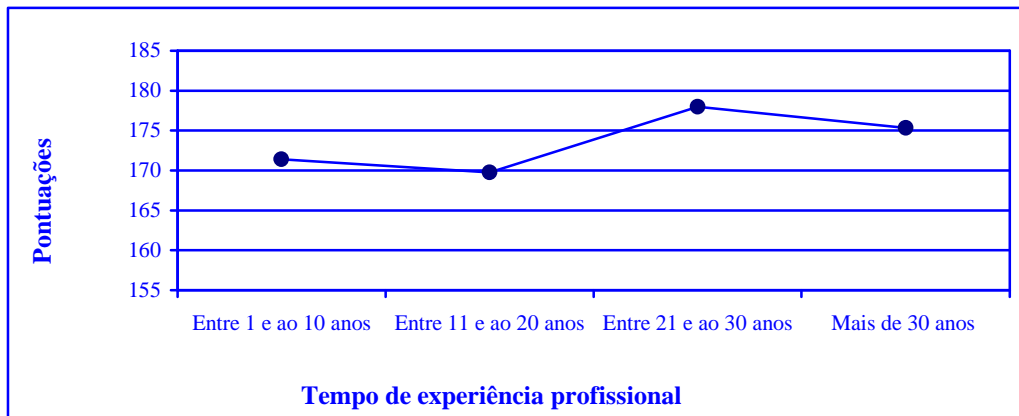
5.2.5. Eficácia negocial e tempo de experiência negocial

No intuito de relacionar as duas variáveis em estudo, colocamos a hipótese de que quanta mais elevada for a experiência negocial mais elevada será a conduta eficaz dos sujeitos em situações negociais.

Analisando o cruzamento entre as variáveis tempo de experiência e eficácia negocial (mensurada, como até aqui, pelas pontuações obtidas pelos sujeitos da nossa amostra no *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação), a hipótese que tínhamos colocado é rejeitada dado que as pontuações obtidas apontam para médias muito homogêneas. Deste modo, a experiência negocial não constitui, propriamente, um factor de diferenciação no que respeita à pontuação alcançada no *CEN II*. Refira-se finalmente, e a título meramente ilustrativo, que foram os sujeitos com idade entre os 21 e os 30 anos os que tiveram a média mais elevada.

Tabela 25. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações do *CEN II*, segundo o tempo de experiência profissional em negociação

	N	Médias	Desvios Padrões
Entre 1 e os 10 anos	77	171.42	12.87
Entre 11 e os 20 anos	13	169.76	11.03
Entre os 21 e os 30 anos	7	178.00	9.93
Mais de 30anos	3	175.33	6.50
Total	100	171.79	12.35



5.2.6. Assertividade e sexo

Nesta variável, e no que respeita às competências sociais, levantamos a hipótese exploratória de que a assertividade poderia depender do sexo dos sujeitos. Como poderemos verificar na Tabela 26, os indivíduos do sexo feminino apresentam uma assertividade média muito equivalente à do sexo masculino, uma vez que não se constatarem diferenças significativas baseadas no sexo quando às pontuações obtidas na *EHS*.

Deste modo, contrariamente às nossas expectativas, verificou-se através dos resultados provenientes do teste *t* de Student que não se constatam diferenças no que respeita às pontuações obtidas pelo que somos levados a infirmar a hipótese.

Tabela 26. Diferenças de médias na *EHS* segundo o sexo

	N	Médias	Desvios Padrões
Masculino	113	92.61	12.77
Feminino	187	92.43	13.18

	Grau de Liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Feminino	298	92.4385	.447	.504
Masculino		92.6195		

5.2.7. Assertividade e idade

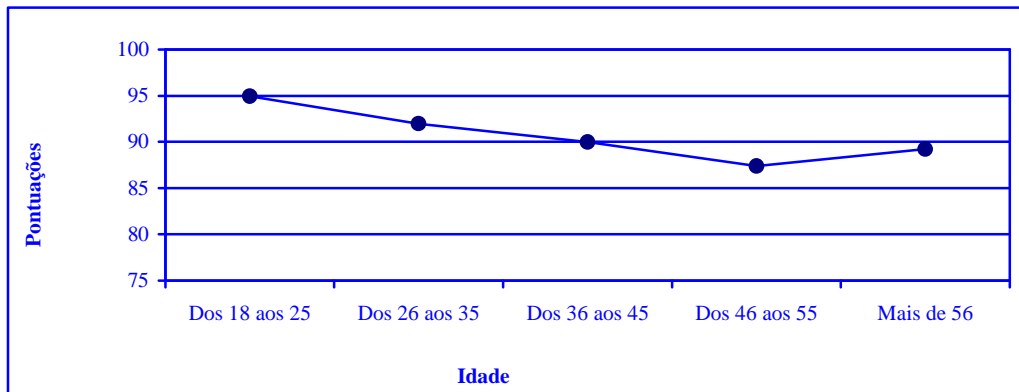
No que respeita a esta variável sócio-demográfica, partimos da hipótese de que os sujeitos com menos idade seriam mais assertivos do que os com mais idade. A análise da variância (*Anova Oneway*) empreendida comprova que a variável idade pode encontrar-se na base de diferenças significativas entre os sujeitos da presente amostra (ver Tabela 27). Assim sendo, permitimo-nos concluir que a hipótese que havíamos colocado sobre a relação entre a variável sócio-demográfica em exame e a assertividade se confirma ($F=2.724$, $P=.030$), já que se constata que os sujeitos com menor idade apresentam médias mais elevadas do que os que têm mais idade, mais especificamente a faixa etária entre os 18 e os 25 anos, seguida da faixa etária dos 26 aos 35 anos.

Como Bryman & Cramer (1993) afirmam, a variância traduz uma expressão que nos indica a dispersão dos dados em torno da média e que corresponde ao quadrado do desvio-padrão. Nesse sentido, a variância diz-nos qual é o quadrado do desvio médio das pontuações relativamente à sua própria média, podendo ser usada para o cálculo do montante de dispersão em dois ou mais grupos de pontuações.

Em síntese, enquanto a média (ou expectativa de uma variável indica a tendência central da mesma, a variância aponta o seu grau de dispersão (ou variabilidade) (Kim & Mueller, 1994).

Tabela 27. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações da *EHS*, segundo a idade

	N	Médias	Desvios Padrões
Dos 18 aos 25 anos	128	94.96	12.75
Dos 26 aos 35 anos	101	91.97	13.15
Dos 36 aos 45 anos	44	89.36	13.02
Dos 46 aos 55 anos	18	87.38	10.35
Mais de 56 anos	9	89.22	14,72
Total	300	92.50	13.01



	Soma de Quadrados	Grau de Liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Inter-grupos	1803.256	4	450.814	2.724	.030
Intragrupos	48815.731	295	165.477		
Total	50618.987	299			

Importa ainda referir que, ao contrário da variável assertividade, o cruzamento entre a variável eficácia negocial e idade demonstra que a eficácia aumenta com a idade dos sujeitos.

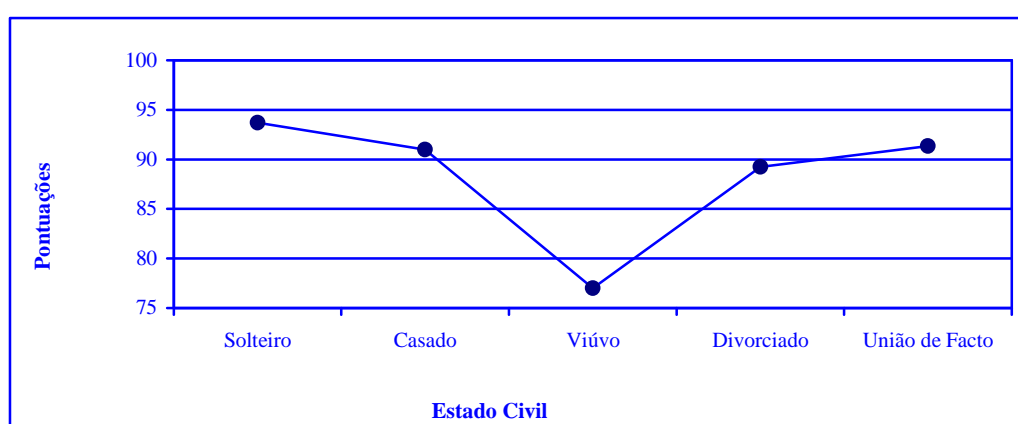
5.2.8. Assertividade e estado civil

Relativamente a esta variável, foi colocada a hipótese de que as pontuações obtidas na *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) poderiam variar de acordo com o estado civil dos sujeitos. As análises de variância (*Anova Oneway*) infirmam esta hipótese, uma vez que os resultados obtidos indicam a inexistência de diferenças significativas nas pontuações alcançadas na *EHS* ($F=1.200$, $P=.311$), já que os sujeitos dos distintos estados civis apresentaram pontuações médias não muito próximas (ver Tabela 28).

Tal como consta na Tabela 28 parece-nos importante salientar o facto de que foram, essencialmente, os sujeitos que se encontram solteiros (seguidos dos em união de facto e casados) que obtiveram a média mais elevada.

Tabela 28. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações da EHS, segundo o estado civil

	N	Médias	Desvios Padrões
Solteiro	173	93.72	13.07
Casado	116	91.00	12.45
Viúvo	1	77.00	----
Divorciado	4	89.25	20.17
União de Facto	6	91.33	16.32
Total	300	92.50	13.01



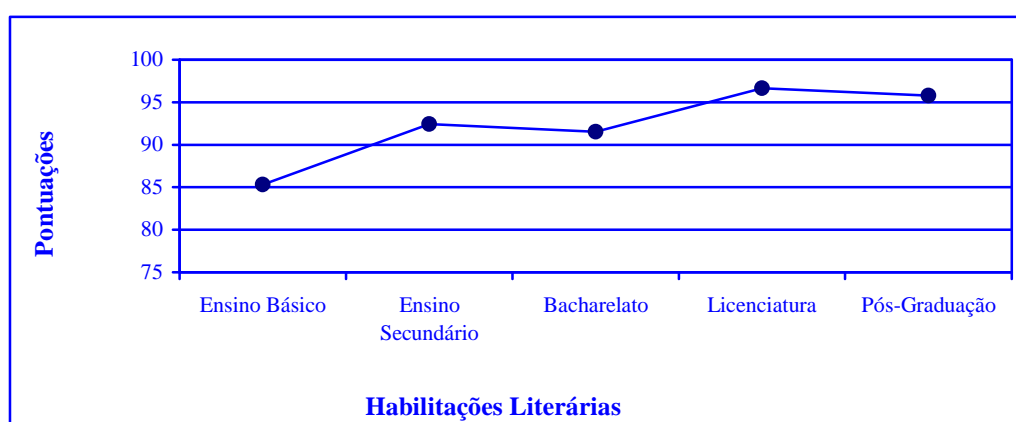
	Soma de Quadrados	Grau de Liberdade	Média de quadrados	F Ratio	F Prob.
Inter-grupos	810.221	4	202.555	1.200	.311
Intragrupos	49808.765	295	168.843		
Total	50618.987	299			

5.2.9. Assertividade e habilitações literárias

Partindo da hipótese, também de cariz exploratório, de que os sujeitos com menores habilitações literárias são menos assertivos em negociação do que os que têm um maior nível académico, realizámos o mesmo tipo de prova estatística que para as variáveis sócio-demográficas anteriormente analisadas. Realizou-se, por conseguinte, o teste *Anova Oneway*, no qual podemos concluir que embora existam pontuações diferenciadas de acordo com a posse de distintas habilitações escolares, não é possível confirmar que tais diferenças sejam significativas (o que infirma a hipótese levantada).

Tabela 29. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações da EHS, segundo as habilitações literárias

	N	Médias	Desvios Padrões
Ensino Básico	9	85.33	14.00
Ensino Secundário	202	92.44	12.39
Bacharelato	56	91.51	13.11
Licenciatura	28	96.64	16.20
Pós-Graduação	5	95.80	11.94
Total	300	92.50	13.01



Assim sendo, poderemos pensar que estes resultados podem ser explicados pelo facto de que as habilitações literárias não se constituem, propriamente, como um factor de diferenciação no que respeita à eficácia dos sujeitos perante situações negociais.

5.2.10. Assertividade e tempo de experiência negocial

A hipótese que colocámos para esta variável foi a de que quanto mais elevada for a experiência negocial, mais elevada será a assertividade dos sujeitos em situações negociais. Os dados provenientes da análise de variância (*Anova Oneway*) dão-nos conta da inexistência de diferenças significativas (ver Tabela 30), sendo de assinalar que as médias obtidas pelos distintos grupos portadores de diferentes níveis de experiência negocial apontam para uma certa homogeneização nas pontuações obtidas pelos mesmos. Ao contrário do que inicialmente se previu, as pontuações diminuem com o tempo à medida que o tempo de experiência negocial aumenta.

Por conseguinte, somos levados a infirmar a hipótese anteriormente formulada em que quanto mais elevada for a experiência negocial, mais elevada será a assertividade dos sujeitos em situações negociais.

Tabela 30. Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) das pontuações da *EHS*, segundo o tempo de experiência profissional

	N	Médias	Desvios Padrões
Entre 1 e os 10 anos	77	93.72	15.33
Entre 11 e os 20 anos	13	89.23	9.32
Entre os 21 e os 30 anos	7	86.71	8.36
Mais de 30 anos	3	79.66	13.42
Total	100	92.23	14.45



CONCLUSÕES

Na presente investigação definimos como objectivo geral realizar um estudo sobre competências estratégicas de negociação em gestão, nomeadamente analisar a relação que se poderia estabelecer entre um conjunto de variáveis sócio-demográficas e as variáveis eficácia negocial e assertividade em contexto comercial, sendo nosso desiderato procurar contribuir para melhorar a prática da gestão de disputas, dado que, como salientam Rahim, Magner & Shapiro (2000), a gestão construtiva dos conflitos nas organizações é um elemento essencial para a eficácia organizacional.

A negociação é um processo de diálogo e debate sobre diversos assuntos com o objectivo de estabelecer um acordo entre as partes. Deste modo, os mecanismos de negociação têm vindo a assumir um papel de extrema importância na gestão dos mais variados conflitos que ocorrem nos múltiplos níveis da realidade. É nesta perspectiva que a permanência da negociação no nosso quotidiano é vista como um das formas mais eficazes de resolução de conflitos (Greenhalgh, 1987, Serrano & Rodríguez, 1993) e, por essa razão, a eficácia deve ser pensada como um critério a ter em conta pelos negociadores no momento em que determinam as suas estratégias e táticas.

Neste sentido, o nosso trabalho centrou-se, essencialmente, na temática da eficácia negocial, procurando deslindar, mais especificamente, a relação entre a eficácia negocial, a assertividade e diversas variáveis sócio-demográficas no domínio comercial, sendo que os resultados obtidos no estudo empírico permitem-nos afirmar que os mesmos foram de encontro à perspectiva de análise da negociação patenteada no modelo integrativo de negociação eficaz de Mastenbroek (1987, 1989).

A eficácia negocial, partindo justamente a partir do modelo de Mastenbroek (1987, 1989), pode ser definida como um conjunto de condutas complexas que um negociador deve levar a cabo para que a negociação se conclua com êxito, alcançando os objectivos previamente definidos.

Para Cunha (2000a), o modelo de Mastenbroek constitui uma perspectiva bastante ampla sobre a eficácia em negociação, encontrando-se, essencialmente, estruturado sobre as actividades complexas que o negociador enfrenta, bem como os dilemas que as

mesmas lhe colocam. Tal perspectiva vai, nitidamente, de encontro à estratégia de solução de problemas, a qual tem base essencial no conceito de “firme-flexibilidade”, ou seja, a chave comportamental para a negociação eficaz residirá, na óptica de Pruitt (1983) e Pruitt e Carnevale (1993), na firmeza nos interesses combinada com a flexibilidade nos meios para os alcançar.

Neste sentido, pelo exposto na problemática teórica desenvolvida sobre a articulação entre a eficácia negocial e a conduta assertiva, acreditamos que o negociador que se revele possuidor de assertividade encontrar-se-á em melhores condições para enfrentar a complexidade decorrente das situações conflituais, já que a procura dos próprios interesses se vê afectada pela tendência de um indivíduo em persistir nas interações interpessoais ao longo da negociação (Greenhalgh, Neslin & Gilkey, 1985, cit. por Cunha, 2001).

Torna-se imperioso, assim, reconhecer que a área da gestão construtiva de conflitos constitui, mais do que uma mera moda, uma mais-valia assinalável no perfil de competências daqueles que desempenham funções negociais em empresas que têm que lidar, cada vez mais, por exemplo, com a interculturalidade (Cunha & Silva, 2006), o que também – face ao que se observa na realidade portuguesa actual – constitui um desafio imenso a ponderar na negociação comercial.

Deste modo, tendo presente a problemática teórica que desenvolvemos acerca da eficácia negocial como competência estratégica na gestão comercial e os resultados obtidos no estudo empírico, esta pesquisa permitiu-nos não só apurar, mas também descobrir alguns elementos de análise sobre as condutas que os sujeitos seleccionados na nossa amostra opinam quando envolvidos em contexto negocial.

No que respeita ao trabalho de terreno, o *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) e a *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) foram os instrumentos de investigação social aplicados a uma amostra da região norte do país, constituída por 300 indivíduos, divididos por 3 subgrupos diferenciados de acordo com a sua experiência negocial (100 vendedores imobiliários, 100 administrativos e 100 estudantes universitários) tendo havido assim a preocupação de possuir uma amostra detentora de um determinado equilíbrio e homogeneidade.

O *CEN II* (Questionário de Eficácia Negocial) procurou operacionalizar as condutas negociais eficazes, tendo por base, como também já foi referido anteriormente, o modelo proposto por Mastenbroek (1987, 1989), podendo mesmo salientar-se a existência de uma certa consonância entre os resultados empíricos da nossa investigação e este modelo, facto esse já patenteado em investigações prévias como as de Cunha (1996, 2000a) e Silva (2002). A *EHS* (Escala de Habilidades Sociais), um instrumento desenvolvido por González (2000), e que acreditamos ter sido aplicada pela primeira vez em Portugal, foi ministrada com o sentido de procurar estudar a relação entre a assertividade e um conjunto de variáveis sócio-demográficas por nós escolhidas para o presente estudo.

De seguida, apresentaremos as principais conclusões que consideramos ser possível retirar das análises estatísticas empreendidas com os instrumentos anteriormente apresentados.

1. Relativamente às qualidades psicométricas dos instrumentos, procurou-se determinar a validade das escalas, o seu grau de fidelidade e o poder discriminatório dos itens que as compõem. Assim, de acordo com as análises estatísticas efectuadas, o *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) apresenta níveis de fiabilidade muito interessantes, ou seja, um coeficiente Alpha de **.77** e um Spearman-Brown de **.72**, pelo que podemos concluir que a versão do instrumento em análise revela ser uma escala com boas qualidades psicométricas, apresentando um conjunto de itens com um grau de homogeneidade relativamente elevado. Por sua vez, a *EHS* demonstrou igualmente possuir boas qualidades psicométricas, apresentando um coeficiente de *Alpha* de **.79** e um coeficiente de Spearman-Brown de **.78**.

2. No que diz respeito à análise da estrutura interna e da validade do *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação), a análise factorial aplicada através do método de componentes principais revelou que 58.3% da variância dos itens era explicada pela extracção de 12 factores. Porém, para efeitos de interpretação da estrutura factorial do referido questionário, tivemos em consideração somente os 5 primeiros factores que explicam, no seu conjunto, 38.2% da variância total dos resultados.

Assim, o Factor 1 é composto pelos itens 11, 5, 10, 12, 3, 25, 24 e 28 e explica 17.6% da variância que configura uma dimensão de uma “Tentativa de obtenção de resultados substanciais” que vai de encontro à primeira dimensão do modelo de Mastenbroek (1989), ou seja, tem a ver com a aquisição de resultados positivos, nomeadamente, análise de interesses subjacentes entre as partes, averiguação dos interesses da contraparte, no sentido de, gradualmente, alcançar um compromisso com concessões de parte a parte.

O Factor 2 (que explica 7.9% da variância total) define, na nossa opinião, o “Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação”, que se inscreve no contexto de abordagem proposta por Bazerman & Neale (1993). Os itens 21, 20, 22, 13, 14, 19, 37, 39 e 38 que compõem este factor referem-se, essencialmente, a uma perspectiva de maior racionalidade por parte do negociador, de modo a evitar-se a racionalidade decisional baseada em tendências distorcidas face ao oponente, o que impediria a consecução de acordos de maior eficácia.

No que diz respeito ao Factor 3, explicando 4.6% da variância, os itens que o constituem 9, 16, 17, 7, 30, 4, 6, 31, 27, 1 e 23 delimitam uma dimensão de “Procura de influência sobre o equilíbrio de poder entre as partes” (note-se que todos estes itens pontuavam em sentido inverso ao da escala). Na nossa opinião, este factor é consentâneo com o segundo tipo de condutas complexas inscritas no modelo de Mastenbroek (1989), onde a balança de poderes e o reconhecimento das duas partes são pontos essenciais para uma negociação construtiva, isto é, os negociadores apostam, sobretudo, no recurso a táticas de menor dureza como elementos centrais no equilíbrio da sua relação com o oponente, em que as suas acções preferíveis parecem ser aquelas que estão mais relacionadas com a solução de problemas.

Os itens 41, 8, 33, 36, 2, 18, 32, 40 e 35 são os de maior peso no Factor 4, explicando 4.0% da variância total, definindo, na nossa opinião, uma “Preocupação em desenvolver um clima construtivo” fundamentando a terceira dimensão do modelo de Mastenbroek (1989). Os itens que constituem este factor referem-se à dimensão de desenvolvimento de um clima construtivo no processo negocial, mediante apresentação de alternativas que possibilitem a flexibilidade e exploração de soluções, no sentido de se atingir os

objectivos propostos por ambas as partes, através de condutas do tipo jovial e amável evitando, assim, uma atmosfera de tensão e de luta.

O Factor 5 (que explica 3.9% da variância) definirá, na nossa opinião, “Firme-flexibilidade procedimental” fundamentando a quarta dimensão do modelo de Mastenbroek (1989). Com isto, poderemos dizer que os itens 26, 29, 34, 42 e 15 que constituem este factor referem-se, sobretudo, ao estabelecimento de uma dinâmica flexível entre os negociadores. A ideia passa, fundamentalmente, pela tentativa de se alcançar um acordo através de concessões e intercâmbios mútuos, tendo sempre em consideração os interesses e objectivos de ambas as partes. Relembramos aqui a postura da “firme-flexibilidade” enunciada por Pruitt (1983b), caracterizada pela defesa dos próprios interesses e, simultaneamente, por uma busca de alternativas aceitáveis para ambos os lados. Cabe ao negociador ter uma postura de firmeza no que diz respeito aos interesses basilares, sem se fechar totalmente às concessões.

3. Relativamente à análise da estrutura e da validade da *EHS* (Escala de Habilidades Sociais), a análise factorial aplicada através do método de componentes principais mostrou que 57.3% da variância dos itens era explicada pela extracção de 11 factores. Todavia, para efeitos de interpretação da estrutura factorial da *EHS* (Escala de Habilidades Sociais), tivemos em consideração somente os 6 primeiros factores que explicam, no seu conjunto, 40.5% da variância total dos resultados.

O Factor 1 é composto pelos itens 6, 24, 14, 23 e 15 e explica 16.8% da variância, representando a dimensão de “Dizer não e cortar interacções” que reflecte, na nossa opinião, a habilidade para cortar interacções que não se querem manter (tanto como um vendedor, como com amigos que querem seguir falando num momento em que queremos interromper a conversa, ou com pessoas com as quais não desejamos continuar saindo ou manter a relação) assim como o negar-se a emprestar algo quando não queremos fazê-lo.

O Factor 2 (que explica 5.6% da variância total) descreverá, na nossa opinião, “Expressão de cansaço ou desconformidade”, e no qual está subjacente a ideia de evitar conflitos ou confrontações com outras pessoas; uma pontuação alta indica a capacidade

de expressar cansaço ou sentimentos negativos justificados e/ou desacordo com outras pessoas. Os itens que o compõem são (4, 21, 22, 12, 13, 32 e 20).

No que diz respeito ao Factor 3, explicando 5.2% da variância, os itens que o constituem (1, 2, 29, 27, 9, 26 e 28) demarcam uma dimensão “Autoexpressão em situações sociais”. Este factor reflecte a capacidade de se expressar num mesmo caso de forma espontânea e sem ansiedade em distintos tipos de situações sociais: entrevistas laborais, lojas e lugares oficiais, em grupos e reuniões sociais, entre outras.

Os itens 31, 30, 33, 10, 5 e 8 são os de maior peso no Factor 4, explicando 4.4% da variância total, prendendo-se, na nossa opinião, com a “Defesa dos próprios direitos como consumidor”. Pode ser entendido como a capacidade que uma pessoa tem, de num dado processo de interacção social, defender os seus sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos.

O Factor 5 (que explica 4.1% da variância) relaciona-se com “Fazer Petições”. Com isto, poderemos dizer que os itens (3, 7, 16, 25 e 18) que constituem este factor referem, sobretudo, ao fazer petições a outras pessoas de algo que não gostamos independentemente do contexto em que nos inserimos.

O Factor 6 (que explica 3.9% da variância total) é composto pelos itens 19, 17 e 11 e demarca uma dimensão “Iniciar interacções com o sexo oposto”. Este factor reflecte a capacidade dos sujeitos iniciarem interacções com os exo oposto e realizarem, com alguma espontaneidade um elogio, uma graça, etc. a alguém que os atrai.

4. No que concerne à sensibilidade do *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) e da *EHS* (Escala de Habilidades Sociais), os dados obtidos permitem apontar para uma distribuição normal dos resultados sendo tal verificável tanto no caso das escalas totais como das subescalas.

5. No que respeita às análises diferenciais empreendidas, as quais relacionaram o conjunto de variáveis sócio-demográficas por nós consideradas com as variáveis

eficácia negocial e assertividade, várias elações parecem-nos possíveis de retirar dos resultados obtidos, assim como tecer um conjunto de reflexões importantes sobre a articulação das duas principais temáticas aprofundadas na presente investigação.

Assim, a favor das nossas hipóteses, podemos mencionar o facto dos resultados da análise das diferenças das médias dos homens e mulheres da nossa amostra indicarem, visivelmente diferenças significativas nas pontuações no *CEN II* (Questionário de Eficácia na Negociação) em relação ao sexo dos inquiridos ($F=5.565$, $P=.019$). Curiosamente na *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) os homens também apresentaram média muito equivalentes às mulheres ($F=.447$, $P=.504$).

Em termos etários, a eficácia negocial e a assertividade jogam de maneiras diferentes. Na nossa investigação, verificou-se que enquanto a eficácia aumenta com a idade dos sujeitos, a assertividade, pelo contrário, diminui ao longo dos diferentes grupos etários considerados. Comprovou-se a existência de diferenças significativas entre os distintos grupos etários considerados e a eficácia negocial ($F=2.508$, $P=.042$) e a assertividade ($F=2.724$, $P=.030$).

A título de curiosidade, lembre-se aqui que tanto os resultados do cruzamento efectuado entre a variável estado civil e a variável eficácia negocial como os resultados do cruzamento entre a variável estado civil e a assertividade não se apresentaram diferenças muito significativas, muito embora se tenham constatado pontuações médias dotadas de algum diferencial entre os diferentes grupos analisados.

Quanto às habilitações literárias, mais precisamente no que se refere às hipóteses de que os sujeitos com menores habilitações literárias seriam menos eficazes e menos assertivos do que os detentores de um maior nível académico, os resultados obtidos com base nesses cruzamentos de variáveis não nos permitem encontrar total fundamento para as hipóteses levantadas.

No que concerne à experiência profissional, os dados provenientes da análise de variância apontam para uma certa heterogeneidade nas pontuações obtidas pelos sujeitos pelo que a experiência profissional não constitui propriamente um factor de

diferenciação no que respeita à assertividade e à relação entre um maior grau de habilitações e uma maior pontuação no *CEN II*.

Deste modo, face aos resultados obtidos, poderemos afirmar que os objectivos delineados neste trabalho de investigação podem considerar-se, de um modo geral, atingidos, uma vez que o presente estudo nos proporcionou, sob o ponto de vista científico, resultados bastante interessantes. Ou seja, cinco das hipóteses deste estudo foram, na generalidade, confirmadas e os resultados demonstraram uma fidelidade e validade elevadas, uma vez que os dados estatísticos relativos ao Alpha de Cronbach e ao Spearman-Brown revelam-se bons, o que nos permite verificar que os instrumentos utilizados no presente trabalho de investigação apresentam um conjunto de itens com um grau de homogeneidade relativamente elevado, bem como uma estrutura factorial apropriada com o modelo teórico de base. As restantes hipóteses, uma vez que foram parcial ou totalmente refutadas passam a ter valor heurístico.

A investigação em negociação tem procurado responder a numerosas questões. No entanto, não parecem restar dúvidas que a questão central que se coloca é a da eficácia dos processos negociais. O objectivo último da investigação em negociação é prever, explicar ou encontrar formas de influenciar os resultados (que são a variável dependente final da negociação). Admitindo que a explicação para esses resultados é, certamente, complexa e resulta da influência de um elevado número de factores, a nossa perspectiva de investigação coloca-se, desde o início da mesma, nesse mesmo nível.

As negociações surgem como uma excelente forma de evidenciar as capacidades emocionais dos indivíduos e simultaneamente as suas competências de interacção com os diferentes membros do grupo em que se inserem. Se o indivíduo não tiver capacidade de disciplinar as suas emoções as negociações podem não ser bem sucedidas, ficando ambas as partes, envolvidas na negociação, insatisfeitas. Digamos que, a inteligência emocional de cada negociador pode influenciar de forma objectiva e subjectiva os resultados negociais (Foo, Elfenbein, Tan & Aik, 2004).

Por fim, cabe-nos admitir algumas limitações nesta investigação. Em primeiro lugar, elas prendem-se com o facto de a *EHS* (Escala de Habilidades Sociais) não estar aferida para a população portuguesa, pelo que acreditamos que foi a primeira vez que foi usada

para a mesma. Nesse sentido, não será igualmente de descurar que na tradução por nós efectuada poderá ter sido alterado e/ou parcialmente retirado algum sentido das frases, fazendo com que a interpretação seja eventualmente diferente da pretendida no original. Em segundo lugar, é da maior relevância reportar que a investigadora trabalhou pela primeira vez com a metodologia quantitativa (designadamente, com o programa estatístico *SPSS*), pois – como se referia na introdução do presente trabalho – a mesma é proveniente de uma área do saber distinta daquela em que desenvolveu este trabalho de investigação, com todas as consequências limitadoras que essa realidade poderá acarretar. Uma outra limitação que julgamos identificar no trabalho de investigação que agora se conclui prende-se com o facto de não se ter realizado uma análise, eventualmente mais aprofundada, do cruzamento das diferentes dimensões componentes do conceito de eficácia negocial (os cinco factores provenientes da respectiva matriz *varimax*) com as distintas dimensões encontradas para o constructo da assertividade (isto é, os seis factores provenientes da análise da respectiva matriz factorial rodada). Consideramos que tal será de grande pertinência no futuro, pois poderá facultar elementos mais detalhados sobre a relação possível entre eficácia negocial e assertividade em negociadores âmbito do comercial. Por último, consideramos que é de todo pertinente referir que uma outra limitação será proveniente do facto de se ter não efectuado uma análise mais detalhada em termos dos subgrupos amostrais considerados, tendo-se optado por análises diferenciais em referência à totalidade da amostra.

Todavia, e apesar disso, acresce, ainda, referir que sendo o tema em análise de inquestionável actualidade e complexidade, não se esgota o mesmo, como é evidente, nos assuntos abordados. Por conseguinte, em termos de sugestões para futuros estudos, parece-nos importante desenvolver outros aspectos relevantes para a temática em causa, nomeadamente o recurso a outros grupos amostrais ou outros grupos de variáveis que permitam fazer avançar o conhecimento científico no domínio específico da negociação em gestão comercial e também constatar possíveis analogias com os dados aqui obtidos.

Com efeito, o objecto de estudo (quer teórico quer empírico) da presente investigação poderá ser elemento de interesse para novas investigações dedicadas ao tema que permitam clarificar outros aspectos que ficaram por abordar e esclarecer, quer a temática da eficácia negocial como competência central na gestão comercial, quer a da

assertividade, enquanto competência social que, acreditamos, poderá ter interesse para a própria eficácia negocial.

Pensamos, por isso, que a presente investigação poderá constituir uma interessante, ainda que modesta, contribuição para a temática da eficácia em negociação comercial, uma vez que, não sendo possível efectuar uma análise exaustiva de todas as dimensões levantadas pelo estudo, se espera que este trabalho possa contribuir, de alguma forma, para o seu aperfeiçoamento e compreensão.

BIBLIOGRAFIA

Adánez, A. & Marrón, J. (1996). El Perfil de las personas asertivas, en términos de 16 PF. In Almeida, L., Araújo, S., Gonçalves, M., Machado, C., & Simões, M. (orgs.). *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*, IV, 611-615. Braga: APPORT.

Alberti, R., Emmons, M., Fodor, I., Galassi, J., Galassi, M., Garnett, L., Jakubowski, P. & Wolp, J. (1977). A statement of principles for ethical practice of assertive behavior training. In Alberti R. (Ed.), *Assertiveness: Innovations, applications and issues*. San Luis Obispo, CA: Impact.

Alberti, R. E. & Emmons, M. L. (1986). *Your perfect right*. San Luis Obispo, California: Impact.

Alberti, R. E. & Emmons, M. L. (1970). *Your perfect right*. San Luis Obispo, California: Impact.

Alberti, R. E. (1977). Assertive behavior training: definitions, overview contributions. En R. E. Alberti (ed.), *Assertiveness: Innovations, applications, issues*. San Luis Obispo, California: Impact.

Alderson, W. (1957). *Marketing behaviour and executive action: A fundamentalist approach to marketing theory*. Hornewood: Richard D. Irwin.

Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT – Associação de Psicólogos Portugueses.

Almeida, F. N. (1992). *Comportamentos de Sucesso - Psicologia aplicada à gestão*. Lisboa: McGraw – Hill.

Argyle, M. & Kendon, A. (1967). The experimental analysis of social performance. *Advances in Experimental Social Psychology*, 3, 55-98.

Argyle, M. (1980). *Bodily Communication*. London: Methuen.

Argyle, M. (1975). Interaction skills and social competence. En M. P. Feldman e J. Oxford (eds.). *The social psychology of psychological problems*. Chichester: Wiley.

Ayoko, O., Hartel, C. & Callon, V. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (2), 165-195.

Back , K. & Back, K. (1980). Assertiveness. *Industrial and Commercial Training*, 12, (2), 71.

Baer, J. (1976). *How to be an assertive (not aggressive) woman in life, in love, and on the job*. Nueva York: Signet.

Baxter, G. W. (1973). Prejudiced liberals? Race and information effects in a two-person game. *Journal of Conflict Resolution*, 17, 131-161.

Baxter, G. W. (1972). Personality and attitudinal characteristics in two-person games. In L. S. Wrightsman Jr., J., O'Connor & N. J. Baker (Eds.), *Co-operation and Competition: Readings in Mixed-Motive Games*. Belmont, CA: Brooks/Cole.

Baron, R. A. (1997). Positive effects of conflict: Insights from social cognition. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 177-191). London: Sage.

Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of Type A behaviour and self-monitoring. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 44, 281-296.

Barry, B. & Friedeman, R. A. (1998). Bargainier Characteristic in Distributive and Integrative Negotiation. In *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, 271-314.

Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

Bellack, A. S. (1979). Behavioral assessment of social skills. En A. S. Bellack e M. Hersen (eds.). *Research and practice in social skills training*. Nueva York: Plenum.

Benett, R. (1987). Use and Abuse of Assertion. *Training for management development*. 19 (5), 13-16.

Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36, (2), 125-145.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Blomm, L. Z., Conburn, K. L. & Peralman, J. C. (1975). *The new assertive woman*. Nueva York: Delacorte.

Bower, S. A. & Bower, G. H. (1986). *Asserting yourself*. California: Addison-Wesley.

Brett, J., Pinkley, R., & Jacofsky, E. (1996). Alternatives to having BATNA in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy, and alternatives on negotiated outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 7, 121-138.

Brown, L. D. (1983). *Managing Conflict and Organizational Interfaces*. Reading: Addison-Wesley.

Brown, T. (2003). The Effect of Verbal Self – Guidance Training on Collective Efficacy and Team Performance. *Personnel Psychology*, 56 (4), 935-964.

Bruning, N. & Liverpool, P. (1993). Membership in quality circles and participation in decision-making. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29 (1), 76-95.

Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.

Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V (2005). *Humanator*. Lisboa. Dom Quixote.

Campion, M., Medsker, G. & Higgs, C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46 (4), 823-851.

Cannon-Bowers, J., Tannenbaum, S., Salas, E. & Volpe, C. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In Guzzo & Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333-380). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Carochinho, J. A. (2002). Assertividade e Compromisso Organizacional: Evidências de um Estudo Empírico. *Psicologia, Investigação e Prática*, 1 (pp. 37-52). Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Coghlan, D. (1993). Facilitating Teams at Work. *Person – Centred Practice*, 1 (1), 5-11.

Coghlan, D. & Rashford, N. (1990). Uncovering and Dealing with Organizational Distortions. *Journal of Managerial Psychology*, 5(3) 17-21.

Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe: Frec Press.

Cunha, P. (1996). *Análise Empírica Sobre a Eficácia Negocial*. Trabalho de Investigação prévio à tese doutoral – não publicado. Universidade de Santiago de Compostela.

Cunha, P. (2000a). *Estratégias e Táticas Negociação: Para um Modelo de eficácia Negocial*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela.

Cunha, P. (2000b). Algumas Reflexões Sobre Eficácia em Negociação: resultados de um estudo experimental. *IV Congresso Nacional de Sociologia*. Coimbra: Faculdade de Economia.

Cunha, P. (2000c). Algumas Considerações Basilares Sobre Negociação. *Revista da Universidade Fernando Pessoa*, nº5, 35-364.

Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa.

Cunha, M. P. & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão. Instrumentos de Medida*. Lisboa: Escolar Editora.

Cunha, M. P. & Rodrigues, S. B. (2002). *Manual de estudos organizacionais*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P. & Rodrigues, S. B. (2000). *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha., R. C. & Cardoso, C. C. (2004). *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, P., & Silva, P. (2006). *Variáveis culturais na negociação com trabalhadores imigrantes: um repto actual das empresas portuguesas*. Recursos Humanos Magazine, nº43, 40-48.

Cunha, P., Moreira, M. & Silva, P. (2003). Estilos de gestão de conflitos nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva de resolução de conflito. *Recursos Humanos Magazine*, nº29, 42-52.

Curran, J. P. (1985). Social skills therapy: A model and a treatment. En R. M. Turner e L. M. Ascher (eds.), *Evaluating behavior therapy outcome*. Nueva York: Springer.

Curran, J. P. (1979). Social skills: Methodological issues and future directions. En A. S. Bellack e M. Hersen (eds.), *Research and practice in social skills training*. Nueva York: Plenum.

Curran, J. P. (1977). Skills training as an approach to the treatment of heterosexual-social anxiety: A review. *Psychological Bulletin*, 84, 140-157.

Dahrendorf, R. (1992). *O conflito social moderno: um ensaio sobre a política da liberdade*. Rio de Janeiro: Zahar.

Dahrendorf, R. (1976). *Class and class conflict in industrial society*. London: Routledge & Kegan Paul.

D'Angelli, A. & D'Angelli, J. F. (1985). The enhancement of sexual skills and competence: Promoting lifelong sexual unfolding. In L. L'Abate e M. A. Milan (eds.), *Handbook of social Skills Training and Research*. Nueva York: Wiley.

De Dreu, C. K. W. & McCusker, C. (1997). Gain-Loss Frames and cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1093-1106.

Del Prette, Z. & Del Prette, A. (1999). *Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Deutsch, M. (1973). The resolution conflict. In *Construtive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University.

Druckman, D. (1977). *Negotiations – Social-psychological perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage.

Dunkin, M. J. & Biddle, B. J. (1974). *The Study of teaching*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

Edson, L. (2000). The Negotiation Industry. *Across the Board*, April 2000, 14-20.

Eisler, R. M. & Frederiksen, L. W. (1980). *Perfecting social skills: A guide to interpersonal behavior development*. Nueva York: Plemun.

Eisler, R. M. (1976). Behavioral assesement of social skills. In M. Hersen e A. S. Bellack (eds.), *Behavioral assesement: A practical handbook*. Oxford: Pergamon Press.

Eisler, R. M., Hersen, M., Miller, P. M. & Blanchard, E. B. (1975). Situational determinants of assertive behaviours. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 330-340.

Eisler, R. M. Hersen, M., Miller, P. M. & Blanchard, E. B. (1973b). Components of assertive behaviours. *Journal of Clinical Psychology*, 29, 295-299.

Eisler, R. M., Hersen, M. & Miller, P. M. (1973a). Effects of modeling on components of assertive behavior. *Journal of Behavior Therapy and Experimental psychiatry*, 4, 1-4.

Emmons, M. L. & Alberti, R. E. (1983). Failure: winning at the losing game in assertiveness training. In E. B. Foa e P. M. G. Emmelkamp (eds.). *Failures in behavior therapy*. Nueva York: Wiley.

Er, M. (1989). Assertive Behaviour and Stress. *SAM Advanced Management Journal*, 54 (4), 4-8.

Ertel, D. (2000). Turning negotiation into a corporate capability. In *Havard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*, pp. 101-127. Boston: Havard Business School Press.

Faucheux, C. & Moscovici, S. (1968). Self-esteem and exploitative behavior in a game against chance and nature. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 83-88.

Fensterheim, H. & Baer, J. (1976). *Don't say yes when you want to say no*. Nueva York: Mckay.

Fensterheim, H. & Baer, J. (1975). *No digas Sí cuando quiera decir No*. Barcelona: Grijalbo.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação?* Porto: Asa.

Fisher, R., & Brown, S. (1992). *Como chegar a um acordo. A construção de um relacionamento que leva ao SIM*. Lisboa: Imago.

Fodor, I. G. (1980). The treatment of communication problems with assertiveness training. In A. Goldstein e E. Foa (eds.), *Handbook of behavioural interventions*. Nueva York: Wiley.

Foo, D. M., Elfenbein, H. A., Tan, H. H. & Aik. A. C. (2004). Emotional intelligence and negotiation: the tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflicts and Management*, 15, 411-436.

Fry, W. R. (1985). The effect of dyad machiavellianism and visual access on integrative bargaining outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 51-62.

Gajeiro, M. H. & Gajeiro, J. N. (1998). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementariedade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

Galassi, J. P. & Galassi, M. D. (1974). Validity of measure of assertiveness. *Journal of Counseling Psychology*, 21, 248-250.

Gambrill, E. D. & Richey, C. A. (1985). *Taking charge of your social life*. Belmont: California Wadsworth.

Gambrill, E. D. & Richey, C. A. (1975). An assertion inventory for use in assessment and research.. *Behavior Therapy*, 6, 550-561.

Géis, F. L. (1965). Machiavellianism in a three-person game. *Dissertation Abstracts*, 25, 7407-7408.

Gilkey, R. W. & Greenhalgh, L. (1986). The role of personality in successful negotiation. *Negotiation Journal*, 2, 247-256.

Gilkey, R. W. & Greenhalgh, L. (1984). *Developing effective negotiation approaches among professional women in organizations*. Comunicação apresentada na Third Annual Conference on Women and Organizations, Simmons College, Boston.

Gist, M., Stevens, C. & Bavetta, A. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44, 837-861.

González, H. G. (2000). *Escala de Habilidades Sociales*. Madrid: Tea Ediciones.

Green, J., & D'Oliveira, M. (1991). *Testes Estatísticos em Psicologia*. Lisboa: Estampa.

Greenhalgh, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 229-271.

Greenhalgh, L. (1985). *A diagnostic model for conflict management*. Comunicação apresentada na Academy of Management Annual Meeting, San Diego.

Greenhalgh, L., & Gilkey, R. W. (1993). The effect of relationship orientation on negotiators cognition and tactics. In *group Decision an Negotiation*, 2, 167-186.

Greenhalgh, L., & Nelsin, S. A. (1983). Determining outcomes of negotiation: An empirical assesment. In Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (pp. 114-134). Beverly Hills, CA: Sage.

Gripton, J. & Valentich, M. (1993). Assertiveness at work relationships in democratic societies and market economies. *Human Systems Management*, 12 (3), 217-227.

Gross, M. & Guerrero, L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226.

Halim, R. & Hwang, H. (1999). The theory of effective professional negotiations. *Working Paper*.

Harnett, D. L. & Cummings, L. L. (1980). *Bargaining Behavior: An International Study*. Houston, TX: Dame.

Herman, M. G. & Kogan, N. (1977). Effects of negotiators personalities on negotiating behaviour. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations-Social-psychological perspectives* (pp. 247-274). Beverly Hills, CA: Sage.

Hyatt, D. & Ruddy, T. (1997). An Examination of the Relationship between work group characteristics and performance: Once more into the Breech. *Personnel Psychology*, 50 (3), 553-586.

Ilich, J. (1973). *The Art and Skill of Successful Negotiation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Jaca, L. M. & Díaz, F. J. M. (2005). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide.

Jaca, L. M. & Riquelme, J. M. M. (1998). *Conflicto e Negociación*. Madrid: Pirámide.

Jehn, K. A., Northcraft, G. & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.

Jehn, K. A. (2000). Benefits and detriments of workplace conflict. *Public Manager*, 29 (2), 24-48.

Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora.

Kelly, C. (1987). *Entrenamiento de las habilidades sociales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Kelly, C. (1979). *Assertion training: A facilitators guide*, San Diego. California: University Associates.

Kelley, H. H. & Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators and competitors beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, pp. 66-91.

Kelly, J. A. (1987). *Entrenamiento de las habilidades sociales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Kennedy, G., Benson, J. & McMillan, J. (1986). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.

Kline, P. (1986). *A Handbook of Test Construction*. Nueva York: Methuen.

Kim, J. O. & Mueller, C. W. (1994). *Introduction to Factor Analysis: What It Is and How to Do It*. In M. S. Lewis-Beck (Ed.), *Factor Analysis and Related Techniques*. Londres: Sage.

Kimberly, A., Smith-Jentsch, Salas E. & Baker (1996). Training team Performance-Related Assertiveness. *Personnel Psychology*, 49 (4), 909-934.

Kimmel, M., Pruitt, D. G., Magenau, J., Konar-Goldband, E. & Carnevale, P. L. (1980). The effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, pp. 9-22.

Kolb, D. & Williams, J. (2001). Breakthrough bargaining. *Harvard Business Review*, February 2001, 87-97.

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

Lazarus, A. A. (1966). Behavior rehearsal vs. Nondirective therapy vs. Advice affecting behaviour change. *Behaviour Research and Therapy*, 4, 697-699.

Leary, M. R. (1983). *Understanding social anxiety: Social, personality, and clinical perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage.

Lee, C. (2002). Referent role and styles of handling and integration interpersonal conflict: Evidence from a national sample of Korean local government employees. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (2), 127-141.

Lee, C. (1999). A change in the outlook for psychology in management – from skill-building to personal development. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (4), 586-605.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Mintin, J. W. (2000). *Negotiation (3rd Ed.)*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Lima, M. P. (2002). *Objetivos, conteúdos e métodos de ensino teórico e prático da disciplina de psicologia da personalidade*. Faculdade de Psicologia da Universidade de Coimbra (não publicado).

Lindsfold, S. (1971). Threatening and conciliatory influence attempts as a function of source's perception of own competence in a conflict situation. In *Dissertation Abstract*, 31, 4887- 4888-A.

Linehan, M. M. (1984). Interpersonal effectiveness in assertive situations. En E. A. Bleechman (ed.). *Behavior modification with Women*. Nueva York: Guilford Press.

Luthans, F., Rosenkrantz, S. & Hennessey, H. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21 (3), 255-271.

Luzio-Lockett, A. (1995). Enhancing relationship within organizations: An examination of a proactive approach to “bullying at work”, *Employee Counselling Today*, 7 (1), pp. 11-23.

MacDonald, M. L. & Cohen, J. (1981). Trees in th forest: some components of socialskills. *Journal of Clinical Psychology*, 37, 342-347.

MacFall, R. M. & Twentyman, C. T. (1973). Four experiments on the relative contributions of rehearsal, modeling and coaching to assertion training. *Journal of Abnormal Psychology*, 81, 199-218.

MacFall, R. M. & Lillesand, D. B. (1971). Behavior rehearsal with modeling and coaching in asserting training. *Journal of Abnormal Psychology*, 77, 313-323.

MacFall, R. M. & Marston, A. R. (1970). An experimental investigation of behaviour rehearsal in assertive training. *Journal of Abnormal Psychology*, 76, 295-303.

Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. Oxford, England: Basil Blackwell.

Mastenbroek, W. (1987). *Conflict management and organization development*. New York: Wiley.

McClintock, C. G. (1977). Social motivation in settings of outcome interdependence. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-Psychological perspectives*. Beverly Hills, Ca: Sage.

McConville, D. (1994). The artful negotiator. *Industry Week*, August, 34-40.

McIllduff, E. & Coghlan, D. (2000). Understanding and contending with passive-aggressive behavior in teams and organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (7), 716-726.

Michelson, L., Sugay, D. P., Wood, R. P. & Kazdin, A. E. (1987). *Las habilidades sociales en la infancia: Evaluación y tratamiento*. Barcelona Martínez: Roca (original 1983).

Mitzi, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Monteiro, M. B. (1996). *Conflito e cooperação nas relações intergrupais*. In J. Vala c M. B. Monteiro. *Psicologia Social* (pp.343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Morley, I. E. & Stephenson, J. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. London: Allen & Unwin.

Munduate, L. & Martínez, J., M. (2003). *Conflito e negociación* (2ªed.). Madrid: Pirámide.

Munne, F. (1989). *Individuo Y sociedad: los marcos teóricos de la psicología social*. Barcelona: P.P.U.

Murphy, G. Murphy, L. B. & Newcomb, T. M. (1973). *Experimental Social Psychology*. Nueva York: Harper and Row.

Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1983). The role of perspective-taking ability in negotiations under different forms of arbitration. In *Industrial and Labour Relations Review*, 33, 378-388.

Nicholson, N. (2000). *Managing the human animal*. London: Texere.

Norusis, M. (1993). *SPSS for Windows: Professional Statistics – Release 6.0*. Chicago: SPSS Inc.

Oser, R., Gualtieri, J., Cannon-Bowers, J. & Salas, E. (1999). Training Team Problem solving skills: an event-based approach. *Computers in Human Behavior*, 3 (4), 441-462.

Ovejero, A. (1990). Las habilidades sociales y su entrenamiento: un enfoque necesariamente psicosocial. *Psicothema*, 2, 2, 93-112.

Page, L. M. (1936). *The modification of ascendant behavior in preschool children*. Iowa City: University of Iowa Studies in Child Welfare.

Pepitone, A., Faucheux, C., Moscovici, S., Cesa-Bianchi, M., Magistretti, G., Iacono, G., Asprea, A. M. & Villone, G. (1967). The role of self-esteem in competitive choice behavior. *International Journal of Psychology*, 2, 147-159.

Pereira, A. (2004). *Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Sílabo.

Peterson, R. M. (1998). *Assessing the impact of individual characteristics and bargaining strategy selection on negotiation planning and preparation behaviours*. Doctoral Dissertation, The University of Memphis.

Phelps, S. & Austin, N. (1975). *The assertive woman*. San Luis Obispo. California: Impact.

Phillips, E. L. (1985). Social skills: History and prospect. In L. L'Abate e M. A. Milan (eds.), *Handbook of Social Skills Training and Research*. Nueva York: Wiley.

Phillips, E. L. (1978). *The social skills basis of psychopathology*. Nueva York: Grune and Stratton.

Phillips, L. & Zigler, E. (1964). Role orientation, the action-thought dimension and outcome in psychiatric disorders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, 381-389.

Phillips, L. & Zigler, E. (1961). Social competence: The action-thought parameter and vicariousness in normal and pathological behaviours. *Journal of Abnormal Psychology*, 63, 137-146.

Pierce, R. S., Pruitt, D. G. & Czaja, S. J. (1991). *Complainant-responder differences in procedural choice*. Texto não publicado, Departamento de Psicologia, State University of New York at Buffalo.

Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disorienting interpretations of conflict. In *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.

Pinto, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.

- Poole, S. (1987). *Never Take No for an Answer*. London: Kogan Page Limited.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. In *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Burkngham: Open University Press.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict, Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York. Random House.
- Putman, L. L., & Wilson, S. R. (1989). Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative outcomes. In M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach*. New York: Praeger.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3^aEd.). Westport: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2000). *Empirical studies on managing conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5-8.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. (2^aed.). Nueva York. Praeger.

Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9-31.

Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.

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

Rand, J. F. (1987). Negotiation: Master the possibilities. *Personnel Journal*, 66, 91-95.

Rathus, S. A. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behaviour. *Behavior Therapy*, 4, 398-406.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.

Rodríguez, M. D. (1990). *Análisis de las características psicométricas y estructura factorial del Cuestionario de Eficacia en la Negociación, CEN (Serrano & Rodríguez, 1989)*. Libro de Simposios del III Congreso Nacional de Psicología Social. Santiago de Compostela.

Rodríguez, M. D. (1989). *Características individuales y conductas de negociación*. Tese de doutoramento. Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela.

Rubin, J. Z. & Brown, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.

Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In Albarello, L. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 84-116.

Salas, E., Cannon-Bowers, J. & Blickensderfer, E. (1993). *Team performance and training research: Emerging principles*. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 83(2), 81-106.

Salter, A. (1949). *Conditioned reflex therapy*. Nueva York: Farrar, Strauss and Giroux.

Salzinger, K. (1981). Remediating schizoprenie behavior. In S. M. Turner, K. S. Calhoun e H. E. Adams (eds.), *Handbook of clinical behavior therapy: Nueva York*.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.

Serrano, G. (1996a). *Avances hacia un modelo de eficacia negociadora*. Texto não publicado, Universidade de Santiago de Compostela.

Serrano, G. (1996b). *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. & Rodriguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

Silva, P. I. (2002). Estudo empírico sobre a influencia de algumas variáveis na eficácia negocial. Trabalho de Investigação – não publicado. Universidade Fernando Pessoa.

Shure, G. H. & Meeker, R. J. (1967). A personality attitude schedule for use in experimental bargaining studies, In *the Journal of Psychology*, 65, 233-252.

Smith, M. J. (1975). *When I say no, I feel guilty*. Nueva York: Dial.

Steele, P., Murphy, J. & Russil, R. (1991). *Negócio fechado! A arte da negociação*. São Paulo: Makron Books do Brasil.

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

Stevens, C. & Gist, M. (1997). Effects of self-efficacy and goal orientation training on negotiation skills maintenance: What are the mechanisms. *Personnel Psychology*, 50, 959-978.

Tannenbaum, S., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1996). Promotion team effectiveness. In West M. (Ed), *Handbook of work group psychology* (pp. 503-529). Sussex: John Wiley & Sons.

Tennant, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 889-935). Chicago: Rand-McNally.

Terhune, K. W. (1970). The effects of personality in co-operation and conflict. In P. Swingle (Ed.), *The structure of conflict*. New York: Academic Press.

Thomas-Hunt, M., Ogden, T. & Neale, M. (2003). Who's really sharing? Effects of social and expert status on Knowledge exchange within groups. *Management Science*, 49 (4), 464-478.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation process in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Thompson, L. & Hastie, R. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator* (2nd Ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Thompson, L. & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 98-123.

Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: its value for productivity and individuality. In C. De Dreu & Van de Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.

Trower, P., Bryant, B. & Argyle, M. (1978). *Social skills and mental health*. London: Methuen.

Twentyman, C. T., Boland, T. & McFall, R. M. (1981). Heterosocial avoidance in college males: Four studies. *Behavior Modification*, 5, 523-552.

Turner, M. E. & Pratkanis, H. R. (1997). Mitigating groupthink by stimulating constructive conflict. In C. K. W. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 53-71). London: Sage.

Van de Vliert, E. (1997). Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers. Accomplishment and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, pp. 285-342.

Vasconcelos-Sousa, J. (1993). Estratégia competitiva e estratégia colaborativa. *Expansão*, n^o16, Julho de 1993, 87-88.

Visauta, B. (1989). *Técnicas de Investigação Social, I: Recogida de dados*. Barcelona: PPU.

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

Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labour negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.

Ware, J. P. (1980). Bargaining Strategies: Collaborative versus competitive approaches. *Havard Business Scholl Note*, 480-055.

Waters, J. A. (1992). Managerial assertiveness. *Business Horizons*, 25 (5), 24-29.

Weingart, L., Hyder, E. & Prietula, M. (1996). Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behaviour and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 1205-1217.

Williams, C. D., Steele, M. W. & Tedeshi, J. T. (1969). Motivational correlates of strategy choices in the prisoner's dilemma game. In *Journal of Social Psychology*, 79, pp. 211-217.

Wolpe, J. (1969). *The practice of behaviour therapy*. Nueva York: Pergamon Press.

Wolpe, J. (1966). *Behaviour therapy techniques: A guide to the treatment of neuroses*. Nueva York: Pergamon Press.

Wolpe, J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Palo Alto, California: Stanford University.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory of organizational management*. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

Zigler, E. & Phillips, L. (1962). Social competence and the process-reactive distinction in psychopathology. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 215-222.

Ziggler, E. & Phillips, L. (1961). Social competence and outcome in psychiatric disorder. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 264-271.

Ziggler, E. & Phillips, L. (1960). Social effectiveness and syntomatic behaviours. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 231-238.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.

Questionário de Eficácia Negocial (*CEN II*)

Anexo B.

Escala de Habilidades Sociais (*EHS*)

Anexo C.

Análise dos valores de Alpha da escala e subescala do *CEN II*

Anexo D.

Análise dos valores de Alpha da escala e subescala da *EHS*

Anexo E.

Análise dos valores de Alpha da escala e subescala do *CEN II*

Anexo F.

Análise dos valores de Alpha da escala e subescala da *EHS*

Anexo G.

Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) do *CEN II*

Anexo H.

Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) da *EHS*

ANEXOS

ANEXO A

Questionário de Eficácia Negocial

(CEN II)

**Estudo empírico sobre a influência de algumas variáveis na
eficácia negocial**

**Questionário de Eficácia na Negociação
(CEN II)**

QUESTIONÁRIO SOBRE NEGOCIAÇÃO

Questionário n.º _____

DADOS INDIVIDUAIS

Por favor, assinale com uma cruz (x) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1. Sexo

1.1. Masculino _____

1.2. Feminino _____

2. Idade _____

3. Estado Civil

3.1. Solteiro _____

3.2. Casado _____

3.3. Viúvo _____

3.4. Separado _____

3.5. Divorciado _____

3.6. União de Facto _____

3.7. Outro _____

4. Habilitações Escolares (Referir Grau Completo)

4.1 Ensino Básico _____

4.2. Ensino Secundário _____

4.3. Ensino Superior _____

4.3.1. Bacharelato _____

4.3.2. Licenciatura _____

4.3.3. Pós-graduação / Especialização

4.3.4. Mestrado

4.3.5. Doutoramento

5. Profissão _____

6. Possui, profissionalmente, experiência negocial?

6.1. Sim _____

6.2. Não _____

7. Em caso afirmativo, quanto tempo de experiência tem? _____ anos

INSTRUÇÕES

O presente questionário, insere-se num projecto de investigação sobre **Eficácia Negocial**, no âmbito de uma investigação de Mestrado em Ciências Empresariais, na Universidade Fernando Pessoa (Porto), sendo os dados utilizados estritamente para esse fim.

Assim sendo, o questionário é composto por uma série de frases que se relacionam com as distintas formas de actuar numa negociação. Por isso, pretendemos, essencialmente, conhecer a sua opinião acerca do seu modo de agir perante uma situação negocial, seja de carácter familiar ou profissional.

Dado que não existem boas nem más respostas, pedimos-lhe que seja totalmente sincero a responder **a todas as questões** que se seguem, assinalando com um círculo (O) a opção que melhor corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir:

- 1 – Discordo fortemente**
- 2 – Discordo**
- 3 – Indiferente**
- 4 – Concordo**
- 5 – Concordo Fortemente**

O questionário é **anónimo e confidencial**.

Para que o anonimato seja garantido agradecemos o favor de não escrever o seu nome em nenhuma folha do inventário.

Muito obrigado pela sua colaboração.

1. Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.*	1 2 3 4 5
2. Demonstro interesse no bem-estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas.	1 2 3 4 5
3. Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.	1 2 3 4 5
4. O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.*	1 2 3 4 5
5. Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses entre ambos.	1 2 3 4 5
6. Criar impaciência ou agitação no opositor, leva a que se consigam bons resultados.*	1 2 3 4 5
7. A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.*	1 2 3 4 5
8. O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte.	1 2 3 4 5
9. Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.*	1 2 3 4 5
10. Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.	1 2 3 4 5
11. É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.	1 2 3 4 5
12. Procuro sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar a acordo.	1 2 3 4 5
13. Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte.	1 2 3 4 5
14. Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes.	1 2 3 4 5
15. É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.	1 2 3 4 5
16. As vezes, sugiro que perco paciência de modo a obter mais da outra parte.*	1 2 3 4 5
17. De vez em quando, convém agir de modo inconsciente e confuso.*	1 2 3 4 5
18. Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente.	1 2 3 4 5
19. Procuro elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação, comportamento, etc.	1 2 3 4 5
20. Costumo fazer uma procura criativa de soluções para os problemas.	1 2 3 4 5
21. Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades.	1 2 3 4 5
22. Procuro trocar informação acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes.	1 2 3 4 5

23. Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo.	1 2 3 4 5
24. É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.	1 2 3 4 5
25. Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação.	1 2 3 4 5
26. O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e no argumento.	1 2 3 4 5
27. Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte.*	1 2 3 4 5
28. Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes.	1 2 3 4 5
29. Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados.	1 2 3 4 5
30. Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão.*	1 2 3 4 5
31. Por vezes, exagero na impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo.*	1 2 3 4 5
32. Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e credível.	1 2 3 4 5
33. Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura.	1 2 3 4 5
34. É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.	1 2 3 4 5
35. Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.	1 2 3 4 5
36. Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.	1 2 3 4 5
37. É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negoceiam.	1 2 3 4 5
38. Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesma, de modo a obter bons resultados.	1 2 3 4 5
39. Procuro ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos meus objectivos.	1 2 3 4 5
40. Quando se atinge o "ponto morto" da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos "formal".	1 2 3 4 5
41. Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre os assuntos pessoais ou notícias da actualidade.	1 2 3 4 5
42. Costumo participar activamente nas sessões de negociação.	1 2 3 4 5

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO B

Escala de Habilidades Sociais

(EHS)

E H S – Escala de Habilidades Sociais

- A** Não me identifico em absoluto; a maioria das vezes não me ocorre nem o faria.
B Não tem a ver comigo, ainda que por vezes me ocorra.
C Identifico-me aproximadamente, ainda que nem sempre actue ou me sinta assim.
D Muito de acordo e sentiria ou actuaria assim a maior parte das situações.

Anote as suas respostas com um círculo à volta da alternativa que melhor se ajuste ao seu modo de ser ou actuar. Verifique se o que assinalou corresponde à resposta que leu.

1	Por vezes, não faço perguntas com receio de parecer grosseiro.*	A B C D
2	Custa-me telefonar para lojas, escritórios, etc.*	A B C D
3	Se ao chegar a casa encontro um defeito em algo que tenha comprado, vou à loja devolvê-lo.	A B C D
4	Quando numa loja atendem primeiro uma pessoa que chegou depois de mim, calo-me.*	A B C D
5	Se um vendedor insiste em indicar-me um produto que decididamente não quero, custa-me dizer-lhe "não".*	A B C D
6	Por vezes tenho dificuldade em pedir algo que emprestei. *	A B C D
7	Se num restaurante não me servem a comida como tinha pedido, chamo o empregado e peço que me traga algo melhor.	A B C D
8	Por vezes fico sem palavras perante pessoas atraentes do sexo oposto.*	A B C D
9	Muitas vezes quando tenho que fazer um elogio, não sei o que dizer.*	A B C D
10	Tenho tendência a guardar as opiniões para mim mesmo.*	A B C D
11	Por vezes evito certos acontecimentos sociais com medo de fazer ou dizer algum disparate.*	A B C D
12	Se estou no cinema e alguém me incomoda com a conversa, custa-me pedir-lhe que se cale.*	A B C D
13	Quando um amigo expressa uma opinião com a qual discordo, prefiro calar-me a dizer-lhe abertamente o que penso.*	A B C D
14	Quando tenho muita pressa e uma amiga me telefona, custa-me cortar a conversa.*	A B C D
15	Há determinadas coisas que não gosto de emprestar, mas se me pedem, não sei como negar.*	A B C D
16	Se saio de uma loja e apercebo-me que o troco está incorrecto, regresso para rectificar.	A B C D
17	Não é muito fácil fazer um elogio a alguém que gosto.*	A B C D
18	Se vejo numa festa uma pessoa atraente do sexo oposto tomo a iniciativa e aproximo-me a encetar conversa com ela.	A B C D
19	Custa-me expressar os meus sentimentos aos outros.*	A B C D
20	Se tivesse que procurar trabalho preferia escrever cartas a ter que passar por entrevistas.*	A B C D
21	Sou incapaz de regatear e pedir desconto quando compro algo.*	A B C D
22	Quando um familiar próximo me chateia, prefiro ocultar os meus sentimentos a ter que lhe demonstrar o meu aborrecimento.*	A B C D
23	Nunca sei como "cortar" a um amigo que fala muito.*	A B C D
24	Quando decido que não me apetece voltar a sair com uma pessoa, custa-me comunicar-lhe a decisão.*	A B C D
25	Se um amigo a quem emprestei uma quantidade de dinheiro parece ter-se esquecido, recordo-lhe.	A B C D
26	Custa-me muito pedir a um amigo que me faça um favor.*	A B C D
27	Sou incapaz de pedir uma entrevista a alguém. *	A B C D
28	Sinto-me perturbado ou violento quando alguém do sexo oposto me diz que algo em mim o atrai.*	A B C D
29	Custa-me expressar a minha opinião em grupo (na escola, em reuniões, etc....).*	A B C D
30	Quando alguém se encosta a mim numa fila, continuo como que se não desse conta.*	A B C D
31	Custa-me muito expressar agressividade e aborrecimento ao sexo oposto, ainda que tenha motivos para isso.*	A B C D
32	Muitas vezes prefiro ceder, calar-me ou " ficar no meu lugar" para evitar problemas com outras pessoas.*	A B C D
33	Há alturas em que não sei negar a sair com alguém, que não me apetece mas que, me convida várias vezes.*	A B C D

* Itens que pontuam em sentido inverso ao da escala.

ANEXO C

Análise dos valores de Alpha da escala e subescala do *CEN II*

Análise dos valores de Alpha da escala e subescalas do CEN II (Questionário de Eficácia Negocial)

Subescalas	Nº Itens	Alphas de Cronbach
F1. Firme-flexibilidade procedimental (contempla aspectos ligados à flexibilidade procedimental entre os negociadores)	8	.75
F2. Desenvolvimento de um clima construtivo (inclui aspectos relacionados com o ambiente mais propício à actividade da negociação).	9	.78
F3. Procurar influenciar o equilíbrio de poder (remete para as necessidades de desenvolvimento e melhoramento de relações com o adversário).	11	.74
F4. Tentativa de obtenção de resultados substanciais (reúne itens que se relacionam com a obtenção de bons resultados para ambas as partes).	9	.67
F5. Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação (refere-se a uma perspectiva de maior racionalidade por parte do negociador).	5	.64
Escala Total	42	.77

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	300	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
11 - É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.	4,34	,637	300
5 - Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular os interesses de ambos.	4,28	,754	300
10 - Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.	4,12	,691	300
12 - Procuo sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar a acordo.	4,25	,569	300
3 - Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.	4,34	,707	300
25 - Estou atento a alterntivas para melhorar a minha iniciativa na negociação.	4,26	,552	300
24 - É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.	4,07	,671	300
28 - Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes.	3,96	,676	300

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11 - É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.	29,27	7,629	,600	,695
5 - Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular os interesses de ambos.	29,33	7,842	,411	,732
10 - Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.	29,49	7,856	,467	,720
12 - Procuo sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar a acordo.	29,36	8,110	,528	,711
3 - Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.	29,27	7,989	,414	,730
25 - Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação.	29,35	8,510	,413	,730
24 - É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.	29,54	8,035	,436	,726
28 - Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes.	29,65	8,388	,332	,745

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33,61	10,145	3,185	8

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,677	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
41 - Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre os assuntos pessoais ou notícias da actualidade.	3,96	,726	300
8 - O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte.	3,75	,815	300
33 - Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura.	3,96	,680	300
36 - Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.	4,11	,608	300
2 - Demonstro interesse no bem estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas.	4,23	,710	300
18 - Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente.	3,58	,864	300
32 - Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e creível.	4,06	,828	300
40 - Quando se atinge o "ponto morto" da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos "formal".	3,85	,828	300
35 - Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.	3,78	1,063	300

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35,26	14,519	3,810	9

Frequencies

Statistics

		TORS	EPRN	PIEP	DCC
N	Valid	300	300	299	300
	Missing	0	0	1	0
Mean		33,6100	36,4000	25,0301	35,2567
Median		33,0000	36,0000	25,0000	35,0000
Std. Deviation		3,18513	3,69669	5,76518	3,81040
Skewness		-,573	-,091	-,016	-,483
Std. Error of Skewness		,141	,141	,141	,141
Kurtosis		1,572	,745	-,307	1,458
Std. Error of Kurtosis		,281	,281	,281	,281
Minimum		21,00	24,00	11,00	20,00
Maximum		40,00	45,00	41,00	44,00

Statistics

		FFP	ET
N	Valid	300	299
	Missing	0	1
Mean		20,3200	150,5552
Median		20,0000	150,0000
Std. Deviation		2,34576	10,53722
Skewness		-,978	,174
Std. Error of Skewness		,141	,141
Kurtosis		4,198	,785
Std. Error of Kurtosis		,281	,281
Minimum		7,00	114,00
Maximum		25,00	181,00

Frequency Table

TORS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21,00	1	,3	,3	,3
22,00	2	,7	,7	1,0
23,00	1	,3	,3	1,3
24,00	1	,3	,3	1,7
25,00	1	,3	,3	2,0
26,00	1	,3	,3	2,3
27,00	2	,7	,7	3,0
28,00	6	2,0	2,0	5,0
29,00	6	2,0	2,0	7,0
30,00	12	4,0	4,0	11,0
31,00	24	8,0	8,0	19,0
32,00	56	18,7	18,7	37,7
33,00	41	13,7	13,7	51,3
34,00	29	9,7	9,7	61,0
35,00	38	12,7	12,7	73,7
36,00	27	9,0	9,0	82,7
37,00	15	5,0	5,0	87,7
38,00	17	5,7	5,7	93,3
39,00	14	4,7	4,7	98,0
40,00	6	2,0	2,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

EPRN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 24,00	2	,7	,7	,7
25,00	1	,3	,3	1,0
26,00	2	,7	,7	1,7
28,00	2	,7	,7	2,3
29,00	2	,7	,7	3,0
30,00	3	1,0	1,0	4,0
31,00	6	2,0	2,0	6,0
32,00	13	4,3	4,3	10,3
33,00	27	9,0	9,0	19,3
34,00	28	9,3	9,3	28,7
35,00	33	11,0	11,0	39,7
36,00	47	15,7	15,7	55,3
37,00	36	12,0	12,0	67,3
38,00	22	7,3	7,3	74,7
39,00	20	6,7	6,7	81,3
40,00	11	3,7	3,7	85,0
41,00	16	5,3	5,3	90,3
42,00	9	3,0	3,0	93,3
43,00	6	2,0	2,0	95,3
44,00	11	3,7	3,7	99,0
45,00	3	1,0	1,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

PIEP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11,00	1	,3	,3	,3
	12,00	1	,3	,3	,7
	13,00	4	1,3	1,3	2,0
	14,00	3	1,0	1,0	3,0
	15,00	8	2,7	2,7	5,7
	16,00	9	3,0	3,0	8,7
	17,00	10	3,3	3,3	12,0
	18,00	12	4,0	4,0	16,1
	19,00	10	3,3	3,3	19,4
	20,00	5	1,7	1,7	21,1
	21,00	13	4,3	4,3	25,4
	22,00	20	6,7	6,7	32,1
	23,00	13	4,3	4,3	36,5
	24,00	25	8,3	8,4	44,8
	25,00	19	6,3	6,4	51,2
	26,00	27	9,0	9,0	60,2
	27,00	14	4,7	4,7	64,9
	28,00	26	8,7	8,7	73,6
	29,00	17	5,7	5,7	79,3
	30,00	16	5,3	5,4	84,6
	31,00	7	2,3	2,3	87,0
	32,00	11	3,7	3,7	90,6
	33,00	6	2,0	2,0	92,6
	34,00	5	1,7	1,7	94,3
	35,00	4	1,3	1,3	95,7
	36,00	7	2,3	2,3	98,0
	37,00	2	,7	,7	98,7
38,00	2	,7	,7	99,3	
39,00	1	,3	,3	99,7	
41,00	1	,3	,3	100,0	
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
	Total	300	100,0		

DCC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20,00	1	,3	,3	,3
22,00	1	,3	,3	,7
23,00	1	,3	,3	1,0
24,00	1	,3	,3	1,3
25,00	3	1,0	1,0	2,3
26,00	2	,7	,7	3,0
27,00	1	,3	,3	3,3
28,00	3	1,0	1,0	4,3
29,00	5	1,7	1,7	6,0
30,00	4	1,3	1,3	7,3
31,00	11	3,7	3,7	11,0
32,00	24	8,0	8,0	19,0
33,00	24	8,0	8,0	27,0
34,00	40	13,3	13,3	40,3
35,00	41	13,7	13,7	54,0
36,00	38	12,7	12,7	66,7
37,00	27	9,0	9,0	75,7
38,00	21	7,0	7,0	82,7
39,00	10	3,3	3,3	86,0
40,00	15	5,0	5,0	91,0
41,00	11	3,7	3,7	94,7
42,00	8	2,7	2,7	97,3
43,00	5	1,7	1,7	99,0
44,00	3	1,0	1,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

FFP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7,00	1	,3	,3	,3
11,00	1	,3	,3	,7
12,00	1	,3	,3	1,0
13,00	1	,3	,3	1,3
14,00	2	,7	,7	2,0
15,00	1	,3	,3	2,3
16,00	5	1,7	1,7	4,0
17,00	15	5,0	5,0	9,0
18,00	25	8,3	8,3	17,3
19,00	31	10,3	10,3	27,7
20,00	78	26,0	26,0	53,7
21,00	66	22,0	22,0	75,7
22,00	25	8,3	8,3	84,0
23,00	22	7,3	7,3	91,3
24,00	16	5,3	5,3	96,7
25,00	10	3,3	3,3	100,0
Total	300	100,0	100,0	

ET

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	114,00	1	,3	,3	,3
	119,00	1	,3	,3	,7
	122,00	1	,3	,3	1,0
	126,00	1	,3	,3	1,3
	127,00	2	,7	,7	2,0
	128,00	1	,3	,3	2,3
	130,00	1	,3	,3	2,7
	131,00	1	,3	,3	3,0
	132,00	1	,3	,3	3,3
	133,00	4	1,3	1,3	4,7
	135,00	1	,3	,3	5,0
	136,00	2	,7	,7	5,7
	137,00	7	2,3	2,3	8,0
	138,00	4	1,3	1,3	9,4
	139,00	6	2,0	2,0	11,4
	140,00	8	2,7	2,7	14,0
	141,00	8	2,7	2,7	16,7
	142,00	13	4,3	4,3	21,1
	143,00	7	2,3	2,3	23,4
	144,00	7	2,3	2,3	25,8
	145,00	8	2,7	2,7	28,4
	146,00	17	5,7	5,7	34,1
	147,00	14	4,7	4,7	38,8
	148,00	18	6,0	6,0	44,8
	149,00	11	3,7	3,7	48,5
	150,00	15	5,0	5,0	53,5
	151,00	14	4,7	4,7	58,2
	152,00	8	2,7	2,7	60,9
	153,00	12	4,0	4,0	64,9
	154,00	16	5,3	5,4	70,2
	155,00	9	3,0	3,0	73,2
	156,00	12	4,0	4,0	77,3
	157,00	4	1,3	1,3	78,6
	158,00	10	3,3	3,3	81,9
	159,00	3	1,0	1,0	82,9
	160,00	2	,7	,7	83,6
	161,00	4	1,3	1,3	84,9
	162,00	2	,7	,7	85,6
	163,00	6	2,0	2,0	87,6
	164,00	4	1,3	1,3	89,0
	165,00	7	2,3	2,3	91,3
	166,00	2	,7	,7	92,0
	167,00	4	1,3	1,3	93,3
	168,00	3	1,0	1,0	94,3
	169,00	3	1,0	1,0	95,3
	170,00	1	,3	,3	95,7
	171,00	3	1,0	1,0	96,7
	174,00	3	1,0	1,0	97,7
	175,00	1	,3	,3	98,0
	177,00	3	1,0	1,0	99,0
	178,00	1	,3	,3	99,3
	180,00	1	,3	,3	99,7
	181,00	1	,3	,3	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

Frequencies

Statistics

PIEP

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		25,0233
Median		25,0000
Std. Deviation		5,75673
Skewness		-,012
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		-,301
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		11,00
Maximum		41,00

PIEP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 11,00	1	,3	,3	,3
12,00	1	,3	,3	,7
13,00	4	1,3	1,3	2,0
14,00	3	1,0	1,0	3,0
15,00	8	2,7	2,7	5,7
16,00	9	3,0	3,0	8,7
17,00	10	3,3	3,3	12,0
18,00	12	4,0	4,0	16,0
19,00	10	3,3	3,3	19,3
20,00	5	1,7	1,7	21,0
21,00	13	4,3	4,3	25,3
22,00	20	6,7	6,7	32,0
23,00	14	4,7	4,7	36,7
24,00	25	8,3	8,3	45,0
25,00	19	6,3	6,3	51,3
26,00	27	9,0	9,0	60,3
27,00	14	4,7	4,7	65,0
28,00	26	8,7	8,7	73,7
29,00	17	5,7	5,7	79,3
30,00	16	5,3	5,3	84,7
31,00	7	2,3	2,3	87,0
32,00	11	3,7	3,7	90,7
33,00	6	2,0	2,0	92,7
34,00	5	1,7	1,7	94,3
35,00	4	1,3	1,3	95,7
36,00	7	2,3	2,3	98,0
37,00	2	,7	,7	98,7
38,00	2	,7	,7	99,3
39,00	1	,3	,3	99,7
41,00	1	,3	,3	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

ET

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		150,6100
Median		150,0000
Std. Deviation		10,56234
Variance		111,563
Skewness		,169
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		,752
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		114,00
Maximum		181,00

ET

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	114,00	1	,3	,3	,3
	119,00	1	,3	,3	,7
	122,00	1	,3	,3	1,0
	126,00	1	,3	,3	1,3
	127,00	2	,7	,7	2,0
	128,00	1	,3	,3	2,3
	130,00	1	,3	,3	2,7
	131,00	1	,3	,3	3,0
	132,00	1	,3	,3	3,3
	133,00	4	1,3	1,3	4,7
	135,00	1	,3	,3	5,0
	136,00	2	,7	,7	5,7
	137,00	7	2,3	2,3	8,0
	138,00	4	1,3	1,3	9,3
	139,00	6	2,0	2,0	11,3
	140,00	8	2,7	2,7	14,0
	141,00	8	2,7	2,7	16,7
	142,00	13	4,3	4,3	21,0
	143,00	7	2,3	2,3	23,3
	144,00	7	2,3	2,3	25,7
	145,00	8	2,7	2,7	28,3
	146,00	17	5,7	5,7	34,0
	147,00	14	4,7	4,7	38,7
	148,00	18	6,0	6,0	44,7
	149,00	11	3,7	3,7	48,3
	150,00	15	5,0	5,0	53,3
	151,00	14	4,7	4,7	58,0
	152,00	8	2,7	2,7	60,7
	153,00	12	4,0	4,0	64,7
	154,00	16	5,3	5,3	70,0
	155,00	9	3,0	3,0	73,0
	156,00	12	4,0	4,0	77,0
	157,00	4	1,3	1,3	78,3
	158,00	10	3,3	3,3	81,7
	159,00	3	1,0	1,0	82,7
	160,00	2	,7	,7	83,3
	161,00	4	1,3	1,3	84,7
	162,00	2	,7	,7	85,3
	163,00	6	2,0	2,0	87,3
	164,00	4	1,3	1,3	88,7
	165,00	7	2,3	2,3	91,0
	166,00	2	,7	,7	91,7
	167,00	5	1,7	1,7	93,3
	168,00	3	1,0	1,0	94,3
	169,00	3	1,0	1,0	95,3
	170,00	1	,3	,3	95,7
	171,00	3	1,0	1,0	96,7
	174,00	3	1,0	1,0	97,7
	175,00	1	,3	,3	98,0
	177,00	3	1,0	1,0	99,0
	178,00	1	,3	,3	99,3
	180,00	1	,3	,3	99,7
	181,00	1	,3	,3	100,0
Total		300	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

EPRN

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		36,4000
Median		36,0000
Std. Deviation		3,69669
Skewness		-,091
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		,745
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		24,00
Maximum		45,00

EPRN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 24,00	2	,7	,7	,7
25,00	1	,3	,3	1,0
26,00	2	,7	,7	1,7
28,00	2	,7	,7	2,3
29,00	2	,7	,7	3,0
30,00	3	1,0	1,0	4,0
31,00	6	2,0	2,0	6,0
32,00	13	4,3	4,3	10,3
33,00	27	9,0	9,0	19,3
34,00	28	9,3	9,3	28,7
35,00	33	11,0	11,0	39,7
36,00	47	15,7	15,7	55,3
37,00	36	12,0	12,0	67,3
38,00	22	7,3	7,3	74,7
39,00	20	6,7	6,7	81,3
40,00	11	3,7	3,7	85,0
41,00	16	5,3	5,3	90,3
42,00	9	3,0	3,0	93,3
43,00	6	2,0	2,0	95,3
44,00	11	3,7	3,7	99,0
45,00	3	1,0	1,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

FFP

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		20,3200
Median		20,0000
Std. Deviation		2,34576
Skewness		-,978
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		4,198
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		7,00
Maximum		25,00

FFP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	1	,3	,3	,3
	11,00	1	,3	,3	,7
	12,00	1	,3	,3	1,0
	13,00	1	,3	,3	1,3
	14,00	2	,7	,7	2,0
	15,00	1	,3	,3	2,3
	16,00	5	1,7	1,7	4,0
	17,00	15	5,0	5,0	9,0
	18,00	25	8,3	8,3	17,3
	19,00	31	10,3	10,3	27,7
	20,00	78	26,0	26,0	53,7
	21,00	66	22,0	22,0	75,7
	22,00	25	8,3	8,3	84,0
	23,00	22	7,3	7,3	91,3
	24,00	16	5,3	5,3	96,7
	25,00	10	3,3	3,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	299	99,7
	Excluded ^a	1	,3
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,608
		N of Items	21 ^a
	Part 2	Value	,699
		N of Items	21 ^b
Total N of Items			42
Correlation Between Forms			,571
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,727
	Unequal Length		,727
Guttman Split-Half Coefficient			,727

a. The items are: 1 - Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis., 2 - Demonstro interesse no bem estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas., 3 - Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo., 4 - O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente., 5 - Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular os interesses de ambos., 6 - Criar impaciência ou agitação da outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses de ambos., 7 - A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa., 8 - O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte., 9 - Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta., 10 - Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas., 11 - É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo., 12 - Procuo sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar a acordo., 13 - Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte., 14 - Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes., 15 - É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período., 16 - Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo a obter mais da outra parte., 17 - De vez em quando, convém agir de modo inconsciente e confuso., 18 - Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente., 19 - Procuo elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação e comportamento., 20 - Costumo fazer uma procura criativa de soluções para o problema., 21 - Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades. .

b. The items are: 23 - Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo., 24 - É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades., 25 - Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação., 26 - O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e argumento., 22 - Procuo trocar informação acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes., 27 - Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte., 28 - Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes., 29 - Participo sempre activemente na negociação, pois isso traz bons resultados., 30 - Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão., 31 - Por vezes, exagero na impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo., 32 - Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e credível., 33 - Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura., 34 - É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência., 35 - Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico., 36 - Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos., 37 - É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negociam., 38 - Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesma, de modo a obter bons resultados., 39 - Procuo ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos meus objectivos., 40 - Quando se atinge o "ponto morto" da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos "formal"., 41 - Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre os assuntos pessoais ou notícias da actualidade., 42 - Costumo participar activamente nas sessões de negociação..

ANEXO D

Análise dos valores de Alpha da escala e subescala da *EHS*

Análise dos valores de Alpha da escala e subescalas da EHS (Escala de Habilidades Sociais)

Subescalas	Nº Itens	Alphas de Cronbach
F1. Dizer não cortar interações (remete para a habilidade para cortar interações)	5	.66
F2. Expressão de cansaço ou desconformidade (refere-se à ideia de evitar conflitos)	7	.66
F3. Auto expressão em situações sociais (reflecte a capacidade de se expressar espontaneamente).	7	.61
F4. Defesa dos próprios direitos como consumidor (reúne itens que se relacionam com a defesa dos próprios direitos como consumidor).	6	.59
F5. Fazer Petições (esta dimensão reflecte a expressão de fazer petições a outras pessoas)	5	.38
F6. Iniciar interações positivas com o sexo oposto (define-se com a habilidade para iniciar interações com o sexo oposto).	3	.51
Escala Total	33	.79

Frequencies

Statistics

		DNCI	AESS	DPD	IIPSO
N	Valid	300	300	300	300
	Missing	0	0	0	0
Mean		12,5933	15,8767	12,4433	6,2967
Median		13,0000	16,0000	12,0000	6,0000
Std. Deviation		3,24495	3,85716	3,44087	2,21623
Skewness		-,175	,062	,175	,239
Std. Error of Skewness		,141	,141	,141	,141
Kurtosis		-,435	-,567	-,608	-,647
Std. Error of Kurtosis		,281	,281	,281	,281
Minimum		5,00	7,00	6,00	3,00
Maximum		20,00	27,00	23,00	12,00

Statistics

		ECD	FP
N	Valid	300	298
	Missing	0	2
Mean		16,0800	14,3087
Median		16,0000	14,0000
Std. Deviation		4,11542	2,74113
Skewness		,071	-,396
Std. Error of Skewness		,141	,141
Kurtosis		-,629	,217
Std. Error of Kurtosis		,281	,281
Minimum		7,00	5,00
Maximum		27,00	20,00

Frequency Table

DNCI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	6	2,0	2,0	2,0
6,00	4	1,3	1,3	3,3
7,00	11	3,7	3,7	7,0
8,00	14	4,7	4,7	11,7
9,00	22	7,3	7,3	19,0
10,00	22	7,3	7,3	26,3
11,00	25	8,3	8,3	34,7
12,00	33	11,0	11,0	45,7
13,00	44	14,7	14,7	60,3
14,00	35	11,7	11,7	72,0
15,00	21	7,0	7,0	79,0
16,00	27	9,0	9,0	88,0
17,00	21	7,0	7,0	95,0
18,00	8	2,7	2,7	97,7
19,00	4	1,3	1,3	99,0
20,00	3	1,0	1,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

AESS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	3	1,0	1,0	1,0
	8,00	2	,7	,7	1,7
	9,00	6	2,0	2,0	3,7
	10,00	14	4,7	4,7	8,3
	11,00	20	6,7	6,7	15,0
	12,00	21	7,0	7,0	22,0
	13,00	16	5,3	5,3	27,3
	14,00	30	10,0	10,0	37,3
	15,00	31	10,3	10,3	47,7
	16,00	28	9,3	9,3	57,0
	17,00	27	9,0	9,0	66,0
	18,00	20	6,7	6,7	72,7
	19,00	21	7,0	7,0	79,7
	20,00	22	7,3	7,3	87,0
	21,00	15	5,0	5,0	92,0
	22,00	15	5,0	5,0	97,0
	23,00	4	1,3	1,3	98,3
	24,00	3	1,0	1,0	99,3
	25,00	1	,3	,3	99,7
	27,00	1	,3	,3	100,0
Total		300	100,0	100,0	

DPD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6,00	11	3,7	3,7	3,7
	7,00	9	3,0	3,0	6,7
	8,00	21	7,0	7,0	13,7
	9,00	29	9,7	9,7	23,3
	10,00	16	5,3	5,3	28,7
	11,00	38	12,7	12,7	41,3
	12,00	41	13,7	13,7	55,0
	13,00	27	9,0	9,0	64,0
	14,00	17	5,7	5,7	69,7
	15,00	25	8,3	8,3	78,0
	16,00	21	7,0	7,0	85,0
	17,00	20	6,7	6,7	91,7
	18,00	17	5,7	5,7	97,3
	19,00	5	1,7	1,7	99,0
	20,00	1	,3	,3	99,3
	21,00	1	,3	,3	99,7
	23,00	1	,3	,3	100,0
	Total		300	100,0	100,0

IIPSO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	40	13,3	13,3	13,3
	4,00	34	11,3	11,3	24,7
	5,00	44	14,7	14,7	39,3
	6,00	42	14,0	14,0	53,3
	7,00	43	14,3	14,3	67,7
	8,00	47	15,7	15,7	83,3
	9,00	30	10,0	10,0	93,3
	10,00	10	3,3	3,3	96,7
	11,00	6	2,0	2,0	98,7
	12,00	4	1,3	1,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

ECD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	4	1,3	1,3	1,3
	8,00	1	,3	,3	1,7
	9,00	12	4,0	4,0	5,7
	10,00	8	2,7	2,7	8,3
	11,00	18	6,0	6,0	14,3
	12,00	22	7,3	7,3	21,7
	13,00	24	8,0	8,0	29,7
	14,00	20	6,7	6,7	36,3
	15,00	30	10,0	10,0	46,3
	16,00	25	8,3	8,3	54,7
	17,00	23	7,7	7,7	62,3
	18,00	25	8,3	8,3	70,7
	19,00	20	6,7	6,7	77,3
	20,00	18	6,0	6,0	83,3
	21,00	19	6,3	6,3	89,7
	22,00	12	4,0	4,0	93,7
	23,00	10	3,3	3,3	97,0
	24,00	6	2,0	2,0	99,0
	25,00	1	,3	,3	99,3
	26,00	1	,3	,3	99,7
27,00	1	,3	,3	100,0	
Total	300	100,0	100,0		

FP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	1	,3	,3	,3
	6,00	1	,3	,3	,7
	7,00	2	,7	,7	1,3
	8,00	4	1,3	1,3	2,7
	9,00	8	2,7	2,7	5,4
	10,00	11	3,7	3,7	9,1
	11,00	14	4,7	4,7	13,8
	12,00	31	10,3	10,4	24,2
	13,00	32	10,7	10,7	34,9
	14,00	49	16,3	16,4	51,3
	15,00	42	14,0	14,1	65,4
	16,00	39	13,0	13,1	78,5
	17,00	31	10,3	10,4	88,9
	18,00	17	5,7	5,7	94,6
	19,00	10	3,3	3,4	98,0
	20,00	6	2,0	2,0	100,0
	Total	298	99,3	100,0	
	Missing System	2	,7		
	Total	300	100,0		

Frequencies

Statistics

FP

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		14,3200
Median		14,0000
Std. Deviation		2,73542
Variance		7,483
Skewness		-,406
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		,230
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		5,00
Maximum		20,00

FP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	1	,3	,3	,3
6,00	1	,3	,3	,7
7,00	2	,7	,7	1,3
8,00	4	1,3	1,3	2,7
9,00	8	2,7	2,7	5,3
10,00	11	3,7	3,7	9,0
11,00	14	4,7	4,7	13,7
12,00	31	10,3	10,3	24,0
13,00	32	10,7	10,7	34,7
14,00	49	16,3	16,3	51,0
15,00	42	14,0	14,0	65,0
16,00	41	13,7	13,7	78,7
17,00	31	10,3	10,3	89,0
18,00	17	5,7	5,7	94,7
19,00	10	3,3	3,3	98,0
20,00	6	2,0	2,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

ET

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		114,3233
Median		114,0000
Std. Deviation		8,44412
Variance		71,303
Skewness		,118
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		,721
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		84,00
Maximum		139,00

ET

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	84,00	1	,3	,3	,3
	90,00	1	,3	,3	,7
	91,00	1	,3	,3	1,0
	93,00	1	,3	,3	1,3
	94,00	1	,3	,3	1,7
	98,00	4	1,3	1,3	3,0
	99,00	1	,3	,3	3,3
	101,00	3	1,0	1,0	4,3
	102,00	3	1,0	1,0	5,3
	103,00	4	1,3	1,3	6,7
	104,00	12	4,0	4,0	10,7
	105,00	5	1,7	1,7	12,3
	106,00	10	3,3	3,3	15,7
	107,00	10	3,3	3,3	19,0
	108,00	11	3,7	3,7	22,7
	109,00	14	4,7	4,7	27,3
	110,00	14	4,7	4,7	32,0
	111,00	12	4,0	4,0	36,0
	112,00	20	6,7	6,7	42,7
	113,00	20	6,7	6,7	49,3
	114,00	16	5,3	5,3	54,7
	115,00	10	3,3	3,3	58,0
	116,00	18	6,0	6,0	64,0
	117,00	17	5,7	5,7	69,7
	118,00	9	3,0	3,0	72,7
	119,00	12	4,0	4,0	76,7
	120,00	6	2,0	2,0	78,7
	121,00	7	2,3	2,3	81,0
	122,00	9	3,0	3,0	84,0
	123,00	6	2,0	2,0	86,0
	124,00	7	2,3	2,3	88,3
	125,00	4	1,3	1,3	89,7
	126,00	6	2,0	2,0	91,7
	127,00	4	1,3	1,3	93,0
	128,00	4	1,3	1,3	94,3
	129,00	4	1,3	1,3	95,7
	131,00	2	,7	,7	96,3
	132,00	3	1,0	1,0	97,3
	133,00	4	1,3	1,3	98,7
	136,00	2	,7	,7	99,3
	139,00	2	,7	,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

IIPSO

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		6,2967
Median		6,0000
Std. Deviation		2,21623
Skewness		,239
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		-,647
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		3,00
Maximum		12,00

IIPSO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	40	13,3	13,3	13,3
	4,00	34	11,3	11,3	24,7
	5,00	44	14,7	14,7	39,3
	6,00	42	14,0	14,0	53,3
	7,00	43	14,3	14,3	67,7
	8,00	47	15,7	15,7	83,3
	9,00	30	10,0	10,0	93,3
	10,00	10	3,3	3,3	96,7
	11,00	6	2,0	2,0	98,7
	12,00	4	1,3	1,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

AESS

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		15,8767
Median		16,0000
Std. Deviation		3,85716
Skewness		,062
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		-,567
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		7,00
Maximum		27,00

AESS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7,00	3	1,0	1,0	1,0
8,00	2	,7	,7	1,7
9,00	6	2,0	2,0	3,7
10,00	14	4,7	4,7	8,3
11,00	20	6,7	6,7	15,0
12,00	21	7,0	7,0	22,0
13,00	16	5,3	5,3	27,3
14,00	30	10,0	10,0	37,3
15,00	31	10,3	10,3	47,7
16,00	28	9,3	9,3	57,0
17,00	27	9,0	9,0	66,0
18,00	20	6,7	6,7	72,7
19,00	21	7,0	7,0	79,7
20,00	22	7,3	7,3	87,0
21,00	15	5,0	5,0	92,0
22,00	15	5,0	5,0	97,0
23,00	4	1,3	1,3	98,3
24,00	3	1,0	1,0	99,3
25,00	1	,3	,3	99,7
27,00	1	,3	,3	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

DNCI

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		12,5933
Median		13,0000
Std. Deviation		3,24495
Skewness		-,175
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		-,435
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		5,00
Maximum		20,00

DNCI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	6	2,0	2,0	2,0
6,00	4	1,3	1,3	3,3
7,00	11	3,7	3,7	7,0
8,00	14	4,7	4,7	11,7
9,00	22	7,3	7,3	19,0
10,00	22	7,3	7,3	26,3
11,00	25	8,3	8,3	34,7
12,00	33	11,0	11,0	45,7
13,00	44	14,7	14,7	60,3
14,00	35	11,7	11,7	72,0
15,00	21	7,0	7,0	79,0
16,00	27	9,0	9,0	88,0
17,00	21	7,0	7,0	95,0
18,00	8	2,7	2,7	97,7
19,00	4	1,3	1,3	99,0
20,00	3	1,0	1,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

DPD

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		12,4433
Median		12,0000
Std. Deviation		3,44087
Skewness		,175
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		-,608
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		6,00
Maximum		23,00

DPD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6,00	11	3,7	3,7	3,7
7,00	9	3,0	3,0	6,7
8,00	21	7,0	7,0	13,7
9,00	29	9,7	9,7	23,3
10,00	16	5,3	5,3	28,7
11,00	38	12,7	12,7	41,3
12,00	41	13,7	13,7	55,0
13,00	27	9,0	9,0	64,0
14,00	17	5,7	5,7	69,7
15,00	25	8,3	8,3	78,0
16,00	21	7,0	7,0	85,0
17,00	20	6,7	6,7	91,7
18,00	17	5,7	5,7	97,3
19,00	5	1,7	1,7	99,0
20,00	1	,3	,3	99,3
21,00	1	,3	,3	99,7
23,00	1	,3	,3	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	296	98,7
	Excluded ^a	4	1,3
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,689
		N of Items	17 ^a
	Part 2	Value	,646
		N of Items	16 ^b
Total N of Items		33	
Correlation Between Forms			,648
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,787
	Unequal Length		,787
Guttman Split-Half Coefficient			,785

- a. The items are: Por vezes, não faço perguntas com o receio de parecer estúpido., Custa-me telefonar para lojas, escritórios, etc., Se ao chegar a casa encontro um defeito em algo que tenha comprado, vou á loja devolvê-lo., Quando numa loja atendem primeiro uma pessoa que chegou depois de mim, calo-me., Se um vendedor insiste em indicar-me um produto que decididamente não quero, custa-me a dizer-lhe não., Por vezes tenho dificuldade em pedir algo que emprestei., Se num restaurante não me servem a comida como tinha pedido, chamo o empregado e peço que me traga algo melhor., Por vezes fico sem palavras pernote pessoas atraentes do sexo oposto., Muitas vezes quando tenho de fazer um carinho, não sei o que dizer., Tenho tendência a guardar as opiniões para mim mesmo., Por vezes evito certos acontecimentos sociais com o medo de fazer ou dizer algum disparate., Se estou no cinema e alguém me incomoda com a conversa, custa-me a pedir-lhe que se cale., Quando um amigo expressa uma opinião com a qual discordo, prefiro calar-me a dizer-lhe abertamente o que penso. , Quando tenho muita pressa e uma amiga me telefona, custa-me cortar a conversa., Há derteminadas coisas que não gosto de emprestar, mas se me pedem não sei como negar., Se saio de uma loja e apercebo-me que o troc está incorrecto, regresso para retificar., Não é muito fácil fazer um elogio a alguém que gosto..
- b. The items are: Não é muito fácil fazer um elogio a alguém que gosto., Se vejo numa festa uma pessoa atraente do sexo oposto tomo a iniciativa e aproximo-me a encetar conversa com ela., Custa-me expressar os meu sentimentos aos outros., Se tivesse que procurar trabalho preferi escrever cartas a ter que passar por entrevistas., Sou incapaz de regatear oupedir desconto quando compro algo., Quando um familiar próximo me chateia, prefiro ocultar os meus sentimentos a ter que lhe demonstrar o meu aborrecimento., Nunca sei como "cortar" a um amigo que fale muito. , Quando decido que não me apetece voltar a sair com uma pessoa, custa-me a comunicar-lhe a decisão., Se um amigo a quem emprestei uma quantidade de dinheiro parece ter-se esquecido, recordo-lhe., Custa-me muito pedir a um amigo que me faça um favor., Sou incapaz de pedir uma entrevista a alguém., Sinto-me perturbado ou violento quando alguém do sexo oposto me diz que algo em mim o atrai., Custa-me expressar a minha opinião em grupo (na escola, em reuniões, etc...), Quando alguém se encosta a mim numa fila, continuo como que se não desse conta., Custa-me muito expressar agressividade e aborrecimento ao sexo oposto, ainda que tenha motivos para isso., Muitas vezes prefiro ceder, calar-me ou "ficar no meu lugar" para evitar problemas com outras pessoas. , Há alturas emm que não sei negar a sair com alguém, que não me apetece mas, que meconvida várias vezes..

ANEXO E

Análise da fidelidade, validade e sensibilidade do *CEN II* (Resultados do SPSS)

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	300	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,642	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
26 - O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e argumento.	4,14	,817	300
29 - Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados.	3,92	,732	300
34 - É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.	3,99	,694	300
42 - Costumo participar activamente nas sessões de negociação.	4,02	,669	300
15 - É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.	4,26	,739	300

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,32	5,503	2,346	5

Frequencies

Statistics

DCC

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		35,2567
Median		35,0000
Std. Deviation		3,81040
Skewness		-,483
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		1,458
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		20,00
Maximum		44,00

DCC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20,00	1	,3	,3	,3
22,00	1	,3	,3	,7
23,00	1	,3	,3	1,0
24,00	1	,3	,3	1,3
25,00	3	1,0	1,0	2,3
26,00	2	,7	,7	3,0
27,00	1	,3	,3	3,3
28,00	3	1,0	1,0	4,3
29,00	5	1,7	1,7	6,0
30,00	4	1,3	1,3	7,3
31,00	11	3,7	3,7	11,0
32,00	24	8,0	8,0	19,0
33,00	24	8,0	8,0	27,0
34,00	40	13,3	13,3	40,3
35,00	41	13,7	13,7	54,0
36,00	38	12,7	12,7	66,7
37,00	27	9,0	9,0	75,7
38,00	21	7,0	7,0	82,7
39,00	10	3,3	3,3	86,0
40,00	15	5,0	5,0	91,0
41,00	11	3,7	3,7	94,7
42,00	8	2,7	2,7	97,3
43,00	5	1,7	1,7	99,0
44,00	3	1,0	1,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
21 - Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades.	3,95	,695	300
20 - Costumo fazer uma procura criativa de soluções para o problema.	4,04	,645	300
22 - Procuo trocar informação acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes.	4,04	,580	300
13 - Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte.	3,94	,722	300
14 - Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes.	4,01	,654	300
19 - Procuo elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação e comportamento.	3,83	,798	300
37 - É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negociam.	4,21	,647	300
39 - Procuo ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos meus objectivos.	4,28	,625	300
38 - Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesma, de modo a obter bons resultados.	4,10	,701	300

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36,40	13,666	3,697	9

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	299	99,7
	Excluded ^a	1	,3
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
9 - Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.	2,32	,991	299
16 - Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo ia obter mais da outra parte.	2,37	1,000	299
17 - De vez em quando, convém agir de modo inconsciente e confuso.	1,97	,979	299
7 - A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.	2,17	1,014	299
30 - Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão.	1,90	,852	299
4 - O bom negociador deve procurar a derrota do seu ponente.	2,33	1,205	299
6 - Criar impaciência ou agitação da outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses de ambos.	2,40	1,141	299
31 - Por vezes, exagero na impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo.	2,19	1,000	299
27 - Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte.	1,81	,919	299
1 - Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.	1,68	,857	299
23 - Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo.	3,87	,762	299

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25,03	33,237	5,765	11

Frequencies

Statistics

TORS

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		33,6100
Median		33,0000
Std. Deviation		3,18513
Skewness		-,573
Std. Error of Skewness		,141
Kurtosis		1,572
Std. Error of Kurtosis		,281
Minimum		21,00
Maximum		40,00

TORS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21,00	1	,3	,3	,3
22,00	2	,7	,7	1,0
23,00	1	,3	,3	1,3
24,00	1	,3	,3	1,7
25,00	1	,3	,3	2,0
26,00	1	,3	,3	2,3
27,00	2	,7	,7	3,0
28,00	6	2,0	2,0	5,0
29,00	6	2,0	2,0	7,0
30,00	12	4,0	4,0	11,0
31,00	24	8,0	8,0	19,0
32,00	56	18,7	18,7	37,7
33,00	41	13,7	13,7	51,3
34,00	29	9,7	9,7	61,0
35,00	38	12,7	12,7	73,7
36,00	27	9,0	9,0	82,7
37,00	15	5,0	5,0	87,7
38,00	17	5,7	5,7	93,3
39,00	14	4,7	4,7	98,0
40,00	6	2,0	2,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3403,821
	df	861
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
1 - Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.	1,000	,292
2 - Demonstro interesse no bem estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas.	1,000	,427
3 - Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.	1,000	,317
4 - O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.	1,000	,367
5 - Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular os interesses de ambos.	1,000	,398
6 - Criar impaciência ou agitação da outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses de ambos.	1,000	,282
7 - A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.	1,000	,365
8 - O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte.	1,000	,380
9 - Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.	1,000	,382
10 - Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.	1,000	,414

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
11 - É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.	1,000	,544
12 - Procuero sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar a acordo.	1,000	,409
13 - Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte.	1,000	,479
14 - Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes.	1,000	,428
15 - É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.	1,000	,305
16 - Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo a obter mais da outra parte.	1,000	,366
17 - De vez em quando, convém agir de modo inconsciente e confuso.	1,000	,401
18 - Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente.	1,000	,291
19 - Procuero elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação e comportamento.	1,000	,422
20 - Costumo fazer uma procura criativa de soluções para o problema.	1,000	,473
21 - Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades.	1,000	,524
22 - Procuero trocar informação acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes.	1,000	,477
23 - Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo.	1,000	,371

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
24 - É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.	1,000	,317
25 - Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação.	1,000	,319
26 - O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e argumento.	1,000	,517
27 - Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte.	1,000	,549
28 - Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes.	1,000	,304
29 - Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados.	1,000	,580
30 - Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão.	1,000	,362
31 - Por vezes, exagero na impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo.	1,000	,449
32 - Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e creível.	1,000	,323
33 - Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura.	1,000	,388
34 - É muito importante estabelecer um boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.	1,000	,338
35 - Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.	1,000	,292
36 - Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.	1,000	,361
37 - É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negociam.	1,000	,365

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
38 - Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesma, de modo a obter bons resultados.	1,000	,259
39 - Procuo ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos meus objectivos.	1,000	,279
40 - Quando se atinge o "ponto morto" da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos "formal".	1,000	,237
41 - Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre os assuntos pessoais ou noticias da actualidade.	1,000	,414
42 - Costumo participar activamente nas sessões de negociação.	1,000	,305

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,421	17,669	17,669
2	3,357	7,992	25,662
3	1,937	4,611	30,272
4	1,712	4,077	34,349
5	1,645	3,916	38,265
6	1,456	3,467	41,732
7	1,360	3,238	44,970
8	1,291	3,073	48,043
9	1,153	2,744	50,788
10	1,101	2,621	53,409
11	1,067	2,540	55,948
12	1,019	2,427	58,375
13	,979	2,331	60,706
14	,968	2,304	63,010
15	,871	2,073	65,083
16	,859	2,046	67,129
17	,819	1,951	69,080
18	,801	1,907	70,987
19	,792	1,887	72,874
20	,753	1,793	74,667
21	,747	1,777	76,445
22	,682	1,623	78,067
23	,672	1,600	79,668
24	,652	1,554	81,221
25	,636	1,514	82,735
26	,593	1,411	84,146
27	,562	1,338	85,484
28	,540	1,285	86,768
29	,529	1,258	88,027
30	,500	1,191	89,218
31	,490	1,167	90,385
32	,460	1,094	91,479
33	,444	1,056	92,535
34	,420	1,000	93,535
35	,408	,971	94,507
36	,384	,915	95,421
37	,377	,898	96,320
38	,357	,850	97,169
39	,329	,784	97,953
40	,323	,768	98,721
41	,295	,702	99,424
42	,242	,576	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,421	17,669	17,669	3,530	8,406	8,406
2	3,357	7,992	25,662	3,439	8,187	16,593
3	1,937	4,611	30,272	3,429	8,165	24,757
4	1,712	4,077	34,349	3,097	7,374	32,131
5	1,645	3,916	38,265	2,576	6,134	38,265
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
1 - Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.	-,096	,362	,140	,181	,315
2 - Demonstro interesse no bem estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções hamoniosas.	,495	,056	-,061	,279	-,312
3 - Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.	,468	-,064	-,127	,272	,064
4 - O bom negociador deve procurar a derrota do seu ponente.	-,220	,423	,318	-,195	-,021
5 - Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular os interesses de ambos.	,442	-,009	-,308	,276	,180
6 - Criar impaciência ou agitação da outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses de ambos.	-,183	,482	,123	-,042	-,003
7 - A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.	-,212	,437	,328	-,122	-,078
8 - O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte.	,253	,169	-,281	,123	-,440
9 - Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.	-,180	,538	,206	,068	,114
10 - Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.	,483	,184	-,071	,375	-,013
11 - É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.	,597	,088	-,203	,333	,166
12 - Procuo sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar a acordo.	,586	,014	-,146	,125	,170
13 - Preocupo-me em saber quais is riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte.	,557	-,170	-,036	-,302	,219

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
14 - Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes.	,591	-,149	-,067	-,109	,199
15 - É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.	,478	-,146	,202	,114	,039
16 - Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo ia obter mais da outra parte.	-,304	,465	,056	,146	,180
17 - De vez em quando, convém agir de modo inconsciente e confuso.	-,319	,505	-,125	,050	,158
18 - Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente.	,213	,414	-,125	,038	-,238
19 - Procuo elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação e comportamento.	,442	,336	-,205	-,264	-,053
20 - Costumo fazer uma procura criativa de soluções para o problema.	,500	,085	,124	-,399	,204
21 - Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades.	,492	,147	-,011	-,473	,190
22 - Procuo trocar informação acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes.	,568	-,053	-,007	-,341	,188
23 - Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo.	,319	,438	,043	-,011	,274
24 - É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.	,480	,104	-,025	,167	,217
25 - Estou atento a alternativas para melhorar a minha iniciativa na negociação.	,433	,099	,030	,182	,296
26 - O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e argumento.	,338	-,071	,621	,093	-,056
27 - Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte.	-,351	,507	-,328	-,187	,165

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
28 - Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes.	,429	,291	,070	,167	,056
29 - Participo sempre activamente na negociação, pois isso traz bons resultados.	,341	-,032	,643	,222	,011
30 - Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão.	-,353	,448	,159	-,040	-,095
31 - Por vezes, exagero na impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo.	-,290	,525	-,279	,095	,054
32 - Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e creível.	,327	,363	,045	,182	-,222
33 - Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura.	,473	,304	,016	-,146	-,224
34 - É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.	,421	,008	,284	,068	-,274
35 - Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.	,235	,047	-,137	-,314	-,342
36 - Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.	,505	,172	-,010	-,050	-,272
37 - É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negociam.	,595	,027	-,021	-,102	-,001
38 - Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesma, de modo a obter bons resultados.	,493	,010	-,078	-,081	-,052
39 - Procuo ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos meus objectivos.	,483	,107	-,039	-,081	,161
40 - Quando se atinge o "ponto morto" da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos "formal".	,331	,225	,040	-,069	-,267

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
41 - Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre os assuntos pessoais ou notícias da actualidade.	,504	,206	-,097	-,106	-,311
42 - Costumo participar activamente nas sessões de negociação.	,427	,010	,334	-,085	,064

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
1 - Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis.	,197	-,022	,469	-,177	,030
2 - Demonstro interesse no bem estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas.	,356	-,053	-,159	,485	,191
3 - Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo.	,494	,077	-,191	,146	,099
4 - O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.	-,298	,058	,513	,037	,103
5 - Escuto atentamente a outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular os interesses de ambos.	,585	,107	-,160	,098	-,095
6 - Criar impaciência ou agitação da outra parte, de modo a certificar-me da possibilidade de articular interesses de ambos.	-,109	-,025	,509	,092	-,042
7 - A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.	-,270	-,012	,516	,085	,133
8 - O importante é conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte.	,139	-,119	-,095	,568	-,122

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
9 - Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita uma minha proposta.	-,003	-,049	,615	,004	,032
10 - Estabelecer prioridades entre os assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.	,552	,003	,029	,296	,141
11 - É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.	,687	,156	-,085	,196	,047
12 - Procuo sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar a acordo.	,521	,298	-,140	,158	,066
13 - Preocupo-me em saber quais is riscos e custos que as propostas que faço colocam à outra parte.	,194	,597	-,272	,033	,098
14 - Proponho-me frequentemente a tentar compatibilizar os interesses de grande prioridade de ambas as partes.	,342	,469	-,268	,069	,118
15 - É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.	,286	,187	-,184	,085	,384
16 - Às vezes, sugiro que perco a paciência de modo ia obter mais da outra parte.	,038	-,158	,559	-,108	-,124
17 - De vez em quando, convém agir de modo inconsciente e confuso.	,013	-,106	,536	-,045	-,315
18 - Para se alcançar o acordo é muito útil expressar gostos comuns e sublinhar as semelhanças com o oponente.	,129	,028	,222	,467	-,078
19 - Procuo elogiar o meu oponente nos aspectos positivos que percebo nas suas ideias, apresentação e comportamento.	,148	,438	,097	,423	-,140
20 - Costumo fazer uma procura criativa de soluções para o problema.	,078	,657	,007	,097	,161
21 - Preocupo-me em testar os interesses da outra parte de modo a descobrir as suas prioridades.	,064	,704	,019	,156	,014

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
22 - Procuo trocar informação acerca dos objectivos e soluções propostas por ambas as partes.	,167	,631	-,172	,105	,103
23 - Escolho selectivamente os exemplos que dou, de modo a obter o que pretendo.	,323	,334	,380	,098	,035
24 - É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações acerca de interesses e prioridades.	,486	,239	,015	,086	,127
25 - Estou atento a alterntivas para melhorar a minha iniciativa na negociação.	,487	,234	,059	-,009	,156
26 - O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e argumento.	,048	,104	,019	,051	,707
27 - Frequentemente, é conveniente ser arrogante e ameaçar a outra parte.	-,102	,047	,478	-,016	-,555
28 - Sempre que possível, sublinho os interesses mútuos de ambas as partes.	,387	,165	,185	,245	,181
29 - Participo sempre activemente na negociação, pois isso traz bons resultados.	,160	,044	,080	,006	,739
30 - Para negociar bem há que partir do princípio de que o oponente não tem razão.	-,254	-,159	,515	,066	-,049
31 - Por vezes, exagero na impaciência de modo a pressionar os meus adversários para concederem no que pretendo.	,060	-,166	,479	,083	-,426
32 - Preocupo-me em facultar a imagem de que sou um negociador fiável e credível.	,241	-,009	,206	,448	,148
33 - Elogio e faço apreciações à outra parte se sinto que teve uma boa postura.	,109	,304	,090	,512	,117
34 - É muito iportante estabelecer um boa relação com o oponente, evidenciando-lhe que se aposta na credibilidade e na mútua dependência.	,091	,079	-,083	,351	,440
35 - Quando tenho de advertir os meus opositores sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.	-,171	,220	-,154	,430	-,074

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
36 - Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos meus próprios objectivos.	,161	,220	-,050	,511	,151
37 - É muito importante trabalhar em conjunto na procura de interesses comuns nos aspectos que se negoceiam.	,275	,402	-,145	,288	,155
38 - Tento colocar tantas alternativas quanto possível na mesma, de modo a obter bons resultados.	,224	,308	-,161	,284	,083
39 - Procuo ser uma pessoa acessível, mas simultaneamente firme nos meus objectivos.	,307	,397	-,011	,145	,072
40 - Quando se atinge o "ponto morto" da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos "formal".	,046	,146	,058	,441	,125
41 - Antes de iniciar a reunião ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre os assuntos pessoais ou noticias da actualidade.	,136	,245	-,056	,573	,060
42 - Costumo participar activamente nas sessões de negociação.	,119	,331	,003	,090	,416

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	,560	,549	-,266	,450	,333
2	,116	,090	,889	,399	-,173
3	-,275	,024	,290	-,181	,898
4	,655	-,726	,047	-,046	,196
5	,409	,402	,231	-,777	-,117

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ANEXO F

**Análise da fidelidade, validade e sensibilidade do *EHS*
(Resultados do SPSS)**

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	296	98,7
	Excluded ^a	4	1,3
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	33

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	298	99,3
Excluded ^a	2	,7
Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,610	7

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	300	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,516	3

Oneway

Descriptives

ET_EHS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Ensino Básico	9	85,3333	14,00000	4,66667	74,5720	96,0947
Ensino Secundário	202	92,4455	12,39441	,87207	90,7260	94,1651
Bacharelato	56	91,5179	13,11764	1,75292	88,0049	95,0308
Licenciatura	28	96,6429	16,20063	3,06163	90,3609	102,9248
Pós-Graduação	5	95,8000	11,94571	5,34228	80,9674	110,6326
Total	300	92,5067	13,01131	,75121	91,0283	93,9850

Descriptives

ET_EHS

	Minimum	Maximum
Ensino Básico	63,00	106,00
Ensino Secundário	60,00	129,00
Bacharelato	70,00	120,00
Licenciatura	69,00	127,00
Pós-Graduação	87,00	115,00
Total	60,00	129,00

ANOVA

ET_EHS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1051,875	4	262,969	1,565	,184
Within Groups	49567,112	295	168,024		
Total	50618,987	299			

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	300	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	5

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,594	6

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	300	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,668	7

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,389	5

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	299	99,7
	Excluded ^a	1	,3
	Total	300	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	42

ANEXO G

**Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) do *CEN II*
(Resultados do SPSS)**

Oneway

Descriptives

ET_CEN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
18/25	128	166,3125	14,02346	1,23951	163,8597	168,7653
26/35	101	169,7426	12,30094	1,22399	167,3142	172,1709
36/45	44	168,0455	11,42000	1,72163	164,5735	171,5175
46/55	18	170,4444	7,49292	1,76610	166,7183	174,1706
>56	9	177,8889	12,43427	4,14476	168,3311	187,4467
Total	300	168,3167	12,87123	,74312	166,8543	169,7791

Descriptives

ET_CEN

	Minimum	Maximum
18/25	118,00	201,00
26/35	137,00	203,00
36/45	135,00	199,00
46/55	151,00	181,00
>56	159,00	204,00
Total	118,00	204,00

ANOVA

ET_CEN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1628,867	4	407,217	2,508	,042
Within Groups	47906,049	295	162,393		
Total	49534,917	299			

T-Test

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ET_CEN	Feminino	187	167,9144	13,88831	1,01561
	Masculino	113	168,9823	11,01053	1,03578

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ET_CEN	Equal variances assumed	5,565	,019
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ET_CEN	Equal variances assumed	-,696	298	,487	-1,06786
	Equal variances not assumed	-,736	276,814	,462	-1,06786

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
ET_CEN	Equal variances assumed	1,53496	-4,08859	1,95286
	Equal variances not assumed	1,45063	-3,92352	1,78780

Oneway

ANOVA

ET_CEN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1628,867	4	407,217	2,508	,042
Within Groups	47906,049	295	162,393		
Total	49534,917	299			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ET_CEN

Scheffe

(I) Idade	(J) Idade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18/25	26/35	-3,43007	1,69604	,396	-8,6875	1,8274
	36/45	-1,73295	2,22698	,962	-8,6362	5,1703
	46/55	-4,13194	3,20789	,798	-14,0759	5,8120
	>56	-11,57639	4,39459	,142	-25,1989	2,0461
26/35	18/25	3,43007	1,69604	,396	-1,8274	8,6875
	36/45	1,69712	2,30187	,969	-5,4383	8,8325
	46/55	-,70187	3,26032	1,000	-10,8083	9,4046
	>56	-8,14631	4,43301	,498	-21,8879	5,5953
36/45	18/25	1,73295	2,22698	,962	-5,1703	8,6362
	26/35	-1,69712	2,30187	,969	-8,8325	5,4383
	46/55	-2,39899	3,56548	,978	-13,4514	8,6534
	>56	-9,84343	4,66202	,350	-24,2950	4,6081
46/55	18/25	4,13194	3,20789	,798	-5,8120	14,0759
	26/35	,70187	3,26032	1,000	-9,4046	10,8083
	36/45	2,39899	3,56548	,978	-8,6534	13,4514
	>56	-7,44444	5,20246	,727	-23,5712	8,6823
>56	18/25	11,57639	4,39459	,142	-2,0461	25,1989
	26/35	8,14631	4,43301	,498	-5,5953	21,8879
	36/45	9,84343	4,66202	,350	-4,6081	24,2950
	46/55	7,44444	5,20246	,727	-8,6823	23,5712

Homogeneous Subsets

ET_CEN

Scheffe^{a,b}

ldade	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
18/25	128	166,3125	
36/45	44	168,0455	168,0455
26/35	101	169,7426	169,7426
46/55	18	170,4444	170,4444
>56	9		177,8889
Sig.		,866	,129

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 24,142.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Oneway

Descriptives

ET_CEN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Ensino Básico	9	171,6667	5,12348	1,70783	167,7284	175,6049
Ensino Secundário	202	168,8020	12,87600	,90595	167,0156	170,5884
Bacharelato	56	167,2857	14,53362	1,94214	163,3936	171,1778
Licenciatura	28	166,1071	11,72948	2,21666	161,5589	170,6554
Pós-Graduação	5	166,6000	8,79204	3,93192	155,6832	177,5168
Total	300	168,3167	12,87123	,74312	166,8543	169,7791

Descriptives

ET_CEN

	Minimum	Maximum
Ensino Básico	166,00	182,00
Ensino Secundário	118,00	203,00
Bacharelato	130,00	204,00
Licenciatura	145,00	192,00
Pós-Graduação	155,00	178,00
Total	118,00	204,00

ANOVA

ET_CEN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	359,530	4	89,883	,539	,707
Within Groups	49175,386	295	166,696		
Total	49534,917	299			

Oneway

Descriptives

ET_CEN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
De 1/10 anos	77	171,4286	12,87228	1,46693	168,5069	174,3502
De 11/20 anos	13	169,7692	11,03898	3,06166	163,0984	176,4400
De 20/30 anos	7	178,0000	9,93311	3,75436	168,8134	187,1866
Mais de 30 anos	3	175,3333	6,50641	3,75648	159,1705	191,4961
Total	100	171,7900	12,35117	1,23512	169,3393	174,2407

Descriptives

ET_CEN

	Minimum	Maximum
De 1/10 anos	137,00	204,00
De 11/20 anos	150,00	192,00
De 20/30 anos	169,00	199,00
Mais de 30 anos	169,00	182,00
Total	137,00	204,00

ANOVA

ET_CEN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	370,758	3	123,586	,805	,494
Within Groups	14731,832	96	153,457		
Total	15102,590	99			

Oneway

Descriptives

ET_CEN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Solteiro	173	167,9249	13,40731	1,01934	165,9128	169,9369
Casado	116	169,1034	12,15221	1,12830	166,8685	171,3384
Viúvo	1	181,0000
Divorciado	4	156,7500	6,89807	3,44903	145,7736	167,7264
União de Facto	6	170,0000	11,66190	4,76095	157,7616	182,2384
Total	300	168,3167	12,87123	,74312	166,8543	169,7791

Descriptives

ET_CEN

	Minimum	Maximum
Solteiro	118,00	204,00
Casado	135,00	203,00
Viúvo	181,00	181,00
Divorciado	151,00	166,00
União de Facto	159,00	192,00
Total	118,00	204,00

ANOVA

ET_CEN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	811,385	4	202,846	1,228	,299
Within Groups	48723,532	295	165,165		
Total	49534,917	299			

ANEXO H

**Médias, desvios-padrões e análise de variância (ANOVA ONEWAY) da *EHS*
(Resultados do SPSS)**

T-Test

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ET_EHS	Feminino	187	92,4385	13,18806	,96441
	Masculino	113	92,6195	12,77086	1,20138

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ET_EHS	Equal variances assumed	,447	,504
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ET_EHS	Equal variances assumed	-,117	298	,907	-,18097
	Equal variances not assumed	-,117	242,275	,907	-,18097

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
ET_EHS	Equal variances assumed	1,55289	-3,23698	2,87504
	Equal variances not assumed	1,54058	-3,21561	2,85368

Oneway

Descriptives

ET_EHS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
18/25	128	94,9609	12,75536	1,12743	92,7300	97,1919
26/35	101	91,9703	13,15405	1,30888	89,3735	94,5671
36/45	44	89,3636	13,02429	1,96349	85,4039	93,3234
46/55	18	87,3889	10,35340	2,44032	82,2403	92,5375
>56	9	89,2222	14,72054	4,90685	77,9070	100,5374
Total	300	92,5067	13,01131	,75121	91,0283	93,9850

Descriptives

ET_EHS

	Minimum	Maximum
18/25	65,00	129,00
26/35	63,00	123,00
36/45	60,00	121,00
46/55	74,00	106,00
>56	70,00	117,00
Total	60,00	129,00

ANOVA

ET_EHS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1803,256	4	450,814	2,724	,030
Within Groups	48815,731	295	165,477		
Total	50618,987	299			

Oneway

Descriptives

ET_EHS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
De 1/10 anos	77	93,7273	15,33798	1,74792	90,2460	97,2086
De 11/20 anos	13	89,2308	9,32875	2,58733	83,5935	94,8681
De 20/30 anos	7	86,7143	8,36091	3,16013	78,9817	94,4468
Mais de 30 anos	3	79,6667	13,42882	7,75314	46,3076	113,0257
Total	100	92,2300	14,45289	1,44529	89,3622	95,0978

Descriptives

ET_EHS

	Minimum	Maximum
De 1/10 anos	63,00	129,00
De 11/20 anos	74,00	107,00
De 20/30 anos	77,00	101,00
Mais de 30 anos	70,00	95,00
Total	63,00	129,00

ANOVA

ET_EHS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	976,034	3	325,345	1,585	,198
Within Groups	19703,676	96	205,247		
Total	20679,710	99			

Oneway

Descriptives

ET_EHS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Solteiro	173	93,7225	13,07640	,99418	91,7602	95,6849
Casado	116	91,0000	12,45653	1,15656	88,7091	93,2909
Viúvo	1	77,0000
Divorciado	4	89,2500	20,17218	10,08609	57,1516	121,3484
União de Facto	6	91,3333	16,32993	6,66667	74,1961	108,4705
Total	300	92,5067	13,01131	,75121	91,0283	93,9850

Descriptives

ET_EHS

	Minimum	Maximum
Solteiro	63,00	129,00
Casado	60,00	123,00
Viúvo	77,00	77,00
Divorciado	69,00	109,00
União de Facto	70,00	111,00
Total	60,00	129,00

ANOVA

ET_EHS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	810,221	4	202,555	1,200	,311
Within Groups	49808,765	295	168,843		
Total	50618,987	299			