

"Algumas reflexões sobre eficácia em negociação: Resultados de um estudo experimental"

Pedro Cunha¹

1. Introdução

Na actualidade, os mecanismos de negociação têm vindo a assumir um relevo efectivamente central na gestão dos mais variados conflitos que ocorrem nos diferentes níveis da realidade social (Bazerman & Neale, 1992). 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, nomeadamente na descoberta de soluções pertinentes e eficazes para as partes envolvidas em algum litígio.

A actividade negocial revela-se útil (Wall, 1985), dado que os actores sociais se vêem compelidos a negociar, uma vez que não detêm um controle total sobre os acontecimentos em que participam, ou seja, os litigantes possuem diferentes graus de poder, mas invulgarmente um poder absoluto sobre a contraparte. Assim, como pertinentemente referem Kennedy, Benson & McMillan (1986), 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 um direito fundamental.

Não negligenciando o facto do conflito poder ocasionar tanto efeitos positivos como negativos, não parecem restar dúvidas de que o conflito exige, quase que sem excepção, uma resolução. Desse modo, seguindo as perspectivas de Dupont, (1994), Pruitt & Carnevale (1993) e Serrano (1996b), a negociação só existe porque previamente existe o conflito, sendo a primeira considerada um procedimento, entre outros (como a mediação, a arbitragem ou a acção independente), de resolução de situações conflituais.

Sucintamente, julgamos importante realizar aqui algumas considerações de ordem geral. Antes de mais, queremos vincar que, a nosso ver, a negociação não constitui uma panaceia, pois nem sempre é adequada e possível, já que nem tudo é negociável (bastar-nos-á pensar nos conflitos baseados em crenças ou valores para compreendermos o quão limitada poderá ser uma negociação). Por outro lado, também não será menos verdade, seguindo a perspectiva de Rubin (1983), que nem todos os conflitos devem ser resolvidos através de negociações (é conveniente não esquecer, neste âmbito, a relevância que as situações conflituais possuem na inovação e mudança social). Por fim, será preciso não negligenciar que a negociação é tão manipulável ou pervertível como qualquer outra forma de acção social, pelo que seria erróneo perspectivá-la como um conjunto de acções sempre orientado para a resolução do conflito (Serrano e Rodríguez, 1993).

A presente comunicação tem por base uma investigação dedicada ao tema da eficácia negocial, dado que, no nosso ponto de vista, a eficácia deverá constituir um critério crucial a ponderar pelos diferentes negociadores na gestão de determinadas situações conflituais.

Em primeiro lugar, queremos frisar que o fenómeno em estudo é, sem dúvida, provido de um determinada complexidade, pelo que é, obviamente, susceptível de ser estudado aos mais diversos níveis de análise. Assim, baseando-nos, fundamentalmente, no modelo estratégico de eficácia negocial de Mastenbroek (1987, 89), poderemos equacionar a eficácia como um resultado da integração de várias dimensões basilares que, conjuntamente, poderão facultar aos negociadores a obtenção de resultados positivos. Na óptica de Mastenbroek (1989), a eficácia decorre da articulação de quatro dimensões ou actividades

¹ Universidade Fernando Pessoa/Instituto Politécnico do Porto (ESEIG)

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 existente entre cooperação e luta, enquanto a quarta se distingue pela tensão entre exploração/condução activa e evitação/condução passiva. O modelo em análise participa da ideia defendida por um vasto número de autores - destacando-se Pruitt (1981), dada a sua relevância na problemática em estudo - de que a maioria das negociações possui um potencial integrativo e, segundo Mastenbroek (1991), há a necessidade de uma melhor capacitação dos negociadores quanto à resolução dos mais diversos conflitos.

Muito sucintamente, poderemos referir que as dimensões são as seguintes: a obtenção de resultados substanciais (constitui o grande objectivo da negociação, sendo que a solução parece residir, precisamente, no princípio da "firme-flexibilidade", integrado na estratégia de solução de problemas de Pruitt (1983), que enuncia a firmeza relativamente aos interesses básicos e a flexibilidade nos meios para os alcançar; assim, perante o contínuo "concessão-dureza", o negociador deverá situar-se num ponto próximo à dureza e à tenacidade, sem, todavia, se fechar às concessões); a influência sobre o equilíbrio de poder (poder e relações de dependência entre as partes são questões cruciais na actividade negocial, pelo que o modelo sugere, como condições para uma negociação construtiva, um certo equilíbrio de poderes - ainda que tendendo à dominação, com a intenção de conseguir margens de manobra e iniciativa superiores às do oponente - e um reconhecimento de que ambas as partes precisam uma da outra); promover um clima construtivo (tentar criar uma certa facilidade comunicacional entre as partes e um nível de relações interpessoais isento, até onde for possível, de críspação; o dilema a enfrentar pelo negociador é o da jovialidade face à hostilidade, situando-se o procedimento eficaz num ponto intermédio entre esses dois pólos, salientando-se, desse modo, uma aposta na credibilidade e uma aceitação de interdependência); e, estabelecer uma dinâmica flexível (esta flexibilidade não se relaciona propriamente com as concessões, tratando-se, aqui, de combinar a flexibilidade dos meios com a firmeza dos próprios objectivos, sendo a exploração o postulado de ligação da cooperação à competição, da interdependência aos interesses, indo este princípio, novamente, ao encontro da perspectiva da "firme-flexibilidade" enunciada por Pruitt (1983), com a finalidade de instaurar comportamentos exploratórios de modo a desenvolver um potencial integrativo de negociação).

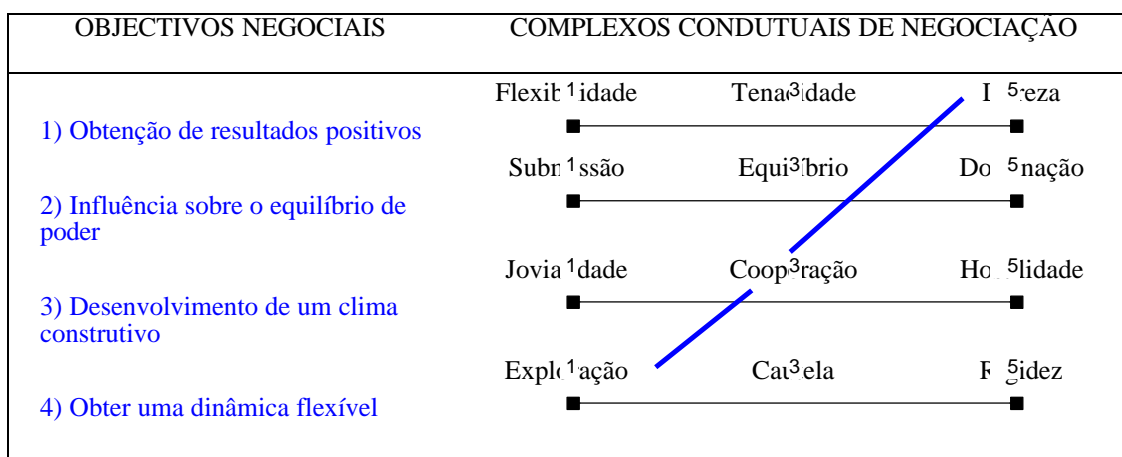


Figura 1 - Perfil de uma conduta de negociação eficaz (Mastenbroek, 1989)

Na figura 1, na página anterior, encontra-se representado esquematicamente o modelo integrativo de eficácia negocial, podendo vislumbrar-se o perfil do negociador eficaz, considerando os quatro grandes objectivos negociais e os respectivos dilemas que cada um deles encerra (note-se ainda que

o modelo inclui uma quinta dimensão, relativa à negociação intra-organizacional, que se refere à influência do negociador sobre aqueles que representa).

Não pretendemos, por um lado, que se fique com a ideia de que tal conceptualização de negociação eficaz não possui as limitações inerentes a praticamente todos os modelos. Por outro lado, entendemos, de acordo com Serrano (1996b), que se trata de uma perspectiva ampla e estruturada sobre as actividades complexas que o negociador enfrenta (bem como dos dilemas que as mesmas lhe colocam), perspectiva essa que vai, nitidamente, de encontro ao nosso próprio ponto de vista, ou seja, à estratégia da solução de problemas como posicionamento estratégico basilar (com base essencial no princípio da "firme-flexibilidade" de Pruitt) para a resolução construtiva do conflito.

Nessa linha de pensamento, gostaríamos de referir que, de um modo sem dúvida sintético, mas que acreditamos ser portador de determinada clareza e pertinência, equacionamos a eficácia no sentido em que os negociadores alcançam quando conseguem resolver satisfatoriamente o conflito e, em simultâneo, atingem os seus próprios interesses e os da sua organização (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Acrescente-se, por conseguinte, corroborando Serrano (1996a), que compreendemos a eficácia como não envolvendo a ausência integral de concessões, a derrota aberta do oponente, a negação do conflito ou a manipulação da negociação.

De um modo global, será pertinente afirmar que na investigação mais ampla sobre o tema da eficácia negocial (na qual se insere o estudo experimental que relataremos) consideramos que o fenómeno poderia ser compreendido à luz de três variáveis essenciais: variáveis comportamentais (isto é, a problemática relativa às estratégias, tácticas e manobras de negociação), variáveis cognitivas (com particular relevo para a questão dos enviesamentos cognitivos nos quais os negociadores podem incorrer) e, finalmente, as de personalidade (procurando, nesse sentido, discernir qual a importância de algumas variáveis seleccionadas na obtenção de resultados eficazes).

Nesse sentido, recorrendo a uma metodologia experimental, a investigação realizada está dedicada à análise das dimensões ou variáveis associadas à eficácia comportamental dos negociadores, tendo-se procurado analisar a relação que se poderia estabelecer entre um conjunto amplo de diversas variáveis com a eficácia dos negociadores em simulações experimentais por nós concebidas.

Será de toda a relevância referir aqui que a eficácia dos negociadores que participam da presente investigação se encontra mensurada pelas pontuações que os mesmos obtiveram no CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, instrumento de avaliação da eficácia da conduta negocial que desenvolvemos tendo por quadro teórico fundamental, entre outras perspectivas, a abordagem de Mastenbroek (sobre os estudos empíricos dedicados à construção e validação da escala em questão, ver Cunha, 2000).

Desse modo, analisámos a relação entre a eficácia dos negociadores e o seguinte conjunto de variáveis: sócio-demográficas (sexo, idade, habilitações literárias, profissão, tempo de experiência e tipo de negociador), de personalidade (determinadas facetas dos factores Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade, ou seja, três das dimensões fundamentais definidas por Costa McCrae & (1992) no âmbito da sua abordagem dos cinco factores de personalidade, aferida por Lima (1997) para a população portuguesa) e directamente relacionadas com o processo negocial (primeira proposta, distância entre a primeira e a última proposta, nível de aspiração, benefícios individuais e benefícios conjuntos).

Em relação às últimas, considerámos como proposta inicial, na linha de pensamento de Weingart et al. (1990), a primeira proposta realizada por cada negociador que incluísse os 3 assuntos da negociação, sendo mensurada pela soma de pontos que o negociador obteria no caso da sua oferta ser aceite pelo oponente; a distância entre a proposta inicial e a última proposta foi medida pela

diferença entre a soma de pontos da primeira oferta feita pelo negociador e a soma de pontos da sua última oferta; o nível de aspiração encontra-se mensurado pela média das 3 primeiras propostas (no caso de só existirem 2 ofertas, optámos por calcular também a sua média) ou calculada pela primeira proposta realizada pelos sujeitos; para a eficácia do acordo tivemos em linha de conta: o benefício individual (estimado pelos ganhos particulares, em pontos, de cada negociador) e o benefício conjunto de ambos os negociadores (estimado pela soma dos benefícios individuais de cada díada).

Por outro lado, procurámos ainda averiguar de que modo diferentes tipos de interacção negocial (díadas equacionadas com base nas pontuações que os sujeitos haviam alcançado previamente no CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação) se relacionavam com a eficácia em encontros negociais (nomeadamente, na obtenção de benefícios individuais e conjuntos).

2. Amostra, procedimentos e material utilizado

No presente estudo participaram um total de 128 sujeitos, em Portugal e Espanha, sendo 62.5% mulheres e 37.5% homens e com uma média de idades de 31.4 anos. O processo de selecção da amostra teve por critério fundamental os resultados obtidos pelos sujeitos no CEN II - Questionário de Eficácia na Negociação, tanto em Portugal como em Espanha. Assim, seleccionámos, através do cálculo das diferenças inter-quartilicas, os sujeitos com pontuações mais baixas (1º quartil) e os com pontuações mais elevadas (4º quartil) em cada um dos grupos considerados na amostra.

Nesse sentido, os grupos que compunham a amostra eram negociadores sócio-laborais (negociadores procedentes de organizações empresariais e estatais e oriundos de organismos sindicais - neste último caso, todos os inquiridos participavam directamente nas negociações dos convénios colectivos) e comerciais (sujeitos cujas profissões desempenhadas possuíam conteúdos funcionais que assentam primordialmente em tarefas de negociação comercial), administrativos (sujeitos que desenvolviam a sua actividade profissional no âmbito administrativo em empresas públicas e privadas) e estudantes universitários (estudantes de licenciaturas cujo desenvolvimento profissional se dirigia grandemente para âmbitos de interacção social, não detendo qualquer experiência em tarefas especificamente vinculadas, em sentido estrito, à prática da negociação).

Quanto às características dos sujeitos, 31.3% pertenciam ao grupo dos negociadores sócio-laborais e vendedores, 17.2% eram administrativos e 51.6% estudantes universitários, sendo de mencionar também que 53.9% dos sujeitos tinham pontuado de modo elevado no CEN II, enquanto 46.1% havia obtido resultados baixos.

No projecto inicial, propusémo-nos obter 30 díadas em cada situação experimental (10 pares por cada grupo considerado), tendo-se conseguido um total de 64 díadas para a realização do nosso experimento, de acordo com as seguintes condições experimentais:

- 24 díadas (48 sujeitos) em que ambos os negociadores obtiveram pontuações elevadas no CEN II, tendo-se obtido 7 pares formados por negociadores, 4 por administrativos e 13 por estudantes universitários;

- 19 díadas (38 sujeitos) em que uma das partes obteve pontuação elevada no CEN II e a outra teve pontuação baixa, tendo a seguinte distribuição, por grupos amostrais: 6 díadas de negociadores, 3 de administrativos e 10 de estudantes;

- 21 díadas (42 sujeitos) em que ambas as partes obtiveram pontuações baixas no CEN II, e onde encontramos 7 pares de negociadores, 4 de administrativos e 10 de estudantes.

Quanto às simulações negociais, refira-se que foram criadas três tarefas específicas de negociação para cada um dos três grupos considerados (negociadores sócio-laborais e vendedores, administrativos e estudantes), procurando-se, assim, contextualizar tanto quanto possível os casos em relação aos referidos grupos amostrais.

A tarefa concebida para os diversos grupos consistiu, essencialmente, no seguinte:

- para os negociadores, propusemos um caso entre um gestor de conta de uma determinada entidade bancária e um cliente que negociavam três assuntos relativos a um crédito à habitação;

- para os administrativos, foi idealizada uma situação de negociação entre o chefe de pessoal de uma dada empresa e o representante dos funcionários dessa mesma empresa, estando em negociação três assuntos relativos aos critérios de promoção na carreira;

- finalmente, aos estudantes foi proposto um caso negocial entre um professor universitário e um aluno, encontrando-se em debate três assuntos relacionados com os critérios de aprovação de uma dada disciplina.

Sucintamente, refira-se que as tarefas propostas aos sujeitos dos 3 grupos possuíam, basicamente, o mesmo tipo de estruturação: problemas compostos por 3 assuntos; os sujeitos só conheciam a sua tabelas de valores; propostas feitas por letras que correspondiam a valores e pontos nas tabelas e registo escrito das propostas em cartões oportunamente fornecidos. As tabelas compreendiam vários níveis de proposta para cada um dos 3 assuntos e permitiam diversas possibilidades integrativas para o acordo.

Relativamente à dinâmica experimental, ambos os negociadores comunicavam um nível de proposta (letra) para cada assunto em negociação através do experimentador, registando por escrito as suas propostas nos cartões entregues para esse efeito. Os sujeitos só conheciam a sua tabela de valores. O processo para alcançar o acordo poderia repetir-se até 5 vezes, sendo que as partes poderiam dispor de mais 3 rondas no caso de não terem chegado a acordo. Quando ambas as partes propunham idêntica letra para cada um dos 3 assuntos significava que haviam chegado a acordo. Aos sujeitos eram ainda entregues alguns cartões em branco, através dos quais poderiam enviar mensagens escritas ao oponente que julgassem convenientes para a negociação.

Refira-se que, dado tratar-se de sujeitos provenientes de dois países, foram aplicadas quer a versão portuguesa do NEO-PI-R, aferida por Lima (Novembro de 1998), como a espanhola, aferida por Avia (1995), que incluíam, na nossa investigação, exclusivamente as facetas seleccionadas dos três factores de personalidade eleitos.

3. Hipóteses

Na nossa investigação, levantamos como hipóteses principais sobre a possível influência das variáveis de personalidade na eficácia negocial o facto dos sujeitos altos em Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade tendencialmente atingirem resultados mais elevados em eficácia (ou seja, pontuações mais elevadas no CEN II). Tais hipóteses fundamentam-se na investigação de Barry & Friedman (1998), os quais se debruçaram sobre a importância da Amabilidade, Extroversão e Conscienciosidade nos resultados da negociação.

No que diz respeito à associação entre a eficácia na negociação e os diferentes tipos de interacção negocial, as hipóteses principais foram no sentido em que as díadas em que ambos os sujeitos possuíam pontuações elevadas no CEN II seriam aquelas em que: se apresentariam propostas iniciais mais elevadas, as propostas iniciais apresentadas pelos sujeitos seriam as que mais se distanciavam das suas últimas propostas, os negociadores apresentariam aspirações também mais elevadas, os sujeitos obteriam os melhores resultados individuais e conjuntos.

Por outro lado, equacionamos também que nas díadas em que ambos os negociadores detinham pontuações mais elevadas no CEN II (Alto/Alto) as propostas iniciais seriam mais elevadas que nas díadas presumivelmente de menor eficácia (Alto/Baixo e Baixo/Baixo). O mesmo raciocínio foi seguido para as restantes variáveis de negociação: nas díadas Alto/Alto as propostas iniciais expostas pelos negociadores distanciam-se mais das suas últimas propostas que nas díadas Alto/Baixo e Baixo/Baixo; os níveis de aspiração são mais elevados que nas díadas de menor eficácia; os indivíduos alcançam melhores benefícios individuais e conjuntos que nas díadas supostamente de eficácia menor (Alto/Baixo e Baixo/Baixo).

Para além das referidas, levantámos ainda um conjunto de hipóteses de carácter meramente exploratório em relação ao tema da eficácia negocial, procurando relacionar a eficácia negocial (perspectivada, tal como até aqui, pelas pontuações obtidas no CEN II) com o género e a idade dos sujeitos, assim como com o seu grau de habilitações escolares, a profissão desempenhada e o estatuto da mesma, o tempo de experiência negocial e com os diferentes tipos de negociador.

E, finalmente, colocámos ainda as seguintes hipóteses, de cariz meramente exploratório, quanto à relação entre a eficácia negocial e as variáveis directamente vinculadas ao processo de negociação: os sujeitos com pontuações mais elevadas no CEN II são os que apresentam propostas iniciais igualmente mais elevadas; os sujeitos com melhores pontuações no CEN II são aqueles cuja proposta inicial apresenta uma maior distância da sua última proposta; os sujeitos com pontuações mais elevadas em eficácia apresentam tendencialmente níveis de aspiração elevados; os sujeitos possuidores de melhores pontuações no CEN II alcançam melhores resultados individuais; e os sujeitos detentores de melhores pontuações no CEN II conseguem melhores resultados conjuntos.

4. Resultados

O tratamento dos dados teve início pela análise dos níveis de correlação entre o conjunto dos diferentes tipos de variáveis contínuas em análise (pontuações no CEN II, variáveis de personalidade e variáveis de negociação), para a amostra total do estudo experimental (considerámos como significativos os coeficientes com um nível de significância mínimo de .05).

Com o objectivo de confirmar a existência de diferenças significativas entre os sujeitos considerados, provavelmente, como mais e menos eficazes (respectivamente, os detentores de pontuações mais elevadas e mais baixas no CEN II) e as diferentes categorias de díadas (alto/alto, alto/baixo e baixo/baixo) relativamente às variáveis em consideração, levamos a cabo, recorrendo ao programa SPSS/WINDOWS, Testes T de Student e igualmente uma análise da variância, esta última através da ANOVA ONEWAY e dos Testes de Scheffé.

Quanto aos resultados, salienta-se, em primeiro lugar, a existência de uma relação positiva entre eficácia negocial e as seguintes variáveis sócio-demográficas: idade, habilitações escolares, profissão, tempo de experiência e tipo de negociador.

A favor das nossas hipóteses, podemos mencionar o facto dos resultados da análise das diferenças das médias dos distintos grupos de sujeitos indicarem,

visivelmente, a existência de diferenças significativas, segundo a idade ($F = 9.125$, $p < .000$), profissão ($F = 3.870$, $p < .000$), tempo de experiência ($F = 20.698$, $p < .000$) e tipo de negociador ($F = 27.954$, $p < .000$).

Por outro lado, os resultados demonstraram não existir propriamente diferenças significativas nas pontuações obtidas no CEN II com base no género (ainda que as mulheres apresentem uma pontuação média ligeiramente mais elevada), resultados estes que vão de encontro à não existência de evidência satisfatória acerca da relação entre sexo e eficácia negocial, apesar dos homens possuírem uma percepção diferente das mulheres sobre a situação conflitual (Gilkey & Greenhalgh, 1984; Pinkley, 1990; Zechmeister, 1973).

No que diz respeito à relação entre a eficácia negocial e os factores de personalidade seleccionados, há que sublinhar a relação positiva entre a variável Eficácia e a Extroversão e Conscienciosidade. A favor das nossas hipóteses, encontramos evidência de que as facetas da Extroversão são relevantes na eficácia negocial. Assinale-se que os sujeitos com médias mais elevadas nas facetas deste factor foram também aqueles que obtiveram melhores pontuações no CEN II, tendo-se encontrado as seguintes diferenças significativas entre os sujeitos mais e menos eficazes: actividade ($F = 11.51$, $p < .001$), assertividade ($F = 8.38$, $p < .005$), emoções positivas ($F = 8.02$, $p < .006$), procura de excitação ($F = 7.47$, $p < .008$) e acolhimento ($F = 6.60$, $p < .012$).

Ainda a favor das nossas hipóteses, os resultados atestam que o factor Conscienciosidade é de grande importância na questão da eficácia negocial. Tal foi consentâneo com a hipótese em que prognosticávamos que os indivíduos com pontuações mais elevadas em esforço de realização e competência fossem igualmente os que tinham alcançado pontuações mais elevadas no CEN II.

Tendo por referência o campo das simulações experimentais empreendidas, poderemos afirmar que características de personalidade como a posse de metas e orientação para a vida, a persistência no atingimento dos objectivos e o sentir-se preparado e capaz de lidar com a vida mostraram ser as de maior proeminência, de entre todas as facetas dos três factores considerados, na discussão sobre eficácia negocial (respectivamente, $F = 16.91$, $p < .001$, $F = 11.41$, $p < .001$). Face aos resultados obtidos, concluímos, no âmbito do nosso estudo, pela importância da competência e do esforço de realização na compreensão do fenómeno de obtenção de eficácia em negociação.

Os resultados demonstraram não existir qualquer associação positiva entre a variável Eficácia e as facetas que tínhamos escolhido do factor Amabilidade (a confiança, a rectidão, a complacência e a sensibilidade).

Em relação à associação entre a variável Eficácia negocial e as variáveis de negociação propriamente ditas, poderemos referir que a primeira proposta e o nível de aspiração elevados se ligaram positivamente à eficácia dos participantes nos experimentos negociais. De um modo nítido, os sujeitos mais eficazes apresentaram propostas de abertura mais elevadas ($F = 11.574$, $p < .001$) e possuíram níveis de aspiração mais elevados ($F = 13.99$, $p < .000$) que os sujeitos menos eficazes. Provavelmente, foram também aqueles cuja primeira proposta mais distava da última ($F = 3.58$, $p < .063$). Os resultados permitem-nos, por conseguinte, concluir pela confirmação das hipóteses de cariz exploratório que levantámos sobre a relação entre eficácia e primeira proposta e nível de aspiração elevados, não se podendo, todavia, assegurar uma confirmação totalmente inequívoca da hipótese relativa à relação entre eficácia e distância entre primeira e última proposta.

Estes resultados obtidos nas simulações experimentais que empreendemos possibilitam algumas reflexões interessantes sobre o tema em análise. Em primeiro lugar, constatamos que a eficácia negocial passará pela apresentação de propostas iniciais portadoras de um certo grau de ambição e, em consequência, enunciadoras de uma posição firme por parte daquele que propõe, o que vai de encontro à opinião de Mastenbroek (1989) que estabelece que o negociador eficaz, quando se defrontar com a escolha da sua posição de

abertura, deve optar por uma determinada tenacidade e firmeza. Em segundo lugar, o que acabámos de afirmar não significa, como é evidente, que se exclua totalmente um posicionamento instrumental flexível e aberto. Aliás, não será de todo irrelevante salientar que dos dados obtidos na variável distância entre a primeira e a última proposta não se vislumbram diferenças totalmente significativas. Sendo assim, parece-nos de todo o sentido assinalar que esse tipo de abordagem negocial estaria, muito provavelmente, em consonância com a perspectiva da "firme-flexibilidade" (Pruitt, 1983) e com a dimensão do primado da flexibilidade procedimental (Mastenbroek, 1989), que, como já oportunamente aludimos, são concebidas pelos autores que acabámos de referir como vectores essenciais para a negociação eficaz.

Não obstante os resultados da análise correlacional terem evidenciado uma associação positiva entre eficácia negocial e benefícios individuais e conjuntos e de se constatado que os indivíduos que tiveram pontuações mais elevadas no CEN II foram, de igual modo, os que obtiveram melhores benefícios individuais e conjuntos, não existe evidência suficiente para confirmar, com total consistência, as hipóteses exploratórias que havíamos estabelecido sobre estas questões. Nesse sentido, pensamos que na compreensão dos resultados obtidos poderá estar o facto de se tratar de uma simulação negocial onde se acentuou, sobretudo, a procura da conclusão da mesma, pelo que os indivíduos poderão ter estado especialmente preocupados pelo processo (resolver o conflito) em vez de se terem orientado para os resultados (obter a melhor pontuação possível). No fundo, poderá ter existido como que uma espécie de "acomodação" por parte dos actores, que terão procurado terminar a tarefa apresentada, não se detendo tanto em alcançar benefícios na negociação. Temos, pois, que concluir que este tema fica em aberto, pelo que em futuras investigações teremos a preocupação de desenhar novas simulações onde sublinharemos mais a questão da obtenção de resultados individuais e conjuntos.

Em relação à problemática da interacção negocial, levantámos todo um conjunto de hipóteses de investigação que procuravam averiguar o impacto que diferentes tipos de interacção, baseados nas pontuações obtidas pelos sujeitos em eficácia, poderiam ter no processo de negociação. Recordamos que havíamos equacionado três tipos de pares: Alto/Alto (ambos os sujeitos tinham obtido pontuações elevadas no CEN II), Alto/Baixo (um dos sujeitos tinha alcançado uma pontuação elevada e outro uma pontuação baixa) e Baixo/Baixo (ambos tinham pontuado baixo na escala em questão).

A favor das nossas hipóteses, os resultados demonstraram que as díadas Alto/Alto foram as que, em comparação com as Alto/Baixo e Baixo/Baixo, alcançaram melhores benefícios conjuntos ($F = 12.226$, $p < .000$) e cujos participantes formularam propostas iniciais mais elevadas ($F = 5.328$, $p < .006$), apresentando níveis de aspiração mais elevados ($F = 6.808$, $p < .002$).

Segundo os dados do Teste de Scheffé, somente entre as díadas Alto/Baixo e Baixo/Baixo não foi possível aferir diferenças significativas quanto aos benefícios conjuntos, sendo de destacar o facto das díadas que tomamos por mais eficazes (Alto/Alto) se distinguirem, claramente, das restantes. Já no que respeita à primeira proposta e ao nível de aspiração, as diferenças mais acentuadamente significativas registaram-se entre as díadas Alto/Alto e Baixo/Baixo. Por fim, não se constataram diferenças significativas entre as diferentes díadas quanto aos benefícios individuais e distância entre a primeira e a última oferta.

Confirmaram-se, pois, grande parte das nossas hipóteses sobre o tema da eficácia de distintas interacções negociais, excepto quanto às previsões das díadas de maior eficácia serem aquelas cujos participantes obteriam benefícios individuais mais elevados e em que se constataria ainda uma maior distância entre a proposta inicial e final efectuadas pelos negociadores.

Procurando elucidar um pouco mais qual a importância do tipo de interacção mais eficaz no processo negocial, pudemos ainda verificar a existência

de diferenças relevantes, designadamente em termos de ganhos conjuntos, entre os sujeitos com pontuações elevadas no CEN II integrados em díadas Alto/Alto e os sujeitos com pontuações elevadas no CEN II, mas pertencentes às díadas Alto/Baixo. Constatámos que as diferenças mais acentuadas entre os dois tipos de sujeitos eficazes se verificam no caso dos benefícios conjuntos ($t = 3.574$, $p < .001$), sendo visível que os sujeitos que integraram as díadas Alto/Alto obtiveram, de forma notória, melhores pontuações que aqueles sujeitos eficazes que negociaram com menos eficazes.

Ainda que as pontuações dos sujeitos eficazes das díadas de maior eficácia (Alto/Alto) tenham sido superiores nas restantes variáveis de negociação (exceptuando os benefícios individuais, onde os sujeitos eficazes integrados nas díadas Alto/Baixo alcançaram melhores resultados), os dados não nos permitem, no entanto, concluir pela total confirmação das hipóteses que colocámos sobre essas mesmas variáveis. Há que referir, aqui, que na compreensão do facto dos participantes das díadas Alto/Baixo terem alcançado melhores ganhos individuais que os das díadas Alto/Alto podem, provavelmente, concorrer aspectos como o diferencial de eficácia entre dois negociadores do primeiro tipo de interacção proporcionar uma relação de maior competitividade entre eles, o que levaria a que se detivessem mais na obtenção de resultados individuais e menos nos conjuntos.

Finalmente, as conclusões a que pudemos chegar permitiram-nos alcançar uma parte substancial dos objectivos delineados, pelo que esperamos que a presente investigação, não negligenciando as limitações que lhe sejam inerentes, possa, de algum modo, constituir um contributo interessante para aclarar alguns dos vectores relacionados com a complexa problemática da eficácia negocial.

Bibliografia

- BARRY, B., & FRIEDMAN, R. A. (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, 345-359.
- BAZERMAN, M. H., & NEALE, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: The Free Press.
- COSTA, P. T., & McCRAE, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- CUNHA, P. (2000). *Estratégias e Táticas em Negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial*. Tese doutoral não publicada. Universidade de Santiago de Compostela.
- DUPONT, C. (1994). *La Négociation - Conduite, théorie, applications*. Paris: Dalloz.
- 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.
- KENNEDY, G., BENSON, J., & McMILLAN, J. (1986). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- LIMA, M. P. (1997). *NEO-PI-R – Contextos teóricos e psicómétricos: “OCEAN” ou “iceberg”?*, Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- MASTENBROEK, W. (1987). *Conflict management and organization development*. New York: Wiley.

- MASTENBROEK, W. (1989). *Negotiate*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- MASTENBROEK, W. (1991). Development of negotiating skills. In V. A. Kremenyuk. *International negotiation: analysis, approaches, issues*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- PINKLEY, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- PRUITT, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- PRUITT, D. G. (1983). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (p.35-50). Beverly Hills, CA: Sage.
- PRUITT, D. G., & CARNEVALE, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- RUBIN, J. Z. (1983). Negotiation: an introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 135-147.
- 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., & RODRÍGUEZ, M. D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- WALL, J. A., Jr. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- WEINGART, L. R., THOMPSON, L. L., BAZERMAN, M. H., & CARROLL, J. S. (1990). Tactical behaviour and negotiation outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 1 (1), 7-31.
- ZECHMEISTER, K., & DRUCKMAN, D. (1973). Determinants of resolving a conflict of interest. *Journal of Conflict Resolution*, 17, 63-88.