



Michael José Fernandes Sequeira

2022124715

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

Coimbra, 30 de outubro de 2024



Michael José Fernandes Sequeira

**O papel da inteligência emocional nas negociações e
gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica
de Aveiro**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação da Professora Sandrina Leal.

Coimbra, 30 mês de 2024

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

DEDICATÓRIA

Pai, dedico-te este trabalho com profundo agradecimento. O orgulho que sempre tiveste em mim, aliado à tua confiança e à força que me transmites, são essenciais na minha jornada e na luta pelos meus sonhos.

Agradecimentos

Primeiramente, quero expressar o meu sincero agradecimento à minha namorada Maria, pela paciência, força e apoio incondicional ao longo de toda esta jornada. A sua presença foi uma fonte de motivação e inspiração, e sou eternamente grato por tudo o que fez por mim. Agradeço também à minha mãe, cujo amor e motivação foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. À minha família, expresso a minha gratidão por serem sempre um pilar de apoio e compreensão.

Gostaria de reconhecer também os meus amigos, que tornaram este percurso mais alegre e ajudaram-me a encarar as adversidades com leveza.

Por fim, gostaria de estender a minha gratidão à minha orientadora, Professora Sandrina Leal, pela orientação e pelo apoio ao longo deste percurso.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

RESUMO

Embora a Inteligência Emocional seja crucial para as dinâmicas interpessoais, o seu papel específico nas negociações entre empresas é ainda pouco explorado. De forma a combater a falta de literatura, a dissertação em causa compromete-se a investigar o impacto da inteligência emocional nas negociações B2B (*Business to business*) na região de Aveiro.

Atualmente, a inteligência emocional tem sido a chave para muitos negócios de sucesso, devido à sua influência nas dinâmicas interpessoais. Porém, em contextos de negociações B2B a aplicação da inteligência emocional é, ainda, um campo pouco explorado na literatura. Neste sentido, esta pesquisa pretende contribuir para uma rede literária mais ampla, proporcionando dados valiosos para organizações em diversos contextos, como também, contribuir para o avanço do entendimento sobre a interseção entre inteligência emocional, negociações e gestão de conflitos.

Para conduzir esta investigação, foi aplicada uma metodologia quantitativa baseada em questionários, que foram distribuídos a gestores e negociadores diretamente envolvidos em processos de negociação B2B. O questionário foi estruturado em três partes: dados demográficos, avaliação da inteligência emocional e emoções sentidas durante a última negociação.

No que diz respeito aos resultados, foram encontradas correlações significativas entre a idade, os anos de experiência profissional e as competências emocionais dos negociadores B2B na área de Aveiro. Constatou-se que negociadores com maior experiência profissional tendem a exibir níveis mais elevados de IE, o que sugere que a prática contínua e a exposição a diferentes cenários negociais contribuem para o desenvolvimento emocional.

Adicionalmente, o estudo propõe recomendações práticas para as empresas, o que mostrou ser um diferencial importante para o sucesso das negociações.

Palavras-chave: Inteligência emocional, negociações, gestão de conflito, B2B, Aveiro

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

ABSTRACT

Although Emotional Intelligence is crucial for interpersonal dynamics, its specific role in business-to-business (B2B) negotiations remains underexplored. In an effort to address this gap in the literature, this dissertation is committed to investigating the impact of emotional intelligence on B2B negotiations in the Aveiro region.

Currently, emotional intelligence has been key to many successful businesses due to its influence on interpersonal dynamics. However, in the context of B2B negotiations, the application of emotional intelligence is still a field that has received little attention in the literature. As such, this research aims to contribute to a broader body of literature, providing valuable data for organisations in various contexts, as well as advancing the understanding of the intersection between emotional intelligence, negotiations, and conflict management.

To conduct this investigation, a quantitative methodology was applied, based on questionnaires distributed to managers and negotiators directly involved in B2B negotiation processes. The questionnaire was structured into three parts: demographic data, an assessment of emotional intelligence, and emotions experienced during the most recent negotiation.

Regarding the results, significant correlations were found between age, years of professional experience, and the emotional competencies of B2B negotiators in the Aveiro region. It was observed that negotiators with more professional experience tend to exhibit higher levels of emotional intelligence, suggesting that continuous practice and exposure to different negotiation scenarios contribute to emotional development.

Additionally, the study proposes practical recommendations for companies, which proved to be an important differentiating factor for the success of negotiations.

Keywords: Emotional intelligence, negotiations, conflict management, B2B, Aveiro

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1.Revisão de literatura	4
1.1 A evolução do conceito Inteligência emocional	4
1.2 Definição, classificação de Inteligência emocional.	7
1.3 Diferença entre Inteligência Emocional e Quociente de Inteligência.....	9
1.4 Modelos teóricos da inteligência emocional.....	10
1.4.1 Modelo de Habilidade de Inteligência Emocional	10
1.4.2 Modelo em cascata	11
1.4.3 Modelo Bar-On.....	12
1.4.4 Modelo de capacidade	14
1.4.5 Modelo Integrado das Diferenças Individuais Relacionadas com os Afetos	15
1.4.6 Modelo de processo neuro-cognitivo	16
1.5 Avaliação da inteligência emocional	18
1.6 Validade e Confiabilidade.....	20
1.7 Inteligência Emocional na Negociação.....	22
1.7.1 Definição de negociação.....	22
1.7.2 Impacto da inteligência emocional nas Negociações	23
1.7.3 Estratégias e Táticas de Abordagem nas Negociações.....	24
1.7.4 Dimensões da Inteligência Emocional nas negociações	26
1.7.5 Inteligência emocional e estratégias de negociação	34
1.8 A Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos	35

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

1.8.1	Definição de Gestão de Conflitos.....	35
1.8.2	A inteligência emocional na gestão de conflitos B2B.....	37
1.8.3	Negociação e gestão de conflitos no B2B	38
1.9	Desafios e constrangimentos	39
1.9.1	Barreiras comuns ao desenvolvimento da inteligência emocional em contextos B2B	39
1.9.2	Considerações éticas nas avaliações da inteligência emocional.....	40
1.9.3	Limitações dos modelos de inteligência emocional nas negociações B2B	42
2.	Metodologias	44
2.1	População alvo	44
2.2	Hipóteses da Investigação.....	45
2.3	Estratégia metodológica.....	47
2.3.1	Questionário	47
3.	Discussão e Análise de Resultados.....	50
3.1	Caraterização da Amostra	50
3.2	Análise dos resultados	52
3.2.1	Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test.....	53
3.2.2	Emoção na Negociação	55
3.2.1	Correlações por dimensão do SSEIT.....	59
3.2.2	Correlação por dimensão das emoções na negociação.....	64
4.	Discussão dos resultados	69
	CONCLUSÃO.....	74
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Evolução da Inteligência Emocional: Principais marcos de 1990 a 2024	6
Figura 2- Emoções sentidas na última negociação: Por Género	67
Figura 3- Emoções sentidas na última negociação: Habilitações literárias.....	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Modelo de Habilidade de Inteligência Emocional de Daniel Goleman	11
Tabela 2 - Análise das variáveis demográficas	51
Tabela 3- Análise Descritiva da Amostra.....	53
tabela 4 – Características de negociador.....	56
Tabela 5- Distribuição da Frequência das Emoções sentidas na última negociação	58
Tabela 6- Correlação entre a Experiência Profissional e as Dimensões Emocionais: Teste de Kruskal-Wallis	59
Tabela 7- Correlação entre a habilitações literárias e as Dimensões Emocionais: Teste de Kruskal-Wallis.....	60
Tabela 8- Correlação entre o género e as Dimensões Emocionais: Teste de Kruskal-Wallis	62
Tabela 9- Correlação entre a faixa etária e as Dimensões Emocionais: Teste de Kruskal-Wallis.....	63
Tabela 10- Correlações das Afirmações sobre o Comportamento Negocial: Testes de Kruskal-Wallis e Mann-whitney	65

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

IE - Inteligência Emocional

SSEIT - Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test

B2B - Business to Business

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

QI - Quociente de Inteligência

QE - Quociente de Inteligência Emocional

EIS - Escala de Inteligência Emocional

SEIS – Escala de Inteligência Emocional de Schutte

IMAIID - Modelo Integrado de Diferenças Individuais Relacionadas com os Afetos

EQ-i - *Emotional Quotient Inventory*

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

INTRODUÇÃO

De acordo com alguns investigadores, em ambientes empresariais de alta pressão, como as negociações B2B, a capacidade de gerir emoções é um fator diferenciador de sucesso, diretamente ligado à Inteligência emocional (IE). O Controlo de Gestão, por sua vez, complementa essa abordagem ao criar um ambiente de tomada de decisões mais estruturado e alinhado com os objetivos estratégicos da organização. A interação entre a Inteligência emocional e o Controlo de Gestão revela-se fundamental, pois a gestão eficiente das emoções nas negociações permite uma aplicação mais eficaz das ferramentas de controlo, resultando em decisões mais precisas, otimização de recursos e, consequentemente, uma maior eficácia organizacional e competitividade no mercado (Cunha et al., 2003; Wheeler, 2014).

A IE tem ganho uma importância crescente, particularmente nos domínios das negociações e da gestão de conflitos. Este conceito, apesar de ser estudado, continua a apresentar diferentes interpretações e definições na literatura científica. Neste sentido, há necessidade de mais investigações sobre a interseção entre a IE e a eficácia negocial (Kelly & Kaminskienė, 2016). Assim sendo, este trabalho propõe uma revisão abrangente da literatura, tendo foco na caracterização e definição da IE e a sua aplicação na negociação e resolução de conflitos. Para isso, é necessário examinar a pesquisa já existente e explorar como os diferentes modelos de IE se aplicam nas negociações e na gestão de conflitos, oferecendo assim, uma análise mais detalhada de como a IE é um fator essencial de negociação e gestão de conflitos.

Relativamente à pertinência deste estudo esta pode ser justificada com base em diversos autores que exploram a importância da IE e sua aplicação no contexto das negociações.

Filzmoser et al. (2016) argumentam que a IE desempenha um papel crucial no sucesso das negociações, dado que a capacidade de reconhecer e gerir as emoções, tanto próprias como alheias, pode conduzir a melhores resultados, especialmente em ambientes B2B. Além disso, alguns investigadores sublinham que as emoções afetam significativamente o desenrolar das negociações, influenciando a confiança, o respeito mútuo e a cooperação entre as partes, o que reforça a relevância deste estudo (Lewicki et al. 2014). Paralelamente, destaca-se ainda a aplicabilidade prática da IE no ambiente empresarial, onde a gestão

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

emocional pode mitigar conflitos e criar uma atmosfera mais propícia ao alcance de acordos benéficos para ambas as partes (Fulmer & Barry, 2004; Thompson, 1990).

A gestão de conflitos, tal como a IE, desempenha um papel central nas negociações, particularmente no ambiente B2B. A capacidade de gerir conflitos de forma eficaz, ao reconhecer as emoções subjacentes, permite não só a resolução de disputas, mas também a construção de relações mais sólidas e cooperativas entre as partes (Fulmer & Barry, 2004). Neste sentido, o estudo da gestão de conflitos em negociações é fundamental, dado que estas situações frequentemente envolvem diferentes interesses e expectativas que podem levar a desentendimentos.

A gestão de conflitos, quando combinada com a IE, pode aumentar significativamente as chances de sucesso nas negociações. Negociadores que conseguem identificar e gerir as emoções durante um conflito são mais capazes de encontrar soluções criativas que beneficiem ambas as partes, mantendo uma abordagem colaborativa (Fulmer & Barry, 2004; Thompson, 1990). Além disso, a gestão eficaz dos conflitos, apoiada pela IE, não só resolve os impasses de forma eficiente, mas também previne que situações semelhantes ocorram no futuro, promovendo uma cultura de resolução de problemas dentro das organizações (Cunha et al., 2003).

No contexto da rede empresarial do distrito de Aveiro, o papel da IE nas Negociações e Gestão de Conflitos B2B é ainda um tema de notável pertinência, onde se torna necessário desvendar e aprimorar a aplicação da IE. A escolha dos profissionais de Aveiro deve-se ao facto de esta região representar um contexto económico dinâmico, onde as negociações B2B desempenham um papel crucial. Diversas investigações sobre este tema revelam que há escassez de estudos focados em contextos regionais específicos, como é o caso.

Assim, o principal objetivo deste estudo passa por expandir a literatura existente, explorando de que modo a IE pode influenciar de forma positiva as negociações e a gestão de conflitos em relações comerciais B2B na região de Aveiro.

Deste modo, o estudo está organizado em várias etapas, começando pela apresentação das bases teóricas da IE e a sua relação com as negociações e a gestão de conflitos. De seguida, é aplicada uma metodologia quantitativa baseada em questionários. Cada questionário apresenta 3 fases que compreendem a recolha de dados demográficos, a

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

avaliação da IE e as emoções sentidas durante a última negociação. Após a recolha dos dados, o tratamento dos mesmos foi realizado com recurso ao software SPSS, de forma avaliar as hipóteses definidas. No que diz respeito aos resultados, foram testadas correlações entre variáveis como idade, género, habilitações literárias e anos de experiência dos participantes e as suas competências emocionais, onde se verificou que a idade e a experiência profissional são variáveis que tendem a exibir maiores níveis de IE.

Por último, o estudo contribui significativamente tanto para a teoria quanto para a prática, enriquecendo a compreensão da IE no contexto empresarial e destacando o seu valor nas dinâmicas comerciais da região de Aveiro. Finalmente, são identificadas as principais limitações encontradas no desenrolar deste estudo e as oportunidades deixadas em aberto para futuros estudos.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

1. Revisão de literatura

A IE emergiu como um conceito central na compreensão das dinâmicas interpessoais, especialmente em ambientes de negócios. Definida como a capacidade de reconhecer, entender e gerir as próprias emoções e as dos outros, a IE desempenha um papel vital em situações de negociação e gestão de conflitos (Goleman, 1995). A partir dos estudos de Goleman (1995) e de outros especialistas, a IE tornou-se um fator crucial no sucesso organizacional e no desenvolvimento de relações de longo prazo no ambiente empresarial, como será explorado ao longo deste capítulo.

1.1 A evolução do conceito Inteligência emocional

O conceito de IE tem sofrido uma evolução significativa desde a sua introdução, refletindo as mudanças na investigação psicológica, o interesse popular e a sua aplicação em vários domínios. Inicialmente, a IE como conceito só surgiu no final do século XX, apesar de a relação entre emoções e inteligência ter sido explorada desde o início do século XX. A introdução formal da IE foi feita pelos psicólogos Salovey & Mayer (1990) no início da década de 1990. Eles definiram a IE como a capacidade de perceber, compreender, gerir e utilizar as emoções de forma eficaz. Esta definição representou um notável afastamento das visões tradicionais da inteligência, que se centravam principalmente nas capacidades cognitivas, como o raciocínio lógico e a resolução de problemas.

O conceito de IE ganhou reconhecimento generalizado e atração significativa em meados da década de 1990, particularmente devido ao trabalho influente de Daniel Goleman. Em 1995, Goleman publicou o seu livro *“Emotional Intelligence”*, que alargou a definição inicial de Salovey e Mayer. Goleman (1995) argumentou que a IE poderia ser mais importante do que a inteligência cognitiva na determinação do sucesso na vida e no trabalho. Alargou o âmbito da IE para além do quadro cognitivo-emocional inicialmente proposto, incorporando uma vasta gama de competências emocionais e sociais, tais como a autoconsciência, a autorregulação, a motivação, a empatia e as competências sociais. Esta interpretação mais alargada teve eco junto de um vasto público, levando à rápida popularização do conceito em vários domínios, incluindo a educação, as empresas e os cuidados de saúde.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

No entanto, esta expansão e popularização da IE não veio sem críticas. Landy (2005), um crítico proeminente, argumentou que a IE não é uma descoberta nova ou única, mas antes um reaproveitamento de constructos psicológicos pré-existentes. Landy (2005) salientou que muitos dos componentes atualmente associados à IE - como a empatia, a autorregulação e as competências sociais - há muito que eram estudados em psicologia sob outros termos. De acordo com Landy (2005), a evolução do conceito teve mais a ver com a integração destas ideias existentes numa estrutura única do que com o desenvolvimento de uma construção fundamentalmente nova. Também criticou a rápida aceitação e popularização da inteligência emocional, particularmente após o trabalho de Goleman, sugerindo que ultrapassou o necessário escrutínio científico. Landy (2005) enfatizou a necessidade de distinguir a IE de outros construtos estabelecidos, como o QI e os traços de personalidade, observando que muito do que é atribuído à IE pode se sobrepor significativamente a esses conceitos existentes.

À medida que o conceito de IE foi evoluindo, surgiram diferentes modelos teóricos. O “modelo de capacidades” original de Salovey e Mayer centrava-se na IE como um conjunto de capacidades mentais relacionadas com o processamento de informação emocional. Em contrapartida, o “modelo misto” de Goleman (1995) incluía um leque mais vasto de fatores emocionais e sociais, o que, por vezes, deu origem a críticas relativamente à sobreposição da IE com outros constructos psicológicos estabelecidos, como os traços de personalidade. A evolução destes modelos também deu origem a várias abordagens para medir a inteligência emocional, incluindo avaliações baseadas nas capacidades, como o *Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), e medidas de autorrelato, como o *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i). Esta diversidade de modelos e ferramentas de medição reflete a evolução e o aperfeiçoamento contínuos do conceito (Raghubir, 2018).

Fernández-Berrocal e Extremera (2006) fazem uma análise pormenorizada desta evolução. Salientam a mudança significativa marcada pela introdução da IE como um constructo distinto por Salovey e Mayer, que foi depois grandemente expandido por Goleman. Também reconhecem os desafios que têm acompanhado a evolução da inteligência emocional, incluindo a falta de uma definição consistente e a sobreposição com outros constructos como a personalidade. Apesar destes desafios, salientam que a IE tem continuado a evoluir como uma área de estudo significativa, com a investigação em curso

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

centrada na clarificação da sua definição, na melhoria da sua medição e na exploração das suas aplicações em vários domínios.

Em conclusão, a história e a evolução da IE refletem uma interação dinâmica entre a investigação académica e o interesse popular. O que começou por ser um conceito psicológico específico relacionado com o processamento emocional expandiu-se para um conceito mais amplo e amplamente aplicado, com um apelo tanto académico como popular.

A Figura 1 apresenta uma visão geral da evolução da inteligência emocional, destacando os principais marcos e desenvolvimentos ao longo do tempo. Esta evolução tem-se caracterizado pelo desenvolvimento de múltiplos modelos, diversas abordagens de medição e um conjunto crescente de investigação que explora o impacto da IE em diferentes contextos. No entanto, o campo continua a enfrentar desafios relacionados com a definição e medição da IE, o que indica que a sua evolução ainda está em curso e sujeita a um maior refinamento e validação empírica.

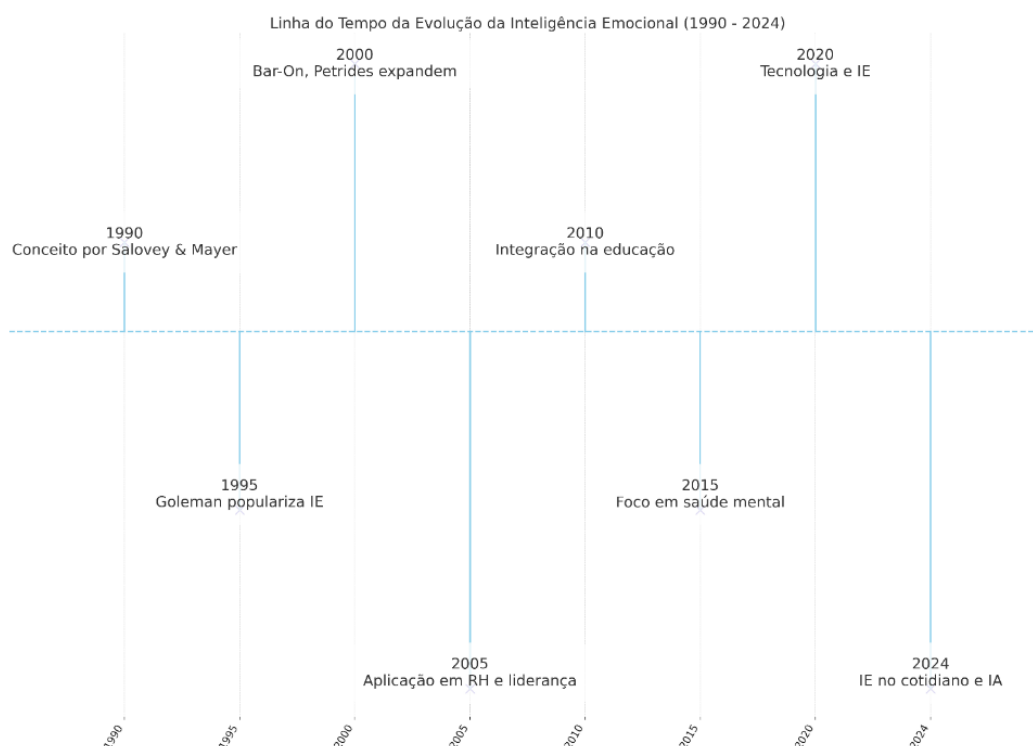


Figura 1- Evolução da Inteligência Emocional: Principais marcos de 1990 a 2024

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

1.2 Definição, classificação de Inteligência emocional

A IE tem sido definida e conceptualizada através de várias perspetivas na literatura psicológica, enfatizando o seu papel como um elemento fulcral na inteligência social e no desenvolvimento pessoal. Nomeadamente, investigadores como Daniel Goleman, John D. Mayer, Peter Salovey, Richard D. Roberts, Sigal G. Barsade e Daisy Grewal contribuíram significativamente para moldar a compreensão deste conceito.

Goleman (1995), um dos autores mais influentes sobre o tema, define a IE como uma forma de inteligência social que envolve a habilidade de gerir os seus sentimentos, emoções e os dos outros.

Salovey e Mayer (1990), definiram inicialmente a IE como a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprios e alheios, de os discriminar e de utilizar esta informação para orientar o pensamento e as ações. Salientaram que a IE implica ter consciência das emoções, utilizá-las em tarefas como o pensamento e a resolução de problemas, compreender emoções complexas e as suas transições e gerir eficazmente as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Esta abordagem posiciona a IE um conjunto de competências distintas e complementares da inteligência cognitiva tradicional, influenciando domínios que vão desde a educação às práticas organizacionais.

Expandindo esta base, Mayer et al. (2008) descrevem a IE como a capacidade de perceber, avaliar, expressar e regular as emoções com precisão. Esta definição abrange não só o reconhecimento das emoções próprias e alheias, mas também a integração das emoções para melhorar os processos cognitivos, como o raciocínio e a resolução de problemas. Além disso, inclui a compreensão das expressões e transições emocionais e a regulação hábil das emoções, sublinhando o contributo substancial da IE para a eficácia social e o bem-estar pessoal.

Na mesma linha, Salovey e Grewal (2005), centraram-se nas capacidades de reconhecer, compreender, gerir e influenciar as emoções próprias e as dos outros. A sua definição sublinha a importância da consciência emocional, a compreensão das causas e consequências das emoções e a capacidade de regular as emoções de forma eficaz, não só dentro de si próprio, mas também influenciando os outros. Salientam como estas competências são

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

fundamentais para a autoconsciência pessoal, a gestão e a navegação em dinâmicas sociais complexas, essenciais para o sucesso tanto na esfera pessoal como profissional.

Além disso, Mayer et al. (2008) defendem que a IE deve ser vista como um conjunto distinto de capacidades mentais. Definem a IE como envolvendo a percepção, avaliação, expressão e regulação precisas das emoções, que contribuem para uma melhor comunicação interpessoal, liderança e regulação emocional. Argumentam que a IE deve ser reconhecida como uma capacidade intelectual mensurável e verificável, que é crucial para vários aspetos da vida, incluindo a liderança e as relações interpessoais eficazes.

Bar-On contribui com uma perspetiva ligeiramente diferente, definindo a IE como “um conjunto de habilidades psicológicas e emocionais que influenciam a capacidade de uma pessoa de lidar com as exigências e pressões do ambiente” (Bar-On, 1997, p.14). Bar-On enfatiza a adaptação emocional e social ao ambiente, sugerindo que a IE é um fator crítico no bem-estar geral e no sucesso pessoal.

Konstantinos V. Petrides é um nome proeminente associado ao conceito de “inteligência emocional de traço” (*trait EI*), que ele diferencia da IE baseada em habilidades. Petrides (2001) define a IE de traço como uma constelação de percepções emocionais auto-percebidas localizadas na interface da personalidade e da inteligência emocional. Essa abordagem considera a IE mais como características de personalidade do que como habilidades cognitivas puras.

Cada uma dessas perspetivas destaca aspetos diferentes da inteligência emocional, desde a importância da autoconsciência e autogestão até a habilidade de compreender e influenciar as emoções dos outros. O consenso entre os autores é que a IE é uma competência crucial que permite às pessoas navegar de forma mais eficaz pelas complexidades das interações sociais, contribuindo para o sucesso pessoal e profissional.

Coletivamente, estas definições e classificações da IE realçam a sua natureza multifacetada e sublinham o seu significado como um domínio único de capacidades que influencia uma vasta gama de capacidades pessoais e competências sociais. A IE é enquadrada como um recurso crítico que os indivíduos podem desenvolver e utilizar para navegar nas suas paisagens emocionais e interações interpessoais de forma mais eficaz, alcançando assim um maior crescimento pessoal e integração social.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

1.3 Diferença entre Inteligência Emocional e Quociente de Inteligência

Pode surgir alguma confusão quando se abordam conceitos como o Quociente de Inteligência (QI) e o Quociente da inteligência emocional (QE), levando a considerá-los facetas similares da cognição humana. No entanto, conforme elucidado por Goleman (1995), QI e QE não são competências intelectuais opostas, mas sim entidades separadas e complementares, que em conjunto enriquecem a tapeçaria do comportamento e das capacidades humanas.

Goleman (1995) sublinha que, contrariamente à noção popular, indivíduos com altas pontuações num quociente e baixas no outro são raros, evidenciando uma correlação modesta entre as duas capacidades, que reforça a sua distinção fundamental. No campo da medição, a IE permanece um território menos definido em comparação com o QI, para o qual existem testes standardizados. De acordo com Goleman (1995), é complicado medir competências como a empatia, porque são qualidades subjetivas e emocionais não fáceis de quantificar, sendo difícil criar uma maneira única de avaliar essas habilidades. Isso sugere que a IE não se limita a habilidades específicas, mas abrange um espectro mais amplo de habilidades sociais e emocionais, que apresentam uma significativa complexidade de medição.

Goleman (1995) diferencia o comportamento entre pessoas com alto QI e pessoas com alta IE. Através da distinção verificou que, embora os indivíduos com QI elevado possuam habilidades intelectuais avançadas, muitas vezes enfrentam dificuldades em lidar com situações sociais e emocionais. Em contrapartida, sujeitos com alta IE demonstram uma capacidade superior para compreender as suas emoções e as dos outros, o que lhes permite maior eficácia em contextos sociais e relacionamentos interpessoais.

Para além disso constatou-se que, pessoas com alta IE têm boas habilidades sociais e uma vida emocional satisfatória, o que as ajuda a lidar bem com o *stress* e a ter interações significativas. Goleman (1995) observa que tanto os homens como as mulheres que apresentam alta IE são bons em comunicar, têm empatia e comportam-se de maneira ética. Porém, acrescenta-se ainda que existem duas maneiras distintas de manifestação entre homens e mulheres. Por um lado, homens com alto QI tendem a ter muitos interesses e

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

ambições, porém podem mostrar uma certa frieza emocional e distância social. Por outro lado, as mulheres com um QI mais alto, geralmente demonstram confiança intelectual, mas são mais refletivas e podem se sentir mais ansiosas. É de salientar que essas diferenças destacam como as expectativas sociais de género influenciam o comportamento de indivíduos com um quociente de inteligência mais alto.

Por último, Goleman (1995) conclui que, embora as pessoas possam apresentar variações nos níveis de IE e QI, a IE desempenha um papel significativo no desenvolvimento de características humanas essenciais. Neste sentido, realça-se a importância da interação entre o QI e a IE, destacando que essa sinergia é fundamental para alcançar realizações pessoais e competências sociais, uma vez que a IE é crucial na formação de indivíduos equilibrados e adaptáveis, que desempenham um papel vital na busca de uma vida gratificante e de relacionamentos interpessoais saudáveis.

1.4 Modelos teóricos da inteligência emocional

Diversos modelos teóricos têm sido propostos para explicar a IE e suas implicações. Cada modelo oferece uma visão distinta sobre como as emoções podem ser compreendidas, avaliadas e geridas, especialmente em contextos de alta pressão, como negociações. Este capítulo explora os principais modelos teóricos que sustentam o conceito de IE.

1.4.1 Modelo de Habilidade de Inteligência Emocional

As competências Emocionais iniciam a sua evolução desde o nascimento do indivíduo e aperfeiçoam-se de acordo com o meio a que o sujeito se insere, tendo em conta a sua educação, os seus sentimentos e as suas circunstâncias sociais. Significa isto que, pessoas de diferentes culturas aprendem emoções de maneiras distintas, tornando este processo desigual (Mayer & Salovey, 1997). Segundo estes autores, a base da Gestão das Emoções reside nas competências cognitivas, pois através delas o sujeito terá uma maior ou menor propensão para desenvolver Inteligência Emocional. Goleman (1995), proeminente nesta área, categorizou a IE em cinco domínios principais, cada um representa uma faceta crítica desta dimensão da inteligência humana.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Tabela 1 Modelo de Habilidade de Inteligência Emocional de Daniel Goleman

1. Autoconhecimento Emocional	Capacidade de identificar e compreender as próprias emoções em tempo real. Este domínio realça a importância de estar ciente de como os sentimentos influenciam as decisões e os comportamentos, aumentando a capacidade de lidar eficazmente.
2. Gestão de Emoções	Habilidade de regular e controlar as emoções, adaptando-as às circunstâncias. Capacidade de se acalmar, reduzir a ansiedade, tristeza ou raiva. Competência chave para a manutenção do bem-estar psicológico.
3. Auto Motivação	Dirigir as emoções em favor de objetivos e aspirações. A habilidade de adiar gratificações imediatas em prol de benefícios a longo prazo é um indicador de sucesso e produtividade.
4. Reconhecimento das Emoções em Outros	Extensão do autoconhecimento emocional. Crucial para entender as emoções alheias. Esta competência é vital para profissões que requerem cuidado e interação direta com outras pessoas, facilitando comunicações mais eficazes e relações mais profundas.
5. Gestão de Relacionamentos	Habilidade de interagir e comunicar com os outros, gerindo as emoções de ambos os lados. É indispensável para a liderança, a popularidade e o sucesso em qualquer contexto social. Esta competência abrange a capacidade de influenciar e inspirar os outros, bem como de resolver conflitos de maneira construtiva.

Elaboração própria

As categorias na tabela 1 mencionadas não são estáticas. Significa isto que, as pessoas têm diferentes áreas e podem melhorar ao longo do tempo, uma vez que o cérebro humano é flexível, o que permite que cada indivíduo possa melhorar constantemente em diferentes aspetos com prática e dedicação. Ao investir no desenvolvimento da IE não só pode aumentar o sucesso pessoal e profissional, como também melhora a qualidade de vida de forma geral.

1.4.2 Modelo em cascata

O modelo em cascata da IE é uma estrutura que serve para explicar como a IE influencia os resultados relacionados com o trabalho, em particular o desempenho profissional. Este modelo é central para a sua análise e fornece uma explicação teórica que liga a IE ao desempenho profissional através de uma sequência de processos intermédios (Joseph &

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Newman, 2010).

Este modelo sugere que a influência da IE no desempenho profissional não é direta, mas ocorre através de uma série de etapas intermédias ou “cascatas”. De acordo com o modelo, a IE afeta o desempenho profissional através do seu efeito nas atitudes profissionais (como a satisfação profissional e o empenho organizacional) e nas relações interpessoais. O modelo delineia um caminho em que a IE afeta o desempenho profissional em três fases principais: perceção das emoções, compreensão e regulação das emoções e funcionamento interpessoal (Joseph & Newman, 2010).

Na primeira fase, a perceção das emoções, os indivíduos com elevada IE conseguem perceber e expressar as emoções com precisão, o que serve de base para as fases seguintes. Na segunda fase, compreensão e regulação das emoções, os indivíduos conseguem interpretar os sinais emocionais e gerir as emoções de forma eficaz, orientando o seu pensamento e comportamento. A fase final, o funcionamento interpessoal, envolve a utilização desta gestão emocional para melhorar as interações com os outros, o que é crucial para o desempenho profissional, particularmente em funções que exigem trabalho de equipa, liderança ou serviço ao cliente (Joseph & Newman, 2010).

O modelo em cascata pressupõe que níveis mais elevados de IE conduzem a melhores atitudes no trabalho e a um melhor funcionamento interpessoal, o que, por sua vez, resulta num melhor desempenho profissional. É importante notar que a relação entre a IE e o desempenho profissional é mais forte nos empregos que exigem um trabalho emocional significativo ou que envolvem interações interpessoais frequentes. O modelo também destaca um processo de mediação, em que as atitudes no trabalho e o funcionamento interpessoal medeiam a relação entre a IE e o desempenho no trabalho. Isto significa que o efeito da IE no desempenho profissional é canalizado através da sua influência na forma como os indivíduos se sentem em relação aos seus empregos e como gerem as suas relações com os outros no trabalho (Joseph & Newman, 2010).

1.4.3 Modelo Bar-On

O modelo de Bar-On centra-se no conceito de inteligência emocional-social, que define como um conjunto de competências emocionais e sociais inter-relacionadas, aptidões e facilitadores que determinam a eficácia com que os indivíduos se compreendem e se

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

expressam e como compreendem os outros e se relacionam com os outros e lidam com as exigências e desafios diários. O modelo identifica vários componentes-chave que são cruciais para a IE e social (Bar-On, 2006).

Em primeiro lugar, as competências intrapessoais estão relacionadas com a autoconsciência e a autoexpressão. Estas incluem a autoconsciência emocional, que é a capacidade de compreender as próprias emoções; a assertividade, que envolve a expressão aberta dos próprios sentimentos e pensamentos; a autoestima, que é o respeito por si próprio e a confiança; a autorrealização, a realização do próprio potencial; e a independência, que se refere ao pensamento e à ação autodirigidos. Estas competências ajudam os indivíduos a gerir eficazmente a sua paisagem emocional interior (Bar-On, 2006).

Para além das competências intrapessoais, as competências interpessoais são outra componente crítica do modelo Bar-On. Estas competências envolvem a compreensão dos outros e a manutenção de relações sociais. Incluem a empatia, que é a capacidade de compreender e apreciar os sentimentos dos outros; a responsabilidade social, que implica agir com consciência e preocupação social; e as relações interpessoais, que se centram no estabelecimento e manutenção de relações mutuamente satisfatórias. Estas competências são essenciais para navegar nas interações sociais e construir redes fortes e de apoio (Bar-On, 2006).

A adaptabilidade é outra dimensão importante do modelo de Bar-On. Envolve a capacidade de ajustar os pensamentos e comportamentos de uma pessoa às circunstâncias em mudança. Inclui o teste da realidade, que é a avaliação objetiva da correspondência entre o que é vivido e o que existe objetivamente; a flexibilidade, que é a capacidade de adaptar emoções, pensamentos e comportamentos a circunstâncias desconhecidas, imprevisíveis e dinâmicas; e a resolução de problemas, que se refere à capacidade de identificar e resolver problemas pessoais e interpessoais. Estas competências permitem que os indivíduos se mantenham eficazes numa variedade de situações (Bar-On, 2006).

A gestão do stress é também um elemento-chave da inteligência emocional-social, segundo Bar-On. Esta área envolve lidar com o stress e controlar os impulsos. Inclui a tolerância ao stress, que é a capacidade de suportar acontecimentos adversos e situações stressantes sem se ir abaixo, e o controlo dos impulsos, que envolve resistir ou atrasar um

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

impulso, uma vontade ou uma tentação de agir. Estas competências são cruciais para manter a compostura e tomar decisões racionais sob pressão (Bar-On, 2006).

Por último, o modelo salienta a importância do humor geral, que reflete a capacidade de manter uma perspetiva positiva e de se sentir satisfeito com a vida. Isto inclui o otimismo, que é ter uma perspetiva positiva da vida, e a felicidade, que se refere a sentir-se contente e satisfeito com a vida. Um estado de espírito geral positivo contribui para o bem-estar geral e a resiliência (Bar-On, 2006).

1.4.4 Modelo de capacidade

O modelo de capacidade da IE apresenta a IE como um conjunto de competências relacionadas com o processamento de informação emocional e a sua utilização para navegar eficazmente em ambientes sociais. Este modelo encara a IE como uma capacidade cognitiva, semelhante à inteligência tradicional, e salienta que pode ser objetivamente medida. Ao contrário de outros modelos que incorporam traços de personalidade ou competências sociais, o modelo de capacidades centra-se estritamente nas capacidades mentais relacionadas com as emoções (Mayer et al., 2016).

A IE é a capacidade de perceber, compreender, gerir e utilizar as emoções para facilitar o pensamento. O modelo está estruturado em torno de quatro ramos principais, cada um representando um aspeto diferente da IE. O primeiro ramo, a perceção das emoções, envolve o reconhecimento e a interpretação exatos das emoções em si próprio e nos outros, incluindo a compreensão de sinais emocionais nas expressões faciais, tons de voz e linguagem corporal. O segundo ramo, utilizar as emoções para facilitar o pensamento, refere-se à capacidade de aproveitar as emoções para dar prioridade ao pensamento e à tomada de decisões, orientando a resolução de problemas e a criatividade ao destacar o que é importante. O terceiro ramo, compreender as emoções, é a capacidade de compreender a linguagem emocional, entender emoções complexas e reconhecer como as diferentes emoções estão relacionadas e como podem mudar ao longo do tempo. Finalmente, o quarto ramo, a gestão das emoções, envolve a regulação das emoções em si próprio e nos outros, a manutenção do controlo emocional e a utilização da consciência emocional para atingir objetivos ou melhorar as relações (Mayer et al., 2016).

Desde a sua conceção inicial, o modelo de capacidade da IE tem sofrido vários

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

aperfeiçoamentos e atualizações. É importante distinguir a IE de outros traços de personalidade ou da inteligência geral. Também trabalharam para melhorar a medição da IE através de ferramentas como o Teste de IE Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT), que avalia objetivamente os quatro ramos da IE. A investigação tem apoiado a validade do modelo, mostrando que a IE, tal como definida por este modelo, é uma forma distinta de inteligência que contribui para vários resultados na vida, incluindo melhores relações sociais, melhor tomada de decisões e liderança eficaz (Mayer et al., 2016).

1.4.5 Modelo Integrado das Diferenças Individuais Relacionadas com os Afetos

Os modelos existentes de IE sobrepõem-se frequentemente a outros constructos psicológicos, criando confusão e redundância na literatura. Para resolver esta questão, surge o Modelo Integrado de Diferenças Individuais Relacionadas com os Afetos (IMAID), que visa clarificar as relações entre várias diferenças individuais relacionadas com os afetos, incluindo a IE, a emocionalidade e os traços (Hughes & Evans, 2018).

A IE deve ser vista como uma das muitas diferenças individuais relacionadas com os afetos e não como um constructo isolado. O IMAID situa a IE num quadro mais amplo que inclui outros traços emocionais e afetivos, como a estabilidade emocional, a reatividade emocional e a regulação afetiva. Este modelo organiza estes constructos em duas dimensões principais: intensidade afetiva e regulação afetiva (Hughes & Evans, 2018).

A intensidade afetiva refere-se à força ou intensidade das experiências emocionais, variando os indivíduos quanto à intensidade com que sentem as emoções. Algumas pessoas sentem as emoções mais intensamente do que outras. A regulação afetiva, por outro lado, envolve a capacidade de gerir e controlar essas experiências emocionais, englobando competências relacionadas com a regulação emocional, tais como controlar as respostas emocionais, lidar com o stress e manter o equilíbrio emocional. Neste modelo, a IE é posicionada como um componente-chave da regulação afetiva, alinhando-se com os modelos de capacidade da IE. No entanto, os autores defendem que a IE não deve ser considerada isoladamente, mas sim integrada com outros traços afetivos que influenciam a forma como os indivíduos experienciam e regulam as suas emoções (Hughes & Evans, 2018).

O Modelo Integrado de Diferenças Individuais Relacionadas com os Afetos tem várias

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

implicações importantes para a investigação e para a prática. Encoraja uma compreensão mais matizada da IE, destacando as suas ligações a outros traços afetivos, ajudando a clarificar as fronteiras da IE e reduzindo a sobreposição com constructos relacionados. O modelo também fornece uma estrutura para estudar a forma como os diferentes traços afetivos interagem, oferecendo uma visão mais abrangente das diferenças individuais no funcionamento emocional (Hughes & Evans, 2018).

O modelo IMAID tem implicações práticas para a avaliação e o desenvolvimento da IE. Ao reconhecer a interação entre a IE e outros traços relacionados com os afetos, as intervenções podem ser concebidas para visar áreas específicas do funcionamento emocional, como a melhoria da regulação emocional ou o reforço da consciência emocional. Esta abordagem pode conduzir a estratégias mais eficazes para desenvolver a IE em vários contextos, incluindo a educação, o local de trabalho e a saúde mental (Hughes & Evans, 2018).

1.4.6 Modelo de processo neuro-cognitivo

O modelo de processo neuro-cognitivo baseia-se na ideia de que a IE envolve um conjunto de processos cognitivos inter-relacionados que permitem aos indivíduos perceber, compreender, gerir e utilizar as emoções de forma eficaz. Estes processos são apoiados por circuitos neurais específicos no cérebro, particularmente os envolvidos na regulação das emoções, na cognição social e na tomada de decisões. O modelo de processo neuro-cognitivo descreve a forma como estas regiões cerebrais e as suas interações contribuem para as várias componentes da IE (Smith et al., 2018).

Um dos princípios centrais do modelo é que a IE está enraizada na capacidade de perceber e interpretar com precisão a informação emocional. Isto envolve a integração de dados sensoriais com experiências passadas e estados emocionais atuais, um processo que depende fortemente da capacidade do cérebro para processar pistas emocionais complexas. O modelo identifica áreas cerebrais específicas, como a amígdala, o córtex pré-frontal e o córtex cingulado anterior, como cruciais para estas funções. Estas regiões estão envolvidas no reconhecimento de expressões emocionais, na regulação de respostas emocionais e na tomada de decisões com base em informações emocionais (Smith et al., 2018).

O modelo de processo neuro-cognitivo também enfatiza o papel das funções executivas

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

- processos cognitivos de ordem superior, como a memória de trabalho, a flexibilidade cognitiva e o controlo inibitório - na gestão das emoções. Estas funções executivas são essenciais para a regulação das emoções, permitindo que os indivíduos controlem os seus impulsos, adiem a gratificação e respondam aos desafios emocionais de uma forma equilibrada e adaptativa. O modelo sugere que a regulação emocional eficaz, uma componente essencial da inteligência emocional, é mediada pela interação entre o córtex pré-frontal e outras regiões cerebrais envolvidas no processamento das emoções (Smith et al., 2018).

Além disso, o modelo realça a importância da cognição social, que se refere à capacidade de compreender e navegar nas interações sociais. A cognição social envolve a interpretação de sinais sociais, a compreensão das emoções e intenções dos outros e a reação adequada em contextos sociais. De acordo com o modelo, este aspeto da IE é apoiado por circuitos neuronais que incluem o sistema de neurónios-espelho e o sulco temporal superior, que desempenham um papel na empatia e na compreensão social (Smith et al., 2018).

De um modo geral, o modelo de processo neuro-cognitivo da IE oferece uma explicação pormenorizada de como os processos cognitivos e neurais funcionam em conjunto para formar a base da IE. Este modelo integra conhecimentos da neurociência, psicologia e ciência cognitiva para explicar como a IE não é apenas um conjunto de competências, mas uma interação dinâmica de funções cerebrais que permitem aos indivíduos perceber, compreender, regular e utilizar as emoções de forma eficaz em várias situações (Smith et al., 2018).

Na sua essência, o modelo postula que a IE começa com a perceção exata das emoções, o que envolve o processamento de informação emocional através de sistemas sensoriais e a sua integração com conhecimentos e experiências existentes. Este processo é apoiado por estruturas cerebrais como a amígdala, que desempenha um papel fundamental no reconhecimento e resposta às emoções, e o córtex pré-frontal, que está envolvido na regulação destas respostas emocionais (Smith et al., 2018).

O modelo explica ainda que as funções executivas, como a memória de trabalho, a flexibilidade cognitiva e o controlo inibitório, são cruciais para gerir e regular as emoções. Estes processos cognitivos são essenciais para controlar os impulsos, tomar decisões que

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

tenham em conta as consequências a longo prazo e adaptar-se aos desafios emocionais de uma forma equilibrada e ponderada. A interação entre o córtex pré-frontal e outras regiões do cérebro que processam as emoções facilita esta regulação, permitindo aos indivíduos manter o controlo emocional mesmo em situações complexas ou stressantes (Smith et al., 2018).

Os modelos teóricos da IE oferecem perspetivas diversas sobre a forma como a IE pode ser conceptualizada e medida. Em conjunto, estes modelos fornecem uma compreensão abrangente da natureza multifacetada da inteligência emocional.

1.5 Avaliação da inteligência emocional

A avaliação da IE é um processo complexo e multifacetado que varia significativamente consoante o enquadramento teórico e o contexto em que é aplicada. Rozell et al. (2002) salientam a importância de medir com precisão a IE para compreender o seu impacto na eficácia da gestão. Utilizam ferramentas padronizadas, como a Escala de Inteligência Emocional (EIS), para avaliar vários componentes da IE, incluindo autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Para que estas avaliações sejam significativas, os autores sublinham que as ferramentas devem ser fiáveis, produzindo resultados consistentes, e válidas, medindo com precisão os construtos pretendidos.

O estudo vai além da uma mera medição, explorando a forma como os diferentes níveis de IE se correlacionam com o desempenho da gestão, incluindo a tomada de decisões, a resolução de conflitos, a gestão de equipas e a eficácia da liderança. Os resultados sugerem que a avaliação da IE pode orientar a conceção de programas de desenvolvimento da gestão, permitindo que as organizações adaptem os seus esforços de formação para colmatar as deficiências de IE dos gestores. Os autores defendem a avaliação contínua da IE, em vez de a tratar como uma avaliação única, para acompanhar o seu desenvolvimento ao longo do tempo e compreender o seu impacto a longo prazo nas competências de gestão.

Do mesmo modo Kafetsios e Loumakou (2007) enfatizam a avaliação da IE, que é conceptualizada como um conjunto de auto-percepções emocionais no âmbito mais vasto da personalidade. Esta abordagem à IE é avaliada através de medidas padronizadas de autorrelato que avaliam as capacidades percecionadas pelos indivíduos para compreender,

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

processar e gerir as emoções. A fiabilidade e a validade destas ferramentas são cruciais, uma vez que fornecem informações sobre a forma como estas capacidades emocionais influenciam as experiências afetivas dos trabalhadores no trabalho e a sua satisfação profissional global.

A avaliação do traço de IE neste estudo revela uma forte associação entre níveis mais elevados de IE e experiências emocionais mais positivas no local de trabalho. Os indivíduos com um traço de IE elevado têm maior probabilidade de sentir emoções positivas, de gerir eficazmente o stress e de manifestar maior satisfação no trabalho. Os autores sublinham a importância de avaliar a IE para melhorar a dinâmica do local de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores, sugerindo que a avaliação contínua pode informar as intervenções organizacionais e os programas de formação concebidos para melhorar as competências emocionais.

Na sua análise comparativa também exploram a relação entre a IE de traço e as estratégias de regulação das emoções, sublinhando a necessidade de avaliar estes construtos em conjunto para compreender plenamente os seus efeitos combinados nos resultados no local de trabalho. Embora tanto a IE de traço como a regulação das emoções sejam importantes, o estudo conclui que a IE de traço tem um impacto mais consistente e mais forte no afeto positivo no trabalho e na satisfação profissional.

Para Razzaq et al. (2016) a avaliação da IE é analisada através da lente de diferentes modelos, cada um com a sua própria abordagem à medição. Sublinham que os métodos de avaliação utilizados nestes modelos são profundamente influenciados pelas suas teorias subjacentes, que moldam tanto os pontos fortes como as limitações da forma como a IE é avaliada. Também discutem os desafios inerentes à avaliação da IE, tais como o potencial de enviesamento do autorrelato e a dificuldade em distinguir a IE de constructos relacionados, como traços de personalidade ou inteligência geral. Recomendam que os investigadores e os profissionais considerem cuidadosamente o contexto e os objetivos específicos da sua avaliação ao escolherem um modelo, sugerindo que uma abordagem integradora que combine elementos de vários modelos pode oferecer uma avaliação mais abrangente da IE.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

1.6 Validade e Confiabilidade

A avaliação das medidas de IE tem sido um tema de grande interesse e debate entre os investigadores, sobretudo no que diz respeito à sua validade e fiabilidade.

Um estudo forneceu uma avaliação exaustiva da fiabilidade e validade da Escala de Inteligência Emocional de Schutte (SEIS), também conhecida como Teste de Inteligência Emocional de Autorrelato de Schutte (SSEIT). A SEIS demonstrou uma forte consistência interna, com um alfa de Cronbach de 0,87, indicando que os itens da escala estavam altamente correlacionados e mediam efetivamente um constructo coerente de inteligência emocional. Além disso, a fiabilidade do teste da SEIS durante um período de duas semanas foi de 0,78, o que sugere que a escala produziu resultados estáveis e consistentes ao longo do tempo. Em termos de validade, a SEIS foi desenvolvida com base no modelo teórico de IE de Salovey e Mayer, abrangendo capacidades como a perceção, a compreensão, a gestão e a utilização das emoções. A análise fatorial apoiou a existência de um fator geral de IE, fornecendo evidência para a validade de construção da escala. Além disso, a SEIS demonstrou validade de critério através de correlações significativas com constructos relacionados, como o humor, o otimismo e o controlo dos impulsos, e demonstrou validade convergente e discriminante ao correlacionar-se adequadamente com constructos psicológicos relacionados e não relacionados (Schutte et al., 1998).

No entanto, a discussão sobre a validade das medidas de IE tomou um rumo mais crítico quando outro estudo levantou preocupações significativas sobre a validade de construção das medidas de IE, particularmente as ferramentas de autorrelato. Muitas medidas de IE de autorrelato, apesar de terem sido concebidas para avaliar componentes distintas da inteligência emocional, muitas vezes não conseguem confirmar a existência desses fatores distintos. Em vez disso, estas medidas são frequentemente carregadas num único fator geral, o que prejudica a sua capacidade de captar a natureza multifacetada da IE. As inconsistências metodológicas entre os estudos, incluindo a escolha de técnicas estatísticas e os instrumentos específicos de IE utilizados, contribuíram para a ambiguidade destes resultados. Embora as medidas de autorrelato da IE demonstrem frequentemente uma elevada consistência interna, tal pode ser enganador se as medidas refletirem principalmente um único fator geral e não dimensões distintas da IE. Além disso, as preocupações com a fiabilidade sugerem que,

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

embora algumas medidas apresentem uma estabilidade aceitável ao longo do tempo, isso não confirma necessariamente a sua validade (Keele & Bell, 2008).

Uma análise mais aprofundada das medidas de IE avaliou de forma crítica várias avaliações de IE, incluindo medidas de autorrelato, testes baseados no desempenho e modelos mistos. Existem preocupações significativas quanto à validade das medidas de autorrelato, particularmente devido ao viés de desejabilidade social, em que os indivíduos podem responder de uma forma socialmente aceitável em vez de fornecerem reflexos exatos das suas capacidades emocionais. Além disso, as medidas de autoavaliação da IE estão muitas vezes altamente correlacionadas com traços de personalidade como a extroversão e a agradabilidade, o que levanta questões sobre se estes instrumentos estão verdadeiramente a medir a IE ou se estão simplesmente a captar construções de personalidade mais amplas. Em contrapartida, as medidas de IE baseadas no desempenho são consideradas como tendo uma melhor validade de construção, uma vez que avaliam diretamente as capacidades emocionais através de tarefas específicas. No entanto, os desafios destas medidas incluem a subjetividade da pontuação, que pode afetar tanto a fiabilidade como a validade das avaliações. Os modelos mistos de IE, que combinam a IE com competências relacionadas, muitas vezes confundem as linhas entre a IE e outros constructos, levando a preocupações sobre a sua validade de constructo (Miners et al., 2018).

Outra perspetiva centrou-se nos aspetos críticos das medidas de IE, nomeadamente em termos da sua validade. A ênfase foi colocada na validade do conteúdo, argumentando que uma medida de IE deve abranger exhaustivamente as várias dimensões da inteligência emocional, como a autoconsciência, a regulação emocional, a empatia e as competências sociais, para ser considerada válida. A validade do constructo também foi explorada, avaliando se uma medida de IE capta verdadeiramente o constructo teórico da inteligência emocional. Uma medida eficaz de IE deve revelar uma estrutura clara de fatores que corresponda às diferentes facetas da inteligência emocional. No entanto, distinguir a IE de constructos psicológicos relacionados, como os traços de personalidade, pode complicar a avaliação da validade do constructo. A validade relacionada com os critérios foi outro aspeto fundamental, centrando-se na forma como as medidas de IE preveem os resultados relacionados com a inteligência emocional, como o desempenho profissional e a eficácia da liderança. Demonstrar a validade relacionada com o critério é crucial para estabelecer a

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

relevância prática da IE em contextos do mundo real. Embora o foco principal tenha sido a validade, a fiabilidade também foi destacada, observando que, para que uma medida de IE seja válida, deve primeiro ser fiável, o que significa que deve produzir consistentemente resultados estáveis ao longo do tempo e apresentar uma elevada consistência interna (Dulewicz et al., 2003).

1.7 Inteligência Emocional na Negociação

A negociação é um processo essencial em contextos B2B, envolvendo a comunicação entre duas ou mais partes com o objetivo de alcançar um acordo mutuamente benéfico. No entanto, a negociação vai além da simples troca de informações; envolve habilidades emocionais, comportamentais e estratégias específicas para alcançar um resultado positivo. Este capítulo explora as teorias e práticas relacionadas à negociação, com destaque para como a IE influencia e molda as interações negociais.

1.7.1 Definição de negociação

A negociação, enquanto fenómeno complexo e multifacetado, é objeto de análise por diversos investigadores que oferecem perspetivas distintas sobre essa prática fundamental nas interações humanas. De acordo com Sparks (1992), a negociação é caracterizada por uma dinâmica que envolve a relação de troca, a presença de restrições e pressões, a existência de um problema a resolver, uma perspetiva incerta e a presença de um conflito, seja ele real ou latente.

Para Fisher (1991) a negociação é definida como um meio essencial para alcançar objetivos quando há interesses compartilhados e, ao mesmo tempo, divergentes. Neste ponto de vista, a negociação é percebida com um processo bidirecional de comunicação projetado para chegar a um acordo mutuamente benéfico.

No que diz respeito a Kelly e Kaminskienė (2016), estes apresentam uma visão mais abrangente, concebendo a negociação com um processo complexo que envolve não apenas cognição e comportamento, mas também competências emocionais. Esta abordagem ressalta as habilidades práticas e comunicativas e a importância da IE e do comportamento humano nas negociações.

Assim sendo, as diferentes definições de negociação provam que este processo não se

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

baseia apenas numa simples troca de propostas, como envolve também aspetos psicológicos, comportamentais e emocionais.

1.7.2 Impacto da inteligência emocional nas Negociações

A IE desempenha um papel fundamental na definição da dinâmica e dos resultados das negociações, influenciando tanto o processo como os resultados. Níveis elevados de IE podem conduzir a melhores resultados sociais, incluindo maior confiança, satisfação e um maior desejo de colaborar em futuras negociações. Os negociadores com uma IE elevada têm mais probabilidades de deixar os seus interlocutores satisfeitos e respeitados, promovendo uma atmosfera positiva que encoraja parcerias contínuas (Der Foo et al., 2004).

Apesar destes benefícios nas interações sociais, o impacto da IE nos resultados económicos é menos evidente. Os estudos indicam que, embora os indivíduos emocionalmente inteligentes possam ser excelentes na criação de valor durante as negociações, muitas vezes têm dificuldade em reclamar uma parte equitativa desse valor para si próprios. Este paradoxo sugere que a IE, embora benéfica para a criação de relações e para a promoção da cooperação, pode nem sempre se traduzir em ganhos económicos mais elevados (Katz & Sosa, 2015).

A ligação entre a IE e o sucesso da negociação é ainda influenciada por vários fatores mediadores, como a construção de relações e as abordagens estratégicas à negociação. A capacidade de compreender e gerir as emoções pode orientar significativamente as conversações para resultados mais produtivos e orientados para o valor. No entanto, este mesmo conjunto de competências pode também tornar os negociadores emocionalmente inteligentes mais hábeis na utilização ou deteção de enganos, o que pode complicar a dinâmica da confiança. Embora uma IE elevada possa aumentar a confiança e facilitar a reparação de relações danificadas, pode também aumentar o risco de manipulação ou retaliação se for utilizada de forma não ética (Kim et al., 2014).

Os negociadores eficazes utilizam a sua IE para gerir as suas próprias emoções e as dos seus interlocutores, o que é crucial para fomentar a confiança e permitir soluções criativas. No entanto, a expressão de emoções - especialmente as negativas - pode ser uma faca de dois gumes. Embora possa levar a concessões da outra parte, também pode diminuir a confiança, potencialmente prejudicando a relação a longo prazo (Mueller & Curhan, 2006).

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Dado o papel complexo da IE nas negociações, o desenvolvimento desta competência através de exercícios e simulações orientados é essencial para quem procura melhorar as suas capacidades de negociação. A IE é particularmente valiosa quando se trata de navegar em conversas difíceis e de manter relações de alta qualidade, o que a torna uma componente essencial de estratégias de negociação bem-sucedidas.

1.7.3 Estratégias e Táticas de Abordagem nas Negociações

A negociação é um processo dinâmico e complexo, no qual as partes envolvidas tentam chegar a um acordo mútuo sobre questões de interesse comum. Neste contexto, as estratégias e táticas de negociação desempenham um papel essencial, pois determinam como as partes irão abordar o processo e quais métodos irão utilizar para alcançar os seus objetivos. Duas das estratégias mais amplamente discutidas na literatura são a negociação integrativa e a negociação distributiva, que diferem fundamentalmente em termos de abordagem e resultado desejado.

A negociação integrativa é frequentemente descrita como uma abordagem cooperativa, onde as partes envolvidas procuram maximizar os benefícios mútuos, resultando num acordo win-win (Krause et al., 2006). Este tipo de negociação, também conhecida como negociação de ganho mútuo, baseia-se na colaboração e na partilha de informações, com o objetivo de encontrar soluções criativas que satisfaçam os interesses de ambos os lados. Segundo Raiffa (2002), a negociação integrativa envolve a exploração das necessidades e preocupações das partes, permitindo que os recursos sejam divididos de forma a beneficiar todas as partes envolvidas, sem que seja necessário sacrificar os interesses de uma parte em detrimento da outra.

De acordo com Walton e McKersie (1965), um dos pilares da negociação integrativa é a exploração de interesses subjacentes. Em vez de focar exclusivamente nas posições iniciais das partes, esta estratégia visa descobrir as motivações e necessidades que estão por trás dessas posições. Este processo de descoberta permite às partes identificarem áreas de sobreposição e criarem valor adicional que pode ser distribuído de forma a atender às preocupações de todos os envolvidos. Pruitt (1981) também defende que a negociação integrativa é particularmente eficaz em situações onde há uma relação de longo prazo entre as partes, uma vez que favorece a construção de confiança e o fortalecimento das relações,

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

em vez de apenas focar-se em vitórias pontuais.

No entanto, a implementação bem-sucedida da negociação integrativa requer certas condições. Para que esta estratégia funcione de forma eficaz, é necessário que ambas as partes estejam dispostas a partilhar informações e a cooperar (Graham et al., 1994). Quando uma das partes adota uma postura competitiva ou se recusa a partilhar dados essenciais, torna-se difícil alcançar um resultado integrativo. Saner (2008) reforça que a transparência e a comunicação aberta são essenciais, pois a negociação integrativa depende da confiança e da disposição para comprometer-se com soluções criativas.

Por outro lado, a negociação distributiva é caracterizada por uma abordagem win-lose, onde as partes competem pelos recursos disponíveis, muitas vezes limitados. Nesta estratégia, as partes adotam uma postura mais competitiva, focando-se em maximizar os seus ganhos individuais, mesmo que isso implique sacrificar os interesses da outra parte. Walton e McKersie (1965) descrevem a negociação distributiva como um processo de divisão de um “bolo fixo”, onde qualquer ganho para uma parte representa uma perda para a outra. Esta abordagem é comumente utilizada em situações de negociação única ou de curto prazo, onde o relacionamento futuro entre as partes não é prioritário.

Um dos desafios da negociação distributiva reside no facto de que ela tende a criar uma atmosfera adversária, com cada parte tentando extrair o máximo possível de concessões. Ganesan (1993) destaca que a negociação distributiva é mais adequada para situações em que o recurso em questão é limitado e não há muitas possibilidades de expandir o valor para atender ambas as partes. Thompson (1990) complementa esta visão, sugerindo que, embora a negociação distributiva possa ser eficaz em determinadas situações, ela muitas vezes resulta em acordos subótimos, onde o potencial de criar valor adicional é negligenciado devido ao foco exclusivo em dividir os recursos existentes.

Em termos táticos, foi identificado que a negociação distributiva frequentemente envolve o uso de táticas de persuasão e pressão, como a ancoragem, a manipulação de informações e o estabelecimento de prazos rígidos (Lewicki et al., 2001). Estas táticas têm como objetivo pressionar a outra parte a fazer concessões que beneficiem o negociador. No entanto, há um alerta para o risco de que uma postura excessivamente competitiva possa prejudicar o relacionamento entre as partes, especialmente em negociações onde a

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

continuidade do relacionamento é necessária (Krause et al., 2006).

A negociação distributiva, apesar de visar a maximizar os ganhos imediatos, pode ser contraproducente em situações onde o relacionamento de longo prazo ou a reputação das partes está em jogo. Negociações excessivamente competitivas podem danificar a confiança e criar ressentimentos, o que pode complicar futuras interações (Bazerman & Neale, 1992).

Há cenários onde uma combinação das duas estratégias – distributiva e integrativa – pode ser necessária. Muitas negociações reais não se enquadram perfeitamente num único modelo (Kersten, 2001). As negociações podem começar de forma distributiva, com as partes competindo pelos recursos, mas à medida que os interesses subjacentes são revelados, as partes podem mudar para uma abordagem mais integrativa, com o objetivo de expandir o valor e maximizar os benefícios mútuos. Além disso, é defendido que os negociadores eficazes são aqueles que conseguem adaptar as suas estratégias de acordo com as necessidades e as mudanças nas circunstâncias, combinando elementos distributivos e integrativos conforme o contexto da negociação (Watkins, 2005) .

1.7.4 Dimensões da Inteligência Emocional nas negociações

Goleman (1995) popularizou o conceito de IE ao subdividi-la em dimensões específicas que influenciam diretamente a eficácia do negociador. O modelo de Deeter-Schmelz e Sojka (2003) destaca cinco dimensões principais da IE – autoconsciência, autorregulação, auto motivação, percepção da emoção do outro e empatia – que são essenciais para o sucesso nas negociações.

a) Autoconsciência:

A autoconsciência é uma das dimensões centrais da IE desempenhando um papel crucial em contextos de interação interpessoal, como as negociações. Esta competência refere-se à capacidade de uma pessoa reconhecer e compreender as suas próprias emoções, pensamentos e comportamentos e de perceber como esses fatores influenciam as suas interações com os outros. A autoconsciência surge como um estado em que o indivíduo foca a atenção em si mesmo, avaliando o seu comportamento e emoções em comparação com padrões internos ou externos (Duval & Wicklund, 1972). Este processo leva a uma análise crítica que pode resultar em ajustes comportamentais, alinhando-se com as expectativas e

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

objetivos estabelecidos.

A autoconsciência não se limita a um simples reconhecimento das emoções, mas também envolve a capacidade de entender como essas emoções afetam o desempenho e as decisões. Nos contextos negociais, essa competência permite que os negociadores identifiquem e ajustem as suas emoções, prevenindo reações impulsivas que possam comprometer os resultados. A autoconsciência é definida como a base da IE, sendo essencial para o controlo emocional em situações de pressão, como as negociações, onde respostas emocionais desajustadas podem comprometer o sucesso do processo (Weisinger, 1998).

A avaliação da autoconsciência foi aprofundada no modelo de Bar-On através do EQ-i, onde é considerada uma subescala fundamental para o bem-estar emocional e a autorregulação (Bar-On, 2006). Indivíduos com altos níveis de autoconsciência tendem a ser mais resilientes ao stress e mais adaptáveis a mudanças, o que é uma vantagem significativa em negociações complexas e dinâmicas. A flexibilidade emocional proporcionada pela autoconsciência torna o negociador mais preparado para ajustar o seu comportamento e abordagem conforme as circunstâncias.

No contexto das negociações, a autoconsciência é essencial para que os negociadores mantenham o controlo sobre as suas emoções e comportamentos. A autoconsciência permite ao negociador reconhecer quando emoções como a frustração ou a ansiedade estão a influenciar negativamente o seu desempenho (Goleman et al., 2000). Esse reconhecimento permite ajustar a abordagem para garantir que essas emoções não interfiram no resultado da negociação. Em situações de alta pressão, como nas negociações B2B, a autoconsciência contribui para que o negociador permaneça calmo, focado e adaptável.

Além disso, a autoconsciência pode ser dividida em duas categorias: a autoconsciência pública e a autoconsciência privada. A primeira refere-se à capacidade de perceber como cada indivíduo se vê pelos outros, o que pode ser fundamental em negociações, onde a imagem que é transmitida influencia a perceção e as reações da outra parte. A autoconsciência pública permite ao negociador ajustar o comportamento e a postura de modo a transmitir uma imagem de confiança e controlo. A autoconsciência privada, por outro lado, está relacionada com a perceção interna das próprias emoções e pensamentos. Essa capacidade de introspeção ajuda o negociador a ajustar o seu comportamento para manter o

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

controlo emocional durante o processo negocial, evitando que emoções negativas impactem a interação (Govern & Marsch, 2001).

Portanto, a autoconsciência emerge como uma competência fundamental nas negociações, permitindo ao negociador ajustar as suas emoções e comportamentos de acordo com as exigências da interação. Negociadores que são capazes de se reconhecer emocionalmente estão mais preparados para controlar os seus impulsos e ajustar as suas estratégias, o que aumenta significativamente as suas chances de sucesso em contextos negociais complexos e dinâmicos.

b) Autorregulação:

Goleman (1995) descreve a autorregulação como a capacidade de manter o controlo das emoções, assegurando uma postura calma e flexível, mesmo diante de desafios emocionais. Ao conseguir gerir as suas respostas emocionais, os indivíduos são capazes de ajustar o seu comportamento e garantir que este está alinhado com os objetivos a longo prazo da negociação.

No contexto negocial, a autorregulação oferece uma vantagem crítica, permitindo que os negociadores evitem reações impulsivas que poderiam comprometer o desfecho da negociação. A capacidade de gerir emoções de forma eficaz proporciona um maior controlo sobre as reações perante situações inesperadas (Salovey & Mayer, 1990). Da mesma forma, a autorregulação é indispensável para que os indivíduos mantenham a paciência e a capacidade de adaptação em interações prolongadas e desafiantes, como as negociações complexas (Baumeister & Vohs, 2004).

A autorregulação, além de ajudar a controlar emoções, facilita a transformação de sentimentos negativos em respostas construtivas. Essa competência permite que o negociador, em vez de ceder ao stress ou à tensão emocional, utilize essas emoções para manter o foco no objetivo e encontrar soluções criativas (Weisinger, 1998). Assim, a autorregulação não só evita danos no relacionamento com a outra parte, como também pode ser utilizada de forma estratégica para reforçar o foco negocial.

Para além das emoções internas, a autorregulação tem um impacto significativo no comportamento não verbal. O controlo sobre a linguagem corporal e as expressões faciais desempenha um papel importante na forma como os negociadores são percebidos pela outra

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

parte (Carney et al., 2010). Significa isto que, o controlo emocional reflete-se na postura e nas expressões corporais, transmitindo uma imagem de confiança e segurança. Por sua vez, esse controlo não verbal pode ser determinante em situações de negociação, pois influencia a perceção que a outra parte tem sobre o domínio e o equilíbrio emocional do negociador.

No ambiente das negociações, a autorregulação também é crucial para evitar que o negociador reaja excessivamente a táticas de pressão ou a conflitos. Os negociadores com elevada capacidade de autorregulação conseguem gerir o conflito de forma mais eficaz, ajustando as suas reações e mantendo a calma, mesmo quando as emoções da outra parte se tornam intensas (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003). Esta flexibilidade emocional permite que o negociador se concentre nas soluções, em vez de se deixar levar pelo calor do momento. Deste modo salienta-se que, em negociações de longa duração, a autorregulação é particularmente valiosa, pois as emoções podem intensificar-se à medida que o processo avança, exigindo um maior controlo emocional.

A preparação para uma negociação também é afetada pela autorregulação, pois, durante a fase de preparação, a capacidade de antecipar reações emocionais e desenvolver estratégias para lidar com elas de forma eficaz melhora significativamente o desempenho do negociador. Dessa forma, a autorregulação não é apenas uma resposta a estímulos imediatos, mas uma estratégia proativa que contribui para criar um ambiente mais cooperativo e produtivo (Filzmoser et al., 2016; Lewicki et al., 2014).

Negociadores que dominam a autorregulação são igualmente capazes de manter um desempenho estável tanto em negociações colaborativas quanto distributivas. Além disso, em contextos distributivos, onde o foco está na maximização dos ganhos individuais, o controlo das emoções torna-se ainda mais relevante. Neste sentido, em negociações competitivas, a capacidade de manter o controlo emocional pode ser a diferença entre ceder à pressão ou manter uma postura firme e calculada. Assim, a autorregulação protege o negociador de agir impulsivamente, permitindo-lhe tomar decisões mais ponderadas e estratégicas (Grubb & Brown, 2012).

Após a conclusão de uma negociação, a autorregulação continua a desempenhar um papel crucial. Neste contexto, a reflexão pós-negociação, associada ao controlo emocional, permite ao negociador avaliar o seu desempenho e aprender com as suas reações emocionais

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

(Wheeler, 2014). Esta capacidade de autorreflexão é essencial para o desenvolvimento contínuo das competências negociais, assegurando que o negociador melhora a sua abordagem em futuras interações. No âmbito da resiliência emocional, esta é alimentada pela autorregulação, é o que permite aos negociadores processarem adequadamente tanto o sucesso como o fracasso nas negociações, transformando-os em oportunidades de aprendizagem e crescimento (Curhan & Mueller, 2006).

c) Auto Motivação:

A auto motivação é uma dimensão essencial da IE e desempenha um papel central em manter os indivíduos focados nos seus objetivos, mesmo em situações adversas. Goleman (1995) define a auto motivação como a capacidade de utilizar as próprias emoções para sustentar o empenho, o que é particularmente relevante em contextos negociais, onde a perseverança pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. Esta competência ajuda os negociadores a manterem-se focados em resultados de longo prazo, evitando distrações ou desistências quando surgem obstáculos.

A teoria da autodeterminação, proposta por Deci e Ryan (1985), sublinha a importância da motivação intrínseca, ou seja, a motivação que vem de dentro e não depende de recompensas externas. Neste sentido, indivíduos motivados internamente tendem a ser mais resilientes e persistentes, qualidades essenciais em negociações que, por vezes, podem prolongar-se ou enfrentar impasses. Assim sendo, a motivação intrínseca torna o negociador mais capaz de gerir o stress e a frustração, mantendo uma atitude positiva perante dificuldades.

Além disso, a auto motivação também está ligada ao conceito de autoeficácia, segundo Bandura & Schunk, (1981). Acreditar na própria capacidade de alcançar os resultados desejados é um fator que reforça o empenho e a resiliência. De facto, essa crença é particularmente importante nas negociações, onde a confiança do negociador nas suas habilidades pode impulsionar a sua determinação em momentos de tensão.

A auto motivação também ajuda a lidar com fracassos e contratempos, permitindo ao negociador superar rapidamente os reveses e retomar o foco. Esta capacidade de recuperação emocional é essencial para manter o equilíbrio durante o processo negocial, especialmente em cenários de alta pressão (Futrell, 2003).

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Os negociadores com altos níveis de auto motivação são mais flexíveis e proativos, uma vez que esta competência lhes permite manter uma abordagem construtiva mesmo em situações desafiadoras. Prova-se então que a motivação interna não só sustenta o empenho individual, como também favorece a colaboração, promovendo um ambiente onde as partes envolvidas estão mais dispostas a encontrar soluções conjuntas (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003).

Portanto, a auto motivação é uma competência-chave em negociações, pois sustenta o esforço e o compromisso, mesmo em face de adversidades. Assim, negociadores motivados são capazes de manter o foco nos seus objetivos, utilizar as emoções de forma construtiva e encontrar novas soluções, tornando-se assim mais eficazes na busca de resultados positivos.

d) Perceção da Emoção do Outro:

A Perceção da Emoção do Outro é uma dimensão central da IE que desempenha um papel fundamental nas interações interpessoais, especialmente em contextos negociais. Esta competência refere-se à capacidade de reconhecer e interpretar as emoções dos outros, o que pode influenciar diretamente a forma como os negociadores ajustam as suas estratégias e reagem às dinâmicas emocionais da outra parte. Além disso, compreender as emoções do interlocutor permite não só adaptar o comportamento em tempo real, mas também prever possíveis reações e ajustar táticas com base nessa perceção.

A capacidade de perceber as emoções dos outros envolve a leitura de sinais verbais e não verbais, como expressões faciais, tom de voz e postura corporal. Paralelamente, alguns estudos realçam a importância da expressão facial como um dos principais indicadores emocionais. Neste sentido torna-se fundamental realizar uma identificação precisa das emoções tendo em conta esses sinais, uma vez que são vitais para criar um ambiente negocial de confiança, onde os negociadores podem ajustar o seu comportamento para criar empatia ou diminuir a tensão (Ekman & Friesen, 1969). Já a perceção emocional é uma das competências mais importantes em qualquer interação, permitindo que o negociador entenda não só as palavras, mas também os sentimentos que as acompanham (Weisinger, 1998).

No contexto das negociações, a perceção da emoção do outro pode determinar o sucesso ou fracasso do processo. Quer isto dizer que, os negociadores que têm a capacidade de perceber as emoções da outra parte estão em melhor posição para prever as suas intenções e

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

ajustar o seu comportamento de forma a evitar conflitos ou criar oportunidades de colaboração (Thompson, 1990). Por conseguinte, a leitura precisa das emoções permite ao negociador antecipar reações emocionais e ajustar as suas táticas para manter o processo negocial fluido.

Relativamente à perceção emocional também é fundamental para ajustar a comunicação ao longo do processo negocial. Neste contexto, a capacidade de perceber as emoções ajuda os negociadores a modular o seu discurso e a adaptar a sua abordagem conforme a situação, negociadores que conseguem identificar sinais de frustração ou hesitação na outra parte podem alterar a sua estratégia, oferecendo mais garantias ou ajustando o ritmo da negociação para evitar que as emoções negativas dominem a interação (Fulmer & Barry, 2004).

A importância da perceção emocional no contexto da comunicação não verbal é destacada pela pesquisa evidenciando que a leitura da linguagem corporal e das microexpressões é uma ferramenta poderosa que pode revelar emoções que a outra parte pode não estar a expressar verbalmente (Carney et al., 2010). Esta capacidade permite ao negociador detetar incongruências entre o que está a ser dito e o que a outra parte está realmente a sentir, o que pode fornecer informações valiosas para ajustar as táticas negociais de forma mais eficaz.

Além disso, a perceção das emoções dos outros não se limita apenas a negociações individuais, mas também é relevante em ambientes de equipas. A perceção emocional é crítica para coordenar esforços e ajustar o comportamento em negociações de grupo, onde diferentes indivíduos podem expressar uma variedade de emoções. Assim, a capacidade de ler as emoções de vários participantes permite que o negociador mantenha um equilíbrio entre os interesses individuais e os objetivos coletivos (Lewicki et al., 2014).

Por fim, a perceção das emoções dos outros é essencial para prevenir mal-entendidos e manter a negociação no rumo certo. É de salientar que, a leitura inadequada das emoções pode levar a interpretações erradas das intenções da outra parte, resultando em desentendimentos que podem prejudicar o processo. Neste sentido, a habilidade de perceber corretamente as emoções permite ao negociador ajustar a sua comunicação e comportamento para garantir que as interações permanecem positivas e produtivas (Schlegel et al., 2018).

e) Empatia:

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

A empatia, a capacidade de compreender e partilhar os sentimentos dos outros, é amplamente reconhecida como uma competência crucial nas interações sociais, incluindo nas negociações. Sendo a empatia uma característica que desempenha um papel multifacetado na definição dos resultados das negociações, ela influencia tudo, desde a cooperação e o comportamento ético até à tomada de decisões estratégicas. A investigação sobre o papel da empatia nas negociações revela um quadro complexo, em que as suas vantagens e desvantagens são altamente dependentes do contexto (Galinsky et al., 2008).

Tendo em conta alguns autores, estes destacam que a empatia facilita a cooperação e a compreensão mútua, especialmente em negociações presenciais. Quando as partes se podem ligar a um nível pessoal, a empatia ajuda a ultrapassar preconceitos e a criar confiança, criando uma atmosfera de colaboração que conduz frequentemente a resultados mais construtivos e mutuamente benéficos. No entanto, embora a empatia envolva uma ligação emocional, a tomada de perspetiva - a capacidade cognitiva de compreender o ponto de vista do outro - revela-se frequentemente mais vantajosa nas negociações. A tomada de perspetiva permite aos negociadores descobrir acordos ocultos, identificar interesses mútuos e obter melhores resultados individuais. Em contrapartida, a empatia pode, por vezes, ser contraproducente, conduzindo a um compromisso excessivo ou à fadiga emocional (Galinsky et al., 2008; Shcherban et al., 2022).

Outro aspeto crítico da empatia nas negociações é o seu papel na promoção do comportamento ético. Ao desencorajar táticas como a deturpação e a manipulação, a empatia encoraja uma abordagem mais honesta e justa, traduzindo em resultados que são simultaneamente éticos e satisfatórios para todas as partes envolvidas. Apesar destes benefícios, a empatia nem sempre é adotada nas negociações. Há casos em que é estrategicamente rejeitada, quer para manter uma vantagem competitiva, quer porque uma das partes não reconhece ou não dá prioridade às necessidades da outra. Esta rejeição da empatia não indica necessariamente um fracasso nas negociações, mas pode ser entendida como uma fase estratégica no processo global (Stephan & Finlay, 1999).

A dinâmica da empatia altera-se de forma notável nas negociações virtuais. Nestes contextos, as emoções e a perceção de estar a negociar com uma pessoa real assumem uma importância acrescida, ofuscando frequentemente o papel da empatia. A familiaridade com

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

a contraparte torna-se crucial, uma vez que os ambientes virtuais podem tornar mais difícil estabelecer o mesmo nível de ligação empática que nas interações face a face (Shcherban et al., 2022).

Curiosamente, o facto de se ser alvo de empatia pode por vezes prejudicar a cognição orientada para os objetivos de um indivíduo. Quando os negociadores se sentem compreendidos a nível emocional, podem ter uma sensação de poder reduzida e uma menor capacidade de perseguir os seus objetivos de forma eficaz. Isto realça uma potencial desvantagem da empatia em negociações de alto risco, em que é crucial manter a concentração nos objetivos (Galinsky et al., 2008).

A formação para melhorar as competências empáticas pode melhorar significativamente os resultados das negociações, especialmente em ambientes empresariais. Esta formação não só ajuda a construir melhores relações comerciais, como também contribui para um melhor desempenho socioeconómico. Os negociadores que possuem competências de empatia estão frequentemente mais bem equipados para navegar em dinâmicas interpessoais complexas e alcançar resultados favoráveis (Galinsky et al., 2008; Shcherban et al., 2022).

1.7.5 Inteligência emocional e estratégias de negociação

A investigação mostra que a IE melhora os resultados das negociações sociais, promovendo a confiança, a satisfação e um forte desejo de colaboração futura. Os indivíduos com elevada IE relatam frequentemente experiências mais positivas durante as negociações, apesar de poderem obter ganhos objetivos inferiores aos dos outros. Isto sugere que os benefícios da IE vão além do mero sucesso económico, contribuindo significativamente para a qualidade das relações interpessoais formadas durante as negociações (Der Foo et al., 2004; Johnson, 2015).

A relação entre a IE e os resultados sociais positivos é mediada pela capacidade de estabelecer relações e implementar estratégias de negociação eficazes. Estas competências ajudam a aumentar a confiança e a satisfação, tornando as negociações mais eficazes e mutuamente benéficas. Além disso, a IE permite aos negociadores gerir as suas próprias emoções e as dos outros, orientando as conversas para resultados produtivos e mantendo relações de elevada qualidade ao longo do processo de negociação. O desenvolvimento da consciência emocional e das competências de gestão através de exercícios e simulações

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

direcionados pode melhorar significativamente a capacidade de um negociador para navegar com sucesso em cenários complexos (Kim et al., 2014; Pulido-Martos et al., 2013).

A IE prepara os negociadores com as ferramentas necessárias para lidar com os conflitos de forma competente, promovendo o desenvolvimento de soluções criativas. Este facto não só contribui para a satisfação substantiva, como também melhora a qualidade emocional da negociação, conduzindo a melhores resultados globais. Em situações em que está envolvido o engano, os indivíduos com um elevado nível de IE são mais hábeis a detetá-lo e a geri-lo, o que é crucial para reparar a confiança e atenuar potenciais retaliações (Kim et al., 2014; Sharma et al., 2013).

Embora os indivíduos com elevada IE possam ser menos eficazes na reivindicação de valor objetivo, tendem a ser excelentes na sua criação. Este equilíbrio entre a criação e a reivindicação de valor é crucial para o sucesso da negociação a longo prazo (Der Foo et al., 2004; Pulido-Martos et al., 2013).

A inteligência emocional, em conjunto com a capacidade cognitiva e certos traços de personalidade, prevê fortemente vários resultados de negociação, abrangendo tanto as dimensões económicas como psicológicas. Nomeadamente, a inteligência emocional percebida (IEP) contribui de forma independente para a eficácia da negociação, particularmente em áreas como a reparação emocional e a flexibilidade processual, para além do que é explicado apenas pelos traços de personalidade (Johnson, 2015; Sharma et al., 2013).

1.8 A Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos

Em qualquer ambiente organizacional, especialmente no setor B2B, a gestão de conflitos é uma habilidade essencial. Conflitos surgem naturalmente em negociações devido a divergências de interesses, e a forma como são geridos pode definir o sucesso ou o fracasso de uma parceria. Assim, serve este capítulo para as principais técnicas de gestão de conflitos, com ênfase em como a IE pode ajudar a transformar conflitos em oportunidades de crescimento e cooperação.

1.8.1 Definição de Gestão de Conflitos

A gestão de conflitos tem sido uma área de estudo cada vez mais relevante, sobretudo

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

no campo das ciências sociais, psicologia organizacional e teorias administrativas. Segundo Rahim (2002), o conflito pode ser entendido como uma divergência ou desacordo entre duas ou mais partes, que surge a partir de interesses, valores, necessidades ou percepções diferentes. A forma como os conflitos são geridos tem implicações diretas na coesão social, no desempenho organizacional e no bem-estar psicológico dos envolvidos. Assim, compreender as dinâmicas e as melhores práticas para a gestão de conflitos é essencial para assegurar resultados construtivos e evitar escalonamentos que possam ser prejudiciais.

No que toca à natureza e definição de conflitos, estes podem ocorrer em praticamente qualquer contexto em que indivíduos ou grupos interajam, seja em ambientes pessoais, organizacionais ou sociais. Thomas (1976) sugere que os conflitos podem ser classificados como funcionais ou disfuncionais, dependendo de como são geridos e das suas consequências. Os conflitos funcionais são aqueles que promovem crescimento, inovação e melhoria, desafiando os envolvidos a reavaliar as suas posições e a considerar novas abordagens. Por outro lado, os conflitos disfuncionais podem resultar em desintegração, baixo desempenho e deterioração das relações.

De forma semelhante, Pruitt e Rubin (1986) afirmam que os conflitos surgem quando duas partes percebem os seus objetivos como sendo incompatíveis, levando a divergências que podem intensificar-se se não forem bem geridas. A percepção desempenha aqui um papel essencial, uma vez que, muitas vezes, as partes envolvidas não possuem necessariamente interesses contraditórios, mas interpretam a situação de modo que os seus objetivos parecem inconciliáveis. Assim, a forma como essas percepções são negociadas é determinante para o desfecho do conflito.

Diversas teorias e modelos foram desenvolvidos ao longo das últimas décadas para explicar as melhores formas de abordar, gerir e resolver conflitos. Um dos modelos mais influentes é o de Thomas e Kilmann (1974), que classifica os estilos de gestão de conflitos em cinco categorias, baseando-se em duas dimensões fundamentais: assertividade e cooperação. A assertividade refere-se ao grau em que uma pessoa tenta satisfazer os seus próprios interesses durante um conflito, enquanto a cooperação reflete o esforço para atender aos interesses da outra parte. A partir destas dimensões, surgem cinco estilos de gestão de conflitos: competição, colaboração, compromisso, acomodação e evitação.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

1.8.2 A inteligência emocional na gestão de conflitos B2B

A IE desempenha um papel fundamental na gestão de conflitos no ambiente B2B (*Business-to-Business*). Alguns académicos salientam coletivamente que a IE é essencial para compreender e abordar as dinâmicas emocionais subjacentes que frequentemente conduzem a conflitos nas relações comerciais. Os conflitos em contextos B2B resultam frequentemente de expectativas desalinhadas, falhas de comunicação e pressões competitivas, que são exacerbadas pelas reações emocionais dos indivíduos envolvidos. Ao aproveitar a inteligência emocional, os indivíduos podem reconhecer estas tendências emocionais, levando a uma compreensão mais profunda das questões em causa e a uma resolução de conflitos mais eficaz (Elezović, 2020; Hovestad, 2020; Sinha & Sinha, 2007).

Uma componente essencial da IE é a empatia, que é repetidamente sublinhada por estes autores como fundamental na resolução de conflitos B2B. A empatia permite que os líderes empresariais e os negociadores compreendam as perspetivas dos outros, criando um ambiente mais propício ao diálogo e à negociação produtiva. Esta abordagem empática não só reconhece as preocupações e emoções de todas as partes interessadas, como também aumenta significativamente as hipóteses de chegar a uma resolução mutuamente aceitável. A empatia ajuda a criar confiança, demonstrando um empenho em compreender as necessidades da outra parte, o que é fundamental para resolver conflitos de forma amigável e promover relações comerciais a longo prazo (Elezović, 2020; Hovestad, 2020; Sinha & Sinha, 2007).

A construção de confiança é fundamental para manter relações B2B a longo prazo, e a IE desempenha um papel fundamental neste processo. A gestão de conflitos com um elevado grau de IE ajuda a preservar e a reforçar as relações. A confiança é construída quando as partes se sentem compreendidas e respeitadas, mesmo durante os desacordos, tornando mais fácil resolver os conflitos de forma amigável e manter as parcerias ao longo do tempo. Além disso, os negociadores emocionalmente inteligentes têm maior probabilidade de criar soluções vantajosas para todos, em que todas as partes estão emocionalmente sintonizadas e procuram resultados mutuamente benéficos, em vez de adotarem uma abordagem de soma zero. Esta abordagem colaborativa e criativa à resolução de conflitos não só resolve as questões imediatas, como também reforça a relação comercial global, lançando as bases para um sucesso contínuo (Elezović, 2020; Sinha & Sinha, 2007).

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

1.8.3 Negociação e gestão de conflitos no B2B

A negociação e a gestão de conflitos são cruciais nas relações B2B, tal como salientado por vários académicos. Mayer e Voeth (2022), salientam a importância de uma abordagem estruturada da negociação, que envolve um planeamento cuidadoso, a formulação de estratégias e a análise pós-negociação. Para além disso, os autores defendem que esta abordagem reduz a incerteza e melhora os resultados em transações B2B complexas e de alto risco. A gestão de conflitos é igualmente vital, uma vez que os conflitos surgem naturalmente de interesses divergentes. Os autores desenvolvem também estratégias de gestão de conflitos colaborativas que se centram em soluções vantajosas para todos, promovendo um ambiente de negociação positivo e produtivo.

Standifer e Wall (2010) alargam esta análise ao domínio do comércio eletrónico, referindo que, embora as negociações em contextos digitais sejam frequentemente mais rápidas e menos pessoais, os princípios fundamentais permanecem os mesmos. Segundo estes autores, a eficácia das negociações eletrónicas é influenciada pela estrutura relacional entre as partes. A confiança conduz a negociações colaborativas, enquanto os desequilíbrios de poder podem criar interações contraditórias. Salientam que os conflitos de tarefas podem ser construtivos se forem bem geridos, mas os conflitos de relações podem prejudicar as parcerias se não forem tratados de forma eficaz. As estratégias de gestão de conflitos adaptadas são cruciais para manter relações B2B bem-sucedidas.

Sigurðardóttir et al., (2019) centram-se nos papéis distintos dos compradores e dos vendedores nas negociações B2B, referindo que os seus diferentes objetivos podem conduzir a tensões e conflitos. Os compradores adotam frequentemente táticas competitivas para garantir condições favoráveis, enquanto os vendedores se concentram na maximização dos lucros e na obtenção de contratos a longo prazo. Os autores defendem que a compreensão destas diferentes perspetivas é fundamental para o êxito das negociações. A gestão eficaz de conflitos, especialmente na presença de desequilíbrios de poder, requer flexibilidade e adaptabilidade, permitindo que ambas as partes encontrem soluções mutuamente benéficas.

Por último, a negociação bem-sucedida e a gestão de conflitos nas relações B2B dependem da compreensão das diferentes funções e objetivos de todas as partes envolvidas. Quer seja através de abordagens estruturadas, estratégias de colaboração ou ferramentas

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

tecnológicas como os algoritmos genéticos, o objetivo é gerir as complexidades das interações B2B para promover parcerias a longo prazo e mutuamente benéficas. Isto requer empatia, flexibilidade e comunicação clara, com uma prontidão para se adaptar à medida que as negociações evoluem.

1.9 Desafios e constrangimentos

Apesar dos avanços no estudo da IE e da negociação, a aplicação prática desses conceitos enfrenta vários desafios. Assim, o objetivo deste capítulo passa por examinar os constrangimentos que limitam a efetividade da IE nas negociações B2B, incluindo barreiras culturais, contextos organizacionais e a falta de sensibilização para a importância das emoções nas decisões empresariais.

1.9.1 Barreiras comuns ao desenvolvimento da inteligência emocional em contextos B2B

Uma das barreiras mais significativas ao desenvolvimento da IE em ambientes B2B são as normas culturais e organizacionais prevalecentes. Muitas empresas B2B, particularmente as que operam em setores altamente técnicos ou industriais, dão mais importância às competências analíticas, aos conhecimentos técnicos e à relação custo-eficácia do que às competências interpessoais. Esta abordagem pode criar um ambiente em que a IE é subvalorizada ou mesmo considerada irrelevante. Consequentemente, os profissionais destes setores podem não dar prioridade ou investir no desenvolvimento da sua inteligência emocional (Cherniss, 2001; Spencer & Spencer, 2008; Zeidner et al., 2004).

A natureza transacional de muitas interações B2B dificulta ainda mais o desenvolvimento da IE. As transações B2B envolvem muitas vezes negociações, contratos e logística complexos, o que leva a que a atenção se concentre na obtenção de resultados comerciais imediatos e não na construção de relações a longo prazo. Esta ênfase nos objetivos a curto prazo pode levar a que se negligencie a importância da empatia, da regulação emocional e da comunicação eficaz, que são componentes-chave da IE (Cherniss, 2001; Zeidner et al., 2004).

Além disso, os profissionais B2B trabalham frequentemente sob pressões de tempo intensas e cargas de trabalho pesadas, o que pode impedir a sua capacidade de se envolverem

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

nas práticas de reflexão necessárias para desenvolver a IE. A IE requer autoconsciência, atenção e capacidade de gerir as emoções de forma eficaz. No entanto, quando os indivíduos são constantemente pressionados pelo tempo, podem negligenciar estas práticas, levando à estagnação do seu desenvolvimento emocional (Cherniss, 2001; Sternberg, 2000).

Apesar da reconhecida importância da IE, muitas organizações B2B não oferecem formação adequada ou oportunidades de desenvolvimento nesta área. O desenvolvimento profissional tradicional em contextos B2B tende a concentrar-se nas competências técnicas, no conhecimento do sector e na conformidade. Como resultado, pode haver uma falta de programas estruturados concebidos para melhorar a IE, deixando os profissionais a desenvolver estas competências por si próprios, muitas vezes com sucesso limitado (Cherniss, 2001; Goleman, 1998).

Finalmente, a resistência à mudança pode ser uma barreira significativa ao desenvolvimento da IE em contextos B2B. A IE exige frequentemente que os indivíduos desafiem os seus comportamentos e crenças atuais, o que pode ser desconfortável. Em contextos B2B, onde existe uma forte ênfase em processos e protocolos estabelecidos, os profissionais podem resistir à adoção de novas abordagens que exijam uma maior consciência e adaptação emocional. Esta resistência pode sufocar o crescimento da IE e limitar a sua integração nas práticas empresariais quotidianas (Cherniss, 2001; Goleman, 1998)

1.9.2 Considerações éticas nas avaliações da inteligência emocional

As considerações éticas nas avaliações da IE são fundamentais para garantir que estas ferramentas são aplicadas de forma responsável e eficaz. Vários académicos destacaram as principais preocupações éticas que surgem quando se avalia a IE em diferentes contextos (Dangmei & Singh, 2017).

Uma das principais questões éticas nas avaliações da IE é a proteção dos dados emocionais dos indivíduos. As avaliações da IE envolvem frequentemente a exploração de áreas pessoais e sensíveis, o que torna crucial a salvaguarda da privacidade e da confidencialidade. Os participantes devem ser plenamente informados sobre a forma como os seus dados serão utilizados, quem terá acesso aos mesmos e as potenciais implicações dos resultados. Esta transparência garante que os indivíduos podem dar o seu consentimento

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

informado, compreendendo o âmbito total do processo de avaliação (Keiper et al., 2020).

Outra consideração ética importante é o potencial de enviesamento e a necessidade de equidade nas avaliações da IE. Estas ferramentas devem ser sensíveis à cultura e ao contexto, tendo em conta as diferenças de expressão emocional e de compreensão entre os vários contextos culturais. As avaliações éticas devem garantir que nenhum grupo é injustamente prejudicado devido a preconceitos relacionados com o género, raça, estatuto socioeconómico ou outras características pessoais. Esta consideração é essencial para produzir avaliações justas e precisas que reflitam verdadeiramente a IE de um indivíduo (Pathak et al., 2013).

A utilização incorreta das avaliações de IE é outra preocupação crítica. Confiar apenas nos resultados da IE para tomar decisões importantes, como contratações ou promoções, pode levar a resultados injustos ou à estigmatização. Dar demasiada importância à IE em detrimento de outras competências pode resultar em dilemas éticos, uma vez que esta abordagem não tem em conta a natureza multifacetada do comportamento humano. É necessária uma abordagem equilibrada, em que as avaliações da IE sejam um dos muitos fatores considerados nos processos de tomada de decisão (Scott, 2004).

A exatidão e a validade das avaliações da IE são também aspetos éticos vitais. As avaliações devem ser cientificamente validadas e fiáveis para garantir que medem com precisão o que pretendem medir. Avaliações inexatas ou mal validadas podem levar a juízos errados sobre as capacidades de um indivíduo, podendo causar danos. Por isso, as pessoas que administram e interpretam as avaliações de IE devem ter formação adequada para garantir que os resultados são compreendidos e aplicados corretamente (Keiper et al., 2020).

O impacto das avaliações da IE na auto percepção dos indivíduos e no seu desenvolvimento profissional é outra área de preocupação ética. Estas avaliações podem influenciar significativamente a forma como as pessoas se veem a si próprias e o seu potencial, pelo que é importante utilizá-las de forma a promover o crescimento pessoal, em vez de apenas rotular ou limitar os indivíduos. O feedback construtivo e o apoio após uma avaliação são essenciais para ajudar os indivíduos a compreender os seus resultados num contexto positivo e de desenvolvimento (Dangmei & Singh, 2017).

Por último, a transparência é uma consideração ética fundamental na utilização das avaliações da IE. O objetivo da avaliação deve ser claro para todas as partes envolvidas, e

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

surgem preocupações éticas quando os objetivos da avaliação não são claros ou quando os participantes não estão totalmente conscientes da forma como os seus resultados serão utilizados. Os avaliadores também devem ser abertos quanto às limitações das avaliações da IE, incluindo potenciais erros e fatores contextuais que possam influenciar os resultados. Esta transparência ajuda a garantir que a utilização dos dados de IE continua a ser eticamente responsável e benéfica para os participantes (Scott, 2004).

1.9.3 Limitações dos modelos de inteligência emocional nas negociações B2B

Os modelos de IE têm-se tornado cada vez mais populares como ferramentas para melhorar as interações interpessoais, em particular nas negociações entre empresas (B2B). Estes modelos centram-se na capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e as dos outros, com o objetivo de melhorar a comunicação, a resolução de conflitos e os processos de tomada de decisão. No entanto, apesar da sua utilização generalizada, existem várias limitações à aplicação dos modelos de IE nas negociações B2B que merecem uma análise cuidada (Jordan & Troth, 2021).

Uma das principais limitações é a falta de sensibilidade contextual inerente a muitos modelos de IE. As negociações B2B são tipicamente complexas, envolvendo múltiplas partes interessadas, diversas culturas organizacionais e dinâmicas de poder variáveis. No entanto, os modelos de IE são frequentemente estruturas generalizadas que não têm totalmente em conta estes fatores contextuais específicos. Isto pode levar a uma desconexão entre a aplicação teórica da IE e as realidades práticas das negociações B2B, onde as características únicas de cada cenário de negociação influenciam significativamente os resultados (Cherniss, 2010).

Além disso, os modelos de IE tendem a realçar as competências emocionais individuais, como a autoconsciência, a autorregulação e a empatia. Embora estas características sejam importantes, as negociações B2B envolvem frequentemente equipas ou grupos e não indivíduos que negociam isoladamente. Nestes contextos, a IE coletiva, a dinâmica de grupo e a cultura organizacional mais ampla desempenham um papel mais substancial na determinação dos resultados da negociação. Ao centrarem-se principalmente nas características individuais, os modelos de IE podem ignorar estes aspetos críticos do

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

comportamento de grupo, limitando a sua eficácia nas negociações em equipa (Mayer et al., 2004).

A medição da IE apresenta outro desafio significativo. A IE é muitas vezes avaliada através de inquéritos de autoavaliação, que podem ser subjetivos e suscetíveis a vários enviesamentos. Além disso, a natureza dinâmica e acelerada das negociações significa que os estados emocionais e as respostas podem mudar rapidamente, tornando difícil captar uma medida consistente da IE ao longo do processo de negociação. Estes desafios de medição levantam questões sobre a fiabilidade da IE como ferramenta de previsão do desempenho da negociação (Rivers et al., 2010).

Outra preocupação é o potencial de manipulação da IE nas negociações B2B. Embora a IE seja geralmente considerada um atributo positivo, pode ser utilizada de forma não ética por negociadores competentes para manipular as emoções dos outros e obter uma vantagem injusta. Este potencial de utilização incorreta mina os fundamentos éticos dos modelos de IE e realça a necessidade de cautela na sua aplicação em contextos de negociação (Thompson, 2015).

As diferenças culturais podem colocar desafios significativos à aplicação de modelos de IE em negociações B2B. As expressões emocionais, as normas e as expectativas variam muito nas diferentes culturas e os modelos de IE não conseguem muitas vezes ter em conta esta variabilidade. Um comportamento que é visto como emocionalmente inteligente numa cultura pode ser visto negativamente noutra, levando potencialmente a mal-entendidos ou conflitos que podem fazer descarrilar o processo de negociação (Jordan & Troth, 2021).

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

2. Metodologias

Após a elaboração de uma sólida fundamentação teórica, que posiciona e contextualiza a temática em estudo, é necessário avançar para a fase metodológica, onde são delineados os passos concretos do processo investigativo. Esta fase é crucial para assegurar a consistência e a validade da pesquisa, estabelecendo a base necessária para a recolha e análise de dados, que apoiarão as conclusões finais.

Neste capítulo, são apresentados quatro métodos científicos utilizados na realização deste estudo. Relativamente à classificação da investigação, optou-se por uma abordagem aplicada voltada para a compreensão de questões específicas. Em termos objetivos, o estudo será descritivo ao detalhar as características das variáveis em questão e explicativo com o propósito de identificar relações de causalidade entre as variáveis.

No que diz respeito à forma de abordagem, a investigação é quantitativa, traduzindo-se em dados numéricos que permitem uma análise estatística completa. Em relação aos procedimentos técnicos, recorreu-se a um levantamento através de questionários aplicados diretamente à população-alvo.

Adicionalmente, são descritas as variáveis dependentes (dimensões da Inteligência Emocional) e independentes (idade, género, habilitações literárias e experiência profissional), bem como os instrumentos de recolha de dados e as escalas de medição utilizadas, justificando a sua adequação aos objetivos da investigação.

Por fim, o procedimento seguido durante a recolha de dados é minuciosamente detalhado, assegurando o rigor necessário para garantir a fiabilidade e validade dos resultados.

2.1 População alvo

O presente estudo centra-se nas organizações da região de Aveiro, com foco no setor *Business-to-Business* (B2B). Estas empresas operam num ambiente empresarial dinâmico, onde as negociações entre organizações são uma constante, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento económico da região. O universo de trabalho abrange empresas envolvidas em negociações comerciais complexas, onde é essencial a utilização de competências técnicas e emocionais para gerir conflitos e fortalecer parcerias de longo prazo.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

A população-alvo deste estudo é composta por profissionais diretamente envolvidos no processo negocial das empresas, tais como diretores executivos, diretores financeiros, diretores de vendas, gestores de compras e vendas, representantes comerciais, gestores de desenvolvimento de negócios, e diretores de compras. A escolha destes perfis deve-se à sua responsabilidade direta sobre os processos de negociação e à experiência prática no uso de IE em contextos empresariais exigentes.

O distrito de Aveiro foi escolhido como contexto geográfico devido à sua diversidade económica, com empresas de diferentes setores envolvidas em negociações que variam em complexidade e intensidade emocional.

2.2 Hipóteses da Investigação

De seguida são apresentadas as hipóteses da investigação, cujo objetivo é compreender até que ponto as emoções podem ser um fator determinante para o sucesso ou insucesso de uma negociação e verificar se as emoções podem facilitar acordos que beneficiem todas as partes envolvidas.

Com base na revisão de literatura e nos objetivos delineados, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação, que refletem as possíveis relações entre variáveis sociodemográficas e a utilização da IE no contexto das negociações B2B.

A primeira hipótese parte da premissa de que, à medida que os negociadores acumulam anos de experiência, tendem a desenvolver uma maior capacidade de gerir e regular as emoções, tanto as suas como as dos outros. Estudos como os de Bar-On e Goleman sugerem que a experiência prática em contextos negociais complexos permite um desenvolvimento mais apurado das competências emocionais, tornando os negociadores mais eficazes na aplicação da IE (Bar-On, 2006; Goleman, 1998). Ao longo dos anos verifica-se que, negociadores mais experientes têm maior probabilidade de reconhecer as nuances emocionais em interações comerciais e utilizar estas perceções para obter resultados vantajosos. Deste modo, espera-se que a experiência profissional esteja positivamente correlacionada com o uso da IE em negociações B2B. Assim, surge a primeira hipótese do estudo:

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

H1: A experiência profissional tem uma correlação positiva com a utilização de inteligência emocional durante o processo negocial.

A segunda hipótese baseia-se na suposição de que o nível de formação académica dos negociadores não afeta significativamente a sua capacidade de aplicar IE nas negociações. Embora as habilitações literárias possam fornecer uma base teórica ou técnica, a IE é uma competência predominantemente prática e relacional, desenvolvida ao longo do tempo através da experiência e das interações interpessoais (Mayer et al., 2008). Diversos autores, como Petrides (2011), defendem que a IE é uma competência que transcende a educação formal, sendo mais dependente de fatores emocionais e comportamentais. Consequentemente, esta hipótese propõe que o nível de escolaridade não tem um impacto direto no uso da IE em contextos negociais. Assim, surge a segunda hipótese do estudo:

H2: As habilitações literárias dos negociadores têm uma correlação neutra com o uso de inteligência emocional.

Já a terceira hipótese propõe que não existe uma diferença significativa na aplicação de IE entre homens e mulheres em negociações. Embora existam estudos que sugerem algumas diferenças de género em termos de competências emocionais Brackett et al., (2011), apontam para uma neutralidade de género no contexto negocial, em particular no B2B, onde os comportamentos são mais influenciados pela experiência profissional e pelo contexto específico da negociação do que pelo género. Esta hipótese considera que as diferenças de género não terão um impacto significativo na capacidade de aplicar IE em negociações empresariais. Assim, surge a terceira hipótese do estudo:

H3: O género dos negociadores não apresenta qualquer tipo de correlação significativa com a aplicação de IE durante as negociações.

A última hipótese sugere que à medida que os negociadores envelhecem, tendem a melhorar as suas capacidades de gestão emocional, conforme sugerido por estudos longitudinais que associam a maturidade com uma maior regulação emocional (Gross & John, 2003). O envelhecimento está frequentemente associado a uma maior autoconsciência e a uma melhor capacidade de adaptação a situações de stress, o que pode ser um fator determinante para negociações bem-sucedidas. Além disso, pessoas mais velhas podem ter enfrentado um maior número de interações negociais ao longo da sua carreira, o que lhes

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

permite desenvolver estratégias mais eficazes para lidar com conflitos emocionais e tomar decisões baseadas em perceções emocionais equilibradas. Assim, surge a quarta hipótese do estudo:

H4: A idade dos negociadores influencia positivamente a capacidade de gerir emoções durante as negociações.

2.3 Estratégia metodológica

A investigação segue uma abordagem quantitativa, centrada na aplicação de um questionário como instrumento de recolha de dados. A escolha desta metodologia deve-se à sua capacidade de permitir uma análise objetiva e sistemática das variáveis em estudo, com o objetivo de quantificar a relação entre a IE e o desempenho negocial no contexto B2B.

2.3.1 Questionário

O questionário utilizado para a pesquisa foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e enviado eletronicamente por meio de um *link*, distribuído via *e-mail* aos participantes, excecionalmente em alguns casos recorreu-se a uma interação telefónica. Através do método utilizado foi possível garantir praticidade no preenchimento, além de preservar a confidencialidade dos respondentes, facilitando a recolha de dados de maneira eficiente e acessível. Dentro dos 85 *e-mails* enviados para empresas que operam unicamente em regime B2B, apenas 51 respostas se encontravam disponíveis para investigação. De seguida, a análise dos dados recolhidos foi feita utilizando o software SPSS, permitindo a utilização de testes estatísticos adequados para avaliar as hipóteses propostas.

O questionário foi composto por três secções principais:

Parte I – Dados Demográficos

Esta secção tem como objetivo recolher informações básicas sobre os participantes, dados essenciais para avaliar como as características sociodemográficas influenciam o uso da IE durante as negociações.

Esta primeira secção visa recolher informações básicas dos participantes, nomeadamente:

- Idade;

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

- Género;
- Habilitações literárias;
- Anos de experiência profissional;
- Cargo ocupado na empresa;
- Setor de atividade.

Parte II – Teste de Inteligência Emocional (Schutte Self Report - SSEIT)

Utilizou-se o teste Schutte Self Report para medir as competências emocionais dos participantes, com base no modelo de IE de Salovey e Mayer. Esta ferramenta, amplamente validada, foi escolhida pela sua eficácia em medir a perceção, compreensão e regulação das emoções, competências centrais em processos negociais (Mayer & Salovey, 1997).

A escala foi composta por 33 itens, avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 representa “não me identifico de todo” e 5 “identifico-me totalmente”. O SSEIT mede quatro dimensões principais da inteligência emocional:

1. **Perceber as emoções** – Capacidade de identificar e reconhecer as próprias emoções e as emoções dos outros.
2. **Gerir as próprias emoções** – Capacidade de regular as emoções pessoais, especialmente em situações de stress.
3. **Gerir as emoções dos outros** – Capacidade de influenciar e gerir as emoções de outras pessoas de forma eficaz.
4. **Utilizar as emoções** – Capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento e as ações.

Parte III – A Emoção na Negociação

Focada nas perceções dos participantes relativamente à influência das emoções durante as negociações, esta secção inclui perguntas sobre a frequência e impacto das emoções no processo negocial e nos resultados, sendo estas perguntas desenvolvidas por meio de um questionário baseado no estudo de (Almeida e Sobral, 2005). O objetivo é avaliar como os negociadores reconhecem e utilizam as emoções no contexto B2B.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

As respostas foram recolhidas numa escala tipo Likert de 7 pontos, onde 1 representava “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. Além disso, os participantes foram solicitados a refletir sobre a última negociação em que estiveram envolvidos e identificar as principais emoções sentidas, como alegria, receio, satisfação, agressividade, entusiasmo ou irritação.

Esta secção foi composta por perguntas que avaliaram:

- A capacidade dos negociadores em manter a calma durante as negociações;
- A eficácia na utilização de emoções positivas, como a simpatia e o entusiasmo, e de emoções negativas, como a raiva, para influenciar os resultados negociais;
- A frequência com que os negociadores expressam ou simulam emoções durante o processo negocial;
- As emoções sentidas na última negociação.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

3. Discussão e Análise de Resultados

Neste capítulo, são apresentados os dados obtidos e as análises realizadas para avaliar a relação entre IE e negociações B2B. Após a recolha de dados, organizou-se os mesmos na plataforma excel e, de seguida, com recurso ao *software SPSS* testou-se as hipóteses definidas no capítulo 2.2.

3.1 Caraterização da Amostra

A caracterização da amostra é essencial para compreender o perfil dos participantes envolvidos neste estudo, permitindo uma análise detalhada das suas variáveis demográficas, profissionais e educacionais. Os resultados obtidos estão sintetizados na Tabela 2.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

Tabela 2 - Análise das variáveis demográficas,

VARIÁVEL	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
GÉNERO	Masculino	21	41,2%
	Feminino	30	58,8%
IDADE	18 a 24 anos	1	2%
	25 a 34 anos	12	23,5%
	35 a 44 anos	19	37,3%
	45 a 54 anos	17	33,3%
	55 ou mais anos	2	3,9%
ANOS DE EXPERIÊNCIA	0 a 5 anos	7	13,7%
	6 a 15 anos	17	33,3%
	16 a 30 anos	19	37,3%
	31 a 45 anos	7	13,7%
	45 anos ou mais	1	2%
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	Ensino Básico	0	0%
	Ensino Secundário	8	15,7%
	Licenciatura	27	52,9%
	Mestrado	16	31,4%
	Doutoramento	0	0%

fonte SPSS, elaboração própria

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

A amostra do estudo é composta por 51 participantes, dos quais 41,2% são do sexo masculino (n=21) e 58,8% do sexo feminino (n=30), evidenciando uma ligeira predominância de género feminino.

Relativamente à idade, os participantes foram divididos em cinco faixas etárias. A maioria encontra-se entre os 35 e os 44 anos, correspondendo a 37,3% (n=19), seguida pela faixa dos 45 aos 54 anos, com 33,3% (n=17). A faixa etária dos 25 aos 34 anos está representada por 23,5% (n=12), enquanto apenas 3,9% (n=2) têm 55 anos ou mais e 2% (n=1) têm entre 18 e 24 anos. Os dados apresentados na tabela 1 indicam que a maior parte dos inquiridos se encontra numa faixa etária de adultos de meia-idade, o que sugere uma população com significativa experiência profissional.

Em termos de anos de experiência, 37,3% dos participantes (n=19) têm entre 16 e 30 anos de experiência profissional, seguidos de 33,3% (n=17) com 6 a 15 anos de experiência. Apenas 13,7% (n=7) têm entre 0 e 5 anos e outros 13,7% (n=7) têm entre 31 e 45 anos de experiência. Apenas um participante (2%) possui mais de 45 anos de experiência. Os valores obtidos representam uma amostra maioritariamente composta por profissionais experientes, o que poderá ter impacto nas suas perceções sobre o processo negocial.

No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos possui licenciatura (52,9%, (n=27), seguida de 31,4% (n=16) com mestrado. O ensino secundário é representado por 15,7% dos participantes (n=8), enquanto nenhum participante apenas possui o ensino básico ou doutoramento. De forma geral verifica-se que, a maioria dos inquiridos têm um elevado nível de escolaridade, na qual mais de metade dos participantes têm formação superior.

3.2 Análise dos resultados

A apresentação dos resultados foi organizada em duas partes, com o objetivo de proporcionar uma análise clara e fundamentada deste estudo. Na primeira parte, são expostos os resultados descritivos da amostra, incluindo os valores mínimos, máximos, as médias e os desvios-padrão das variáveis dependentes (dimensões da Inteligência Emocional) e das variáveis independentes (tais como idade, género, habilitações literárias e experiência profissional). Os resultados descritivos fornecem uma visão inicial da distribuição dos dados

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

e das características sociodemográficas da amostra, servindo como base para a análise subsequente.

Na segunda parte, são analisadas as associações e correlações entre as variáveis. O objetivo desta secção passa por explorar as relações entre as aptidões de IE e os fatores sociodemográficos dos participantes, com destaque para o impacto da experiência profissional, habilitações literárias, idade e género na gestão emocional e desempenho negocial. Para tal, são utilizados testes estatísticos apropriados, que permitem avaliar a força dessas associações e a sua significância, confirmando ou refutando as hipóteses formuladas no início da investigação.

3.2.1 Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test

Neste ponto apresentam-se os resultados descritivos relativos à amostra, com referência aos mínimos, aos máximos, às médias e aos desvios-padrão das variáveis.

Tabela 3- Análise Descritiva da Amostra

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
SSEIT_Total	51	121,00	165,00	153,6078	11,51708
Perceber_Emoções (50)	51	34,00	50,00	45,1765	4,19383
Gerir_Emoções (45)	51	35,00	45,00	42,7647	2,75382
Gerir_Emoções dos Outros (40)	51	29,00	40,00	37,7059	2,84460
Utilizar_Emoções (30)	51	18,00	30,00	27,9608	2,84226

fonte SPSS, elaboração própria

A tabela 3 representa a análise estatística descritiva dos resultados do questionário de Inteligência Emocional, com base no teste *Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test* (SSEIT), apresenta os seguintes resultados:

Para o índice global de IE (SSEIT_Total), os participantes obtiveram uma média de 153,61 pontos, com um desvio padrão de 11,52. Os resultados variaram entre o mínimo de

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

121,00 e o máximo de 165,00 pontos, indicando uma dispersão moderada. Conclui-se que os participantes demonstram um nível alto de IE em geral, sugerindo que têm um bom controlo e perceção emocional, o que pode influenciar positivamente nas negociações.

Em relação às dimensões específicas da inteligência emocional, a dimensão “Perceber Emoções” registou uma média de 45,18 pontos, com um desvio padrão de 4,19. Os resultados oscilaram entre 34,00 e 50,00 pontos, demonstrando uma maior consistência nos valores. Sugerindo, assim, que os respondentes têm uma alta capacidade de reconhecimento das suas próprias emoções, o que pode facilitar o autoconhecimento e a tomada de decisões mais conscientes.

A dimensão “Gerir as Próprias Emoções” revelou uma média de 42,76 pontos e um desvio padrão de 2,75, com uma amplitude de valores entre 35,00 e 45,00 pontos. Tendo em conta os dados obtidos, verifica-se uma menor variabilidade entre os participantes, sugerindo uma competência relativamente estável na gestão emocional. O que, por sua vez, reflete a boa capacidade dos inquiridos em controlar as reações emocionais, o que ajuda a manter o equilíbrio em situações de stress ou pressão.

Quanto à dimensão “Gerir as Emoções dos Outros”, os participantes apresentaram uma média de 37,71 pontos, com um desvio padrão de 2,84. Os valores mínimos e máximos variaram entre 29,00 e 40,00 pontos, refletindo uma capacidade moderada de gestão das emoções alheias. Os resultados indicam que a maioria dos participantes tem um bom desempenho nesta área, conseguindo lidar eficazmente com as emoções dos outros. Isso demonstra que existe um nível significativo de empatia e habilidade interpessoal entre os indivíduos, o que é uma grande vantagem em contextos sociais e profissionais.

Por fim, na dimensão “Utilizar Emoções”, a média obtida foi de 27,96 pontos, com um desvio padrão de 2,84, e os valores variaram entre 18,00 e 30,00 pontos. Nesse sentido, conclui-se que a maioria dos participantes tem uma boa capacidade de utilizar as emoções para facilitar o pensamento e a ação. Acrescenta-se ainda, que a capacidade de utilizar as emoções de forma funcional indica que os participantes são eficazes em aplicar as suas emoções para melhorar o raciocínio e a resolução de problemas, o que pode ser benéfico em diversos contextos.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

3.2.2 Emoção na Negociação

Na segunda parte do questionário, pretendia-se aferir a visão dos colaboradores relativamente a um conjunto de comportamentos como o autocontrolo e supressão da emoção, expressão das emoções genuínas, dissimuladas, positivas ou negativas, que se relacionam com o papel realizado pelas emoções na negociação. Os resultados obtidos estão sintetizados na Tabela 4.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Tabela 4 – Características de negociador,

Afirmação	Frequência relativa na escala de respostas							Média	Desvio padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem	2%	-	-	-	2%	9,8%	86,3%	6,75	,913
2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo	13,7%	19,6%	9,8%	5,9%	11,8%	11,8%	27,5%	4,27	2,281
3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína	2%	-	-	2%	5,9%	21,6%	68,6%	6,49	1,046
4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	13,7%	-	7,8%	13,7%	23,5%	17,6%	23,5%	4,80	1,950
5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado	15,7%	3,9%	7,8%	5,9%	21,6%	15,7%	29,4%	4,78	2,148
6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	23,5%	9,8%	11,8%	17,6%	15,7%	9,8%	11,8%	3,69	2,054

fonte SPSS, elaboração própria

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

A tabela 4 apresenta uma análise descritiva das afirmações relacionadas com as emoções no processo negocial. Os resultados mostram a frequência relativa das respostas numa escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”. A média e o desvio padrão foram calculados para cada afirmação, revelando o nível de concordância dos participantes.

A primeira afirmação, “Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias, terá uma enorme vantagem”, registou uma média de 6,75 e um desvio padrão de 0,913. Verificou-se uma concordância elevada, com 86,3% dos respondentes a escolherem o valor 7. Significa isto que, a maioria dos participantes considera a calma como uma vantagem significativa nas negociações.

Para a afirmação “Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão do acordo”, a média foi de 4,27, com um desvio padrão de 2,281. Isto reflete uma maior dispersão de opiniões, com um grupo significativo (27,5%) a concordar fortemente (7), mas também com uma percentagem considerável (33,3%) a escolherem valores mais baixos (entre 1 e 4). Observa-se, assim, uma divergência de opiniões quanto à necessidade de esconder as emoções durante as negociações.

Na terceira afirmação, “Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína”, a média foi de 6,49, com um desvio padrão de 1,046. Uma grande maioria (68,6%) concorda fortemente com esta afirmação, o que indica uma perceção positiva da expressão de emoções genuínas no contexto de uma negociação.

A afirmação “Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial” obteve uma média de 4,80 e um desvio padrão de 1,950. Embora 23,5% dos respondentes concordem fortemente (7), há uma maior variação de respostas, refletindo uma divisão nas opiniões sobre a necessidade de simular emoções para obter vantagens negociais.

Quanto à quinta afirmação, “Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado”, a média foi de 4,78, com um desvio padrão de 2,148. Os resultados mostram que 29,4% dos

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

participantes concordam fortemente (7), mas existe uma ampla distribuição nas respostas, sugerindo que a expressão de emoções negativas nas negociações é um tema polarizador.

Por fim, a afirmação “Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial” obteve uma média de 3,69, com um desvio padrão de 2,054. Aqui, apenas 11,8% dos respondentes concordam fortemente, e uma parte significativa (23,5%) discorda totalmente (1), indicando que a simulação de emoções negativas é vista de forma menos favorável.

Emoção na negociação

Tabela 5- Distribuição da Frequência das Emoções sentidas na última negociação

Emoção	Frequência	
	N	%
Alegria	44	86,3%
Receio	11	21,6%
Satisfação	47	92,2%
Agressividade	1	2%
Irritação	2	3,9%
Entusiasmo	48	94,1%
Fúria	-	-

fonte SPSS, elaboração própria

A tabela 5 apresenta a frequência das emoções sentidas pelos participantes durante a última negociação, destacando-se as emoções positivas. O entusiasmo foi a emoção mais relatada, com 94,1% dos participantes a mencionarem-na. Logo em seguida, a satisfação foi expressa por 92,2% dos respondentes, demonstrando uma tendência clara de vivência de emoções positivas ao longo do processo negocial.

Por outro lado, o receio foi referido por 21,6% dos participantes, o que indica que uma minoria sentiu alguma forma de insegurança ou apreensão durante a negociação. As emoções

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

negativas, como a agressividade (2%) e a irritação (3,9%), surgiram com pouca frequência, o que leva a afirmar que os participantes, de modo geral, não experienciaram elevados níveis de tensão ou confronto emocional.

Por último, a emoção de fúria não foi relatada por nenhum dos participantes, o que reforça a ideia de que, na maioria das negociações, as emoções intensamente negativas estão ausentes ou são pouco expressivas.

3.2.1 Correlações por dimensão do SSEIT

Tabela 6- Correlação entre a Experiência Profissional e as Dimensões Emocionais: Teste de Kruskal-Wallis,

Dimensão emocional	Significância (p)	
PERCEBER AS EMOÇÕES (50)	Kruskal-Wallis	,212
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES (45)	Kruskal-Wallis	,210
GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS (40)	Kruskal-Wallis	,030
USAR AS EMOÇÕES (30)	Kruskal-Wallis	,071

fonte SPSS, elaboração própria

A tabela 6 apresenta os resultados do teste de Kruskal-Wallis, que analisa a correlação entre a experiência profissional e as diferentes dimensões emocionais. Em três das quatro dimensões emocionais, os valores de significância (p) são superiores a 0,05, indicando que não há correlação estatisticamente significativa entre a experiência profissional e as capacidades de perceber emoções ($p = 0,212$), gerir as próprias emoções ($p = 0,210$), e utilizar emoções ($p = 0,071$).

No entanto, a dimensão “Gerir as Emoções dos Outros” apresenta um valor de significância de 0,030, o que sugere que existe uma correlação significativa entre a

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

experiência profissional e a capacidade de gerir as emoções dos outros. Este resultado pode indicar que, à medida que os indivíduos acumulam mais experiência profissional, eles tendem a desenvolver maior habilidade para gerir as emoções de outras pessoas, um fator que pode ser crucial no contexto de negociações e ambientes de trabalho colaborativos.

Em suma, os resultados indicam que a experiência profissional pode estar associada a uma maior capacidade de gerir as emoções dos outros, enquanto não se observa a mesma relação com as outras dimensões emocionais. Pode-se concluir que a vivência e a prática em ambientes profissionais têm impacto especialmente na forma como os indivíduos lidam com as emoções alheias, mas não necessariamente nas suas próprias emoções ou no uso das mesmas em negociações.

Tabela 7- Correlação entre as habilitações literárias e as Dimensões Emocionais: Teste de Kruskal-Wallis

Dimensão emocional		Significância (p)
PERCEBER AS EMOÇÕES (50)	Kruskal-Wallis	0,079
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES (45)	Kruskal-Wallis	0,473
GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS (40)	Kruskal-Wallis	0,207
USAR AS EMOÇÕES (30)	Kruskal-Wallis	0,298

fonte SPSS, elaboração própria

Os resultados apresentados na tabela 7 mostram a correlação entre as habilitações literárias e as diferentes dimensões emocionais, com base no teste de Kruskal-Wallis. Os valores de significância (p) indicam que não há correlações estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e qualquer das dimensões emocionais, uma vez que todos os valores de p são superiores a 0,05.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Relativamente à dimensão “Perceber as Emoções” ($p = 0,079$), não se observa uma associação significativa com as habilitações literárias, o que indica que a capacidade de perceber as emoções não é influenciada pelo nível de escolaridade dos participantes. O mesmo se verifica na dimensão “Gerir as Próprias Emoções” ($p = 0,473$), onde o elevado valor de significância reforça a ausência de uma relação entre as habilitações literárias e a competência de gerir as emoções pessoais, sugerindo que essa habilidade não depende do nível de escolaridade.

No que toca à dimensão “Gerir as Emoções dos Outros” ($p = 0,207$), apesar do valor de p , não atinge um nível de significância estatística, indicando que o nível educacional dos indivíduos também não influencia significativamente a sua capacidade de gerir as emoções dos outros. Por fim, na dimensão “Usar as Emoções” ($p = 0,298$), o resultado reforça a ausência de uma correlação, sugerindo que a utilização eficaz das emoções pelos participantes não está associada ao seu grau de escolaridade.

Em síntese, os dados sugerem que as habilitações literárias não influenciam de forma significativa as competências emocionais dos indivíduos. O que pode indicar que as competências emocionais são desenvolvidas independentemente do nível de escolaridade, possivelmente moldadas por outras variáveis, como a experiência profissional ou pessoal.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Tabela 8- Correlação entre o género e as Dimensões Emocionais: Teste de Kruskal-Wallis,

Dimensão emocional		Significância (p)
PERCEBER AS EMOÇÕES (50)	Mann-Whitney	,643
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES (45)	Mann-Whitney	,080
GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS (40)	Mann-Whitney U	,191
USAR AS EMOÇÕES (30)	Mann-Whitney U	,273

fonte SPSS, elaboração própria

Os resultados da tabela 8 mostram a correlação entre o género e as diversas dimensões emocionais, com base no teste de Mann-Whitney. A significância (p) para todas as dimensões analisadas é superior a 0,05, o que indica a ausência de uma relação estatisticamente significativa entre o género dos participantes e as suas competências emocionais.

Na dimensão “Perceber as Emoções” ($p = 0,643$), o valor elevado de significância sugere que não existem diferenças significativas entre homens e mulheres quanto à capacidade de perceber as emoções. O mesmo acontece na dimensão “Gerir as Emoções dos Outros” ($p = 0,191$) e “Usar as Emoções” ($p = 0,273$), confirmando que o género não influencia de forma significativa a forma como os participantes gerem as emoções dos outros ou utilizam as suas próprias emoções nas interações.

Por outro lado, na dimensão “Gerir as Próprias Emoções” ($p = 0,080$), apesar do valor de significância estar mais próximo do limiar de 0,05, ainda assim, não é estatisticamente significativo. Embora possa existir uma ligeira tendência para diferenças de género na forma como os participantes gerem as suas próprias emoções, esta não é suficientemente forte para ser considerada significativa.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Em conclusão, os dados sugerem que não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no que diz respeito às suas competências emocionais. Assim, o género não é um fator determinante no desenvolvimento das competências emocionais, sendo essas competências provavelmente influenciadas por outros fatores, como a experiência profissional ou o contexto pessoal.

Tabela 9- Correlação entre a faixa etária e as Dimensões Emocionais: Teste de Kruskal-Wallis,

Dimensão emocional	Significância (p)
PERCEBER AS EMOÇÕES (50)	Kruskal-Wallis ,038
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES (45)	Kruskal-Wallis ,101
GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS (40)	Kruskal-Wallis ,068
USAR AS EMOÇÕES (30)	Kruskal-Wallis ,402

fonte SPSS, elaboração própria

A tabela 9 apresenta a correlação entre a faixa etária dos participantes e as dimensões emocionais avaliadas, com base no teste de Kruskal-Wallis. A análise revela que apenas a dimensão “Perceber as Emoções” apresenta um valor de significância ($p = 0,038$) inferior a 0,05, o que indica que existem diferenças estatisticamente significativas na capacidade de perceber emoções entre as diferentes faixas etárias.

Já nas dimensões “Gerir as Próprias Emoções” ($p = 0,101$), “Gerir as Emoções dos Outros” ($p = 0,068$) e “Usar as Emoções” ($p = 0,402$), os valores de significância são superiores a 0,05, indicando que não há diferenças significativas entre as faixas etárias dos participantes relativamente a estas competências emocionais.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Em suma, a análise sugere que a faixa etária tem uma influência significativa apenas na capacidade de perceber as emoções, mas não afeta de forma relevante a gestão das próprias emoções, a gestão das emoções dos outros ou a utilização das emoções.

3.2.2 Correlação por dimensão das emoções na negociação

A Tabela 10 apresenta as correlações entre as afirmações sobre o comportamento negocial, avaliadas através dos testes de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney. Estes testes não paramétricos foram utilizados para identificar diferenças significativas entre os grupos analisados, considerando as dimensões das emoções no contexto da negociação.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Tabela 10- Correlações das Afirmações sobre o Comportamento Negocial: Testes de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney;

Afirmação	Valor de p Teste de Mann- Whitney	Valor de p Teste de Kruskal- Wallis	Valor de p Teste de Kruskal- Wallis	Valor de p Teste de Kruskal- Wallis
	Género	Hab. Literárias	Faixa etária	Anos de exercício de função
1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem	,433	,235	,012	,049
2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo	,800	,237	,592	,250
3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína	,128	,305	,218	,494
4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	,198	,363	,437	,943
5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado	,300	,660	,441	,883
6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	,749	,065	,603	,984

fonte SPSS, elaboração própria

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

No contexto das variáveis analisadas (género, habilitações literárias, faixa etária e anos de exercício de função), algumas diferenças estatisticamente significativas foram encontradas, principalmente relacionadas à faixa etária e aos anos de experiência.

Primeiramente, observa-se na tabela 10 que a faixa etária e os anos de experiência apresentam significância em relação à afirmação de que “um negociador que se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem”, com valores de p de 0,012 e 0,049, respetivamente. Esses resultados indicam que, dependendo da idade e da experiência do negociador, há diferentes perceções sobre a importância de manter a calma durante as negociações. Verifica-se também que, negociadores mais experientes ou de faixas etárias mais elevadas parecem valorizar mais essa característica, sugerindo que a experiência prática no campo negocial pode reforçar a ideia de que a calma é uma vantagem estratégica.

Já na afirmação de que “um negociador deve manter uma expressão impassível até à conclusão do acordo”, não foram encontradas diferenças significativas em nenhuma das variáveis. Isso sugere que, independentemente do género, das habilitações literárias, da faixa etária ou da experiência, a maioria dos negociadores parece partilhar a visão de que ocultar emoções durante a negociação não é uma estratégia diferenciada por essas características.

Em relação à expressão de emoções positivas de forma natural e genuína, também não se identificaram variações significativas entre os diferentes grupos. Tal resultado pode ser interpretado como uma aceitação transversal dessa abordagem nas negociações, sendo que tanto indivíduos com diferentes idades quanto com diferentes níveis de experiência profissional ou formação académica partilham a visão de que expressar emoções positivas é vantajoso.

Por outro lado, a análise revelou que, na afirmação de que “um negociador deve simular emoções negativas para melhorar a sua posição negocial”, as habilitações literárias apresentaram um p -valor de 0,065, indicando uma quase significância. Isso sugere que pessoas com diferentes níveis de escolaridade podem ter perceções distintas sobre o uso de emoções negativas simuladas durante as negociações. Significa isto que, negociadores com maior formação académica podem ser mais relutantes em adotar essa estratégia, possivelmente por considerarem que a simulação de emoções negativas pode ser vista como manipuladora ou desonesta.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

No geral, a análise evidencia que as variáveis demográficas e profissionais, como a idade e a experiência, podem influenciar a forma como os negociadores percebem e utilizam as emoções durante o processo negocial, reforçando a ideia de que a gestão emocional é uma componente importante e diferenciada, dependendo do perfil do negociador.

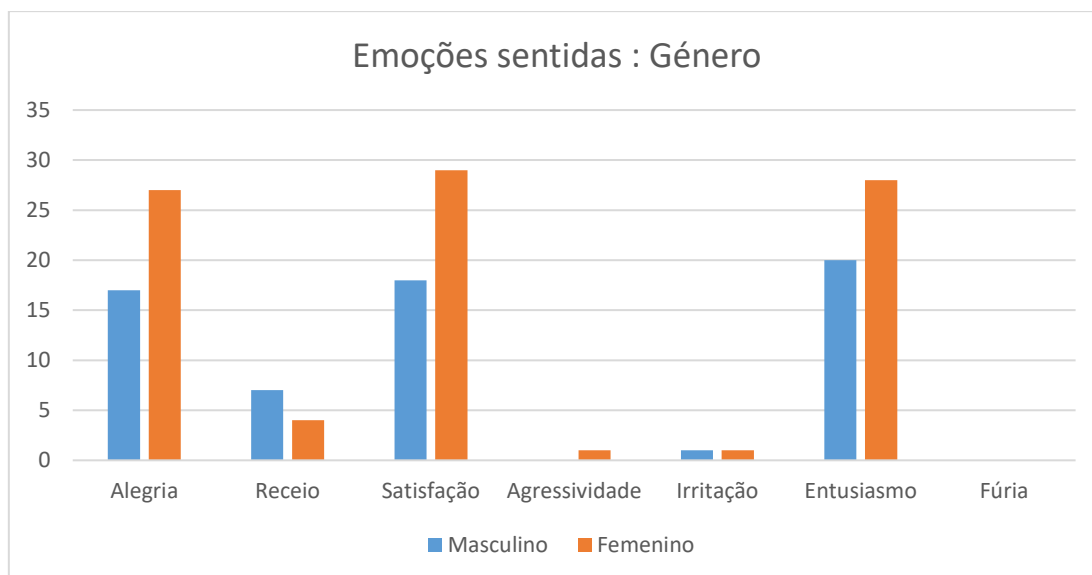


Figura 2- Emoções sentidas na última negociação: Por Género; fonte SPSS, elaboração própria

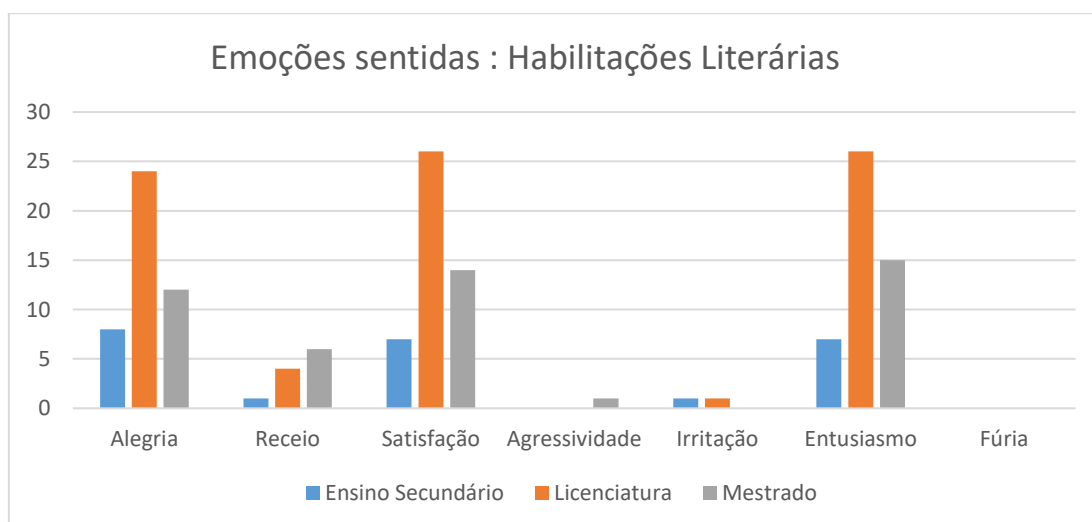


Figura 3- Emoções sentidas na última negociação: Habilitações literárias; fonte SPSS, elaboração própria

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Em relação às figuras 2 e 3, as emoções sentidas durante a última negociação apresentaram diferenças relevantes entre os grupos analisados, considerando o género e habilitações literárias.

No que respeita ao género, observa-se que as emoções de satisfação e entusiasmo foram mais expressadas pelas mulheres do que pelos homens, com uma diferença significativa em ambas as emoções. Por outro lado, os homens relataram mais a emoção de receio do que as mulheres. Emoções como agressividade e irritação tiveram níveis baixos em ambos os géneros, sugerindo que estas não são frequentemente sentidas durante negociações.

Em relação às habilitações literárias, os resultados indicam que os indivíduos com mestrado tendem a relatar mais entusiasmo e satisfação do que os com habilitações inferiores. A diferença é especialmente notória na satisfação, onde os licenciados também têm uma expressividade emocional elevada. Já a emoção de receio é mais reportada pelos indivíduos com o ensino secundário, o que pode sugerir uma perceção de maior insegurança nas negociações por parte deste grupo. Enquanto a agressividade foi praticamente ausente em todos os grupos, e a irritação foi pontualmente referida pelos licenciados e mestres.

Do ponto de vista global, os resultados mostram que o género e as habilitações literárias podem influenciar a forma como as emoções são sentidas e expressas em contextos negociais, apontando para uma possível relação entre fatores socioeconómicos e a gestão emocional nas negociações.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

4. Discussão dos resultados

Ao longo desta investigação, vários fatores foram analisados, incluindo a idade, o género, as habilitações literárias e a experiência profissional dos participantes, e os seus efeitos na utilização da IE durante as negociações. Os resultados obtidos refletem a relevância da IE nas dinâmicas empresariais, alinhando-se com autores e estudos que sustentam a importância da gestão emocional no contexto das interações B2B. Para aprofundar a análise, foram explorados três temas principais: a avaliação das competências emocionais através do teste SSEIT, a influência das emoções no comportamento negocial, e as emoções sentidas durante a última negociação, proporcionando uma visão abrangente sobre o papel da inteligência emocional no sucesso das interações empresariais.

Os resultados do SSEIT sugerem que os negociadores B2B que participaram neste estudo possuem uma sólida base de competências emocionais, essenciais para o sucesso no ambiente negocial. As pontuações elevadas em Perceber Emoções, Gerir as Próprias Emoções e Utilizar Emoções demonstram que os negociadores conseguem adaptar as suas emoções e utilizar essas percepções para conduzir as negociações de forma estratégica. Neste sentido, estas competências são fundamentais para lidar com a complexidade das interações B2B, conforme defendido por Mayer e Salovey (1997), que destacam a importância da percepção e gestão emocional para o sucesso interpessoal.

Na dimensão Gerir as Emoções dos Outros, os participantes obtiveram uma média elevada, sugerindo uma forte capacidade para influenciar o clima emocional das negociações. Embora exista potencial para melhorar ainda mais esta competência, os resultados já indicam que os negociadores conseguem moldar as emoções alheias de forma a promover uma negociação colaborativa e produtiva, de acordo com o que é salientado por Goleman (1998). Uma vez que, a capacidade de gerar empatia e confiança é crucial para alcançar acordos benéficos para ambas as partes.

Para além disso, a elevada pontuação em Utilizar as Emoções reflete a capacidade dos negociadores em canalizar emoções positivas, como o entusiasmo, para facilitar o raciocínio e a tomada de decisões (Razzaq et al., 2016). O facto de os inquiridos saberem utilizar as emoções permite-lhes adaptar as suas respostas às circunstâncias e explorar soluções eficazes, o que aumenta as probabilidades de sucesso nas negociações.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Os resultados deste estudo confirmam que os negociadores B2B na região de Aveiro possuem uma boa gestão emocional, sendo capazes de influenciar positivamente o processo negocial, promovendo um ambiente de confiança e colaboração que favorece o sucesso das interações comerciais.

Relativamente às emoções na negociação, este estudo foca-se em compreender como a inteligência emocional, juntamente com fatores como a idade, o género, as habilitações literárias e a experiência profissional dos participantes, afeta o comportamento dos negociadores, explorando o impacto que as emoções têm no processo negocial e nos resultados alcançados. A gestão emocional revela-se crucial para o sucesso das interações B2B, influenciando a dinâmica entre as partes envolvidas.

Em relação à experiência profissional, os resultados indicam que há uma correlação positiva significativa entre a experiência acumulada dos negociadores e a sua capacidade de gerir as emoções dos outros. Este resultado é congruente com estudos de Bar-On e Goleman, que sugerem que negociadores com mais anos de experiência tendem a desenvolver uma maior sensibilidade para perceber e gerir as emoções dos seus interlocutores, o que lhes permite conduzir as negociações de forma mais eficaz. Profissionais com ampla experiência em negociações complexas são frequentemente mais capazes de identificar sinais emocionais nos outros e de adaptar as suas abordagens de forma a garantir o sucesso das negociações (Bar-On, 2006; Goleman, 1998). Para além disso, o trabalho de Goleman (1998), em particular, realça que a gestão das emoções de terceiros é uma competência fundamental no sucesso das interações negociais, especialmente em contextos empresariais que exigem uma comunicação eficaz e o estabelecimento de relações de longo prazo. Adicionalmente, os autores argumentam que negociadores mais experientes são capazes de utilizar as suas competências emocionais para garantir acordos mais vantajosos e evitar conflitos desnecessários.

No entanto, a mesma correlação não se verifica em outras dimensões da IE, como a capacidade de gerir as próprias emoções. A ausência de uma relação significativa entre a experiência e a autorregulação emocional pode ser explicada pela complexidade inerente à gestão de emoções em situações de elevado stress, como as negociações B2B. Tal como Salovey e Mayer (1990) sugerem, a IE não se resume à simples experiência acumulada, mas

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

envolve um conjunto mais amplo de competências emocionais e interpessoais, que podem não ser desenvolvidas apenas com o tempo de serviço. Assim, negociadores experientes podem enfrentar dificuldades na gestão das suas próprias emoções, o que pode comprometer o sucesso das negociações.

Outro dado relevante deste estudo foi a relação positiva entre a idade dos participantes e a capacidade de perceção das emoções. Estando, assim, o resultado em linha com estudos como os de Gross e John (2003), que sugerem que a maturidade emocional tende a aumentar com a idade, resultando numa maior autoconsciência e capacidade de identificar as emoções dos outros. Negociadores mais velhos demonstram maior aptidão para compreender as dinâmicas emocionais envolvidas nas interações negociais, o que lhes permite adaptar as suas estratégias para obter melhores resultados.

Contudo, não se verificou uma correlação significativa entre a idade e a capacidade de gerir ou utilizar estrategicamente as emoções. Isto pode indicar que, o envelhecimento está mais associado ao desenvolvimento da empatia e da autoconsciência emocional, enquanto outras competências emocionais podem ser mais influenciadas por fatores como a formação específica ou a prática continuada. Refletindo a complexidade da IE, tal como defendido por Salovey e Mayer (1990), que sugerem que diferentes dimensões da IE podem ser desenvolvidas em diferentes contextos e nem todas estão diretamente relacionadas com a idade.

Em relação às habilitações literárias, a análise revelou uma quase significância na correlação entre o nível de escolaridade e a tendência para evitar a simulação de emoções negativas. O resultado pode refletir uma maior consciência ética entre indivíduos com maior nível de escolaridade, uma vez que a simulação emocional pode ser vista como uma forma de manipulação que compromete a integridade do processo negocial. Profissionais mais qualificados podem valorizar abordagens mais autênticas e transparentes, preferindo evitar o uso de táticas que possam prejudicar as relações a longo prazo. Petrides (2011), sugere que a IE transcende a formação académica formal e é mais influenciada por fatores emocionais e comportamentais. No entanto, o presente estudo sugere que os níveis mais elevados de escolaridade podem estar associados a uma abordagem mais ética e transparente nas negociações, o que pode ser visto como um reflexo de uma maior autoconsciência e empatia.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

No que diz respeito ao género, os resultados corroboram a hipótese de que não existem diferenças significativas entre homens e mulheres na utilização da IE durante as negociações. Deste modo, os resultados estão de acordo com estudos prévios, como os de Moss e Barbutto (2010), que defendem que, em contextos negociais B2B, o género não desempenha um papel determinante na aplicação da IE. Em vez disso, são fatores como a experiência profissional e o contexto específico das negociações que mais influenciam os comportamentos e decisões dos negociadores.

Os resultados deste estudo fornecem importantes implicações práticas para o desenvolvimento de programas de formação em IE no contexto B2B. Primeiramente, a correlação entre a experiência profissional e a capacidade de gerir as emoções dos outros sublinha a necessidade de as empresas investirem no desenvolvimento das competências emocionais dos seus colaboradores, especialmente aqueles com menos experiência. A formação em IE pode ajudar a mitigar as dificuldades na regulação emocional e a promover uma comunicação mais eficaz durante as negociações. Além disso, os resultados sugerem que as empresas devem encorajar uma cultura de transparência e autenticidade, desencorajando o uso de táticas manipuladoras, como a simulação de emoções negativas, que podem comprometer as relações comerciais a longo prazo.

Adicionalmente, é importante destacar que, embora a experiência e a idade desempenhem um papel relevante no desenvolvimento de certas competências emocionais, estas não garantem automaticamente uma maior capacidade de autorregulação ou de utilização estratégica das emoções. Como tal, é fundamental que as empresas invistam em programas contínuos de formação em IE, proporcionando aos negociadores as ferramentas necessárias para gerir eficazmente as suas emoções e as dos outros. Tal investimento contribuirá não só para melhorar os resultados negociais, mas também para fortalecer as relações comerciais, promovendo um ambiente de cooperação e confiança mútua.

Em relação às emoções sentidas na última negociação demonstraram uma predominância de emoções positivas, como satisfação, entusiasmo e alegria, o que reflete negociações geralmente bem-sucedidas. A satisfação foi uma das emoções mais sentidas, indicando que os participantes ficaram satisfeitos com o progresso das negociações. O entusiasmo mostrou-se frequente, sinalizando uma atitude proativa e otimista por parte dos negociadores.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Por outro lado, emoções negativas como irritação, agressividade e fúria foram relatadas com menor frequência, sugerindo que os negociadores mantiveram um bom controlo emocional durante o processo. O receio, também relatado por alguns participantes, reflete incerteza em momentos mais críticos das negociações.

Em relação ao género, os homens reportaram mais frequentemente Entusiasmo e Agressividade, o que sugere uma postura mais assertiva e competitiva durante as negociações. As mulheres, por sua vez, relataram mais Satisfação e Alegria, indicando uma maior tendência para manter um ambiente negocial colaborativo e harmonioso. Não houve diferenças significativas na incidência de emoções negativas, como Fúria e Irritação, entre homens e mulheres, sugerindo que ambos os géneros demonstraram um bom controlo emocional.

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

CONCLUSÃO

A investigação em causa teve com principal objetivo explorar o papel da IE nas negociações B2B, ao destacar como as competências emocionais afetam o comportamento e o desempenho dos negociadores. Neste sentido, o estudo contribui para a literatura sobre a IE em negociações B2B, sublinhando a importância das competências emocionais para o sucesso organizacional e fornecendo orientações para o desenvolvimento contínuo de IE. Relativamente aos resultados obtidos, estes confirmam que a IE é uma competência essencial para o sucesso nas negociações empresariais, permitindo aos negociadores gerirem melhor as suas emoções e influenciar positivamente as dos outros, o que leva a uma maior colaboração e contribui para alcançar acordos mais vantajosos.

Uma das descobertas mais importantes deste estudo é que a IE varia de pessoa para pessoa, dependendo de fatores como as experiências pessoais e profissionais ao longo da vida. Goleman (1998) defende que, embora todos tenham uma capacidade inata de desenvolver IE, esta competência é moldada pelas experiências de cada indivíduo, incluindo os desafios e adversidades que enfrentaram, bem como as suas interações sociais e profissionais. As experiências de vida desempenham um papel significativo na forma como uma pessoa aprende a lidar com as emoções, tanto as suas como as dos outros. Assim, a IE não é estática, podendo ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo.

O estudo mostrou que negociadores com maior experiência profissional tendem a apresentar um nível mais elevado de IE, especialmente na capacidade de gerir emoções em situações de stress ou conflito. Isso está alinhado com a visão de Goleman (1998), que afirma que a prática constante e a exposição a diferentes cenários emocionais são cruciais para o desenvolvimento da IE. A capacidade de regular emoções, compreender os estados emocionais dos outros e usar emoções de forma construtiva nas negociações é algo que se desenvolve à medida que as pessoas enfrentam diferentes desafios emocionais ao longo das suas vidas.

Além disso, as emoções sentidas durante as negociações, como entusiasmo, satisfação e em menor escala, irritação e agressividade, influenciam diretamente o andamento e o desfecho das interações. Por sua vez, emoções positivas tendem a facilitar o progresso das negociações, criando um ambiente mais colaborativo e produtivo, enquanto emoções

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

negativas, se não forem bem geridas, podem criar obstáculos. A capacidade de gerir emoções em contextos de tensão é uma habilidade aprendida e refinada com o tempo (Goleman, 1998).

O estudo também destacou a importância de fatores como género e experiência profissional, sugerindo que, embora todos possam desenvolver IE, a forma como as emoções são geridas e expressas pode variar. As mulheres, por exemplo, tendem a valorizar mais a criação de um ambiente harmonioso durante as negociações, enquanto os homens podem adotar uma postura mais assertiva. No entanto, estas diferenças são subtis e não afetam significativamente a capacidade global de gestão emocional.

Do ponto de vista prático, esta investigação reforça a necessidade das empresas investirem no desenvolvimento contínuo da IE dos seus colaboradores, especialmente aqueles envolvidos em negociações B2B. Assim, programas de formação que ajudem os negociadores a desenvolver competências emocionais, como a perceção e a regulação das suas emoções e a criação de empatia com os interlocutores, podem ser decisivos para melhorar o desempenho das interações empresariais e fortalecer as relações comerciais a longo prazo.

Em suma, a IE é um fator determinante no sucesso das negociações B2B, permitindo que os negociadores se adaptem às dinâmicas emocionais e promovam um ambiente de confiança e cooperação. Conforme salientado por Goleman (1998), a IE pode ser desenvolvida ao longo do tempo, à medida que os indivíduos aprendem a lidar com os desafios emocionais que enfrentam na vida pessoal e profissional. Este estudo sublinha a importância de continuar a cultivar estas competências, tanto a nível individual como organizacional, para maximizar o sucesso nas negociações e fortalecer as relações empresariais.

Como em qualquer investigação, o presente trabalho também enfrentou algumas limitações que devem ser reconhecidas para uma interpretação equilibrada dos resultados. A primeira limitação relaciona-se com a natureza da amostra utilizada. Apesar de ter sido selecionada uma amostra representativa de gestores e profissionais envolvidos em negociações B2B na região de Aveiro, é importante notar que o número de respondentes pode não refletir a totalidade das organizações desta área geográfica. O que pode influenciar

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

a generalização dos resultados para contextos empresariais mais amplos, além do foco geográfico circunscrito.

Outra limitação significativa prende-se com a utilização de questionários de auto-relato para medir a IE. Embora este método seja amplamente utilizado em pesquisas deste tipo, pode ser suscetível a enviesamentos, como a tendência dos participantes em responder de forma socialmente desejável ou em alinhamento com o que acreditam ser esperado pela organização ou pelo investigador. Os questionários de autoavaliação podem não capturar todas as nuances da verdadeira competência emocional dos participantes, o que pode comprometer a exatidão das respostas (Cherniss, 2010; Mayer et al., 2004).

Adicionalmente, a dimensão temporal dos dados também pode ser vista como uma limitação. As negociações e o uso da IE são processos dinâmicos e contínuos, e os dados foram recolhidos num ponto específico no tempo. Este fator pode não refletir totalmente as variações ou mudanças nas competências emocionais ao longo do tempo ou sob diferentes condições negociais.

Por outro lado, o contexto cultural das empresas estudadas na região de Aveiro também pode ser um fator limitador. A cultura organizacional e as normas regionais podem ter influenciado a forma como os participantes percebem e utilizam a IE nas negociações, o que sugere que os resultados podem não ser aplicáveis a diferentes culturas empresariais. É importante reconhecer que a IE e a sua aplicação nas negociações podem variar substancialmente de acordo com o ambiente cultural, as diferenças culturais influenciam diretamente a construção e aplicação da IE (Goleman, 1998).

A medição da IE coletiva foi também uma área que não pode ser explorada de forma mais abrangente. Estudos que integrem as dinâmicas de equipa e a IE coletiva em negociações B2B poderiam fornecer um entendimento mais rico sobre como as emoções são geridas num contexto de grupo e de que forma impactam os resultados negociais.

Futuras investigações nesta área devem ter em consideração algumas recomendações essenciais que emergem dos resultados deste estudo. Primeiramente, será relevante explorar métodos de avaliação mais modernos e diversificados para medir as emoções e a IE no contexto das negociações B2B. O uso de escalas mais refinadas e adaptadas à realidade

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

empresarial atual poderá fornecer dados mais precisos e detalhados, permitindo uma análise mais robusta do impacto da IE.

Adicionalmente, é recomendável que estudos futuros contemplem amostras mais diversificadas, tanto do ponto de vista geográfico como demográfico. Assim, torna-se relevante alargar a investigação a outras regiões e incluir perfis sociodemográficos mais variados permitirá obter uma visão mais abrangente sobre o papel da IE nas negociações. Para além disso, considerar outras variáveis, como a experiência profissional e a cultura organizacional, pode ajudar a esclarecer como estes fatores influenciam as competências emocionais dos negociadores.

Além da utilização de questionários, futuras investigações poderão recorrer a entrevistas qualitativas, que permitirão recolher informações mais aprofundadas sobre as perceções e experiências dos negociadores. O recurso a entrevistas pode ajudar a captar a complexidade emocional presente nas interações negociais, oferecendo uma visão mais detalhada sobre a forma como os profissionais aplicam a IE durante as suas negociações. De certa forma, esta abordagem poderia complementar os dados quantitativos e fornecer uma perspetiva mais rica e contextualizada sobre o uso da IE em negociações B2B.

Por fim, a integração da IE coletiva nas pesquisas futuras poderá fornecer um entendimento mais profundo sobre como as equipas, e não apenas os indivíduos, gerem as emoções no contexto negocial. A perspetiva de equipa é especialmente relevante em negociações B2B, onde as decisões são frequentemente tomadas de forma colaborativa e a dinâmica emocional do grupo pode influenciar diretamente o sucesso da negociação.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. J., & Sobral, F. J. (2005). Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a perceção dos gerentes portugueses. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 9(4), 9–30.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Personal Goal Setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586–598. DOI: doi.org/10.1037/0022-3514.41.3.586
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence (1st ed.)*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 7–12.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2004). Strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 240–243. DOI:10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating Rationally (1st ed.)*. New York, USA: Free Press.
- Botelho, I. (2014). *A importância da inteligência emocional no desenvolvimento da negociação: Uso das emoções - Estudo de caso: Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian*. Instituto Superior de Gestão.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence in the classroom: Skills that increase students' success. *Education Week*, 30(29), 32–33. DOI: doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x
- Carney, D. R., Cuddy, A. J. C., & Yap, A. J. (2010). Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363–1368. DOI:10.1177/0956797610383437
- Cherniss, C. (2001). *Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters*. In Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 110–126. DOI:10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão (2a ed.)*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Curhan, J. R., & Mueller, J. (2006). Emotional intelligence and negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 110–128. DOI:10.1108/10444060610736602
- Dangmei, J., & Singh, A. (2017). Relationship between emotional intelligence and ethical competence: An empirical study. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(1), 25–37.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (1st ed.). New York, USA: Plenum Press.
- Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2003). The role of emotional intelligence in negotiation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 1–12. DOI:10.1108/08858620910939813
- Der Foo, M., Elfenbein, H., Tan, H., & Aik, V. (2004). Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, 411–429. DOI:10.1108/eb022920
- Dulewicz, V., Higgs, M., & Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 405–420. DOI:10.1108/02683940310484017
- Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self-awareness (1st ed.)*. New York, NY: Academic Press.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). Nonverbal leakage and clues to deception. *Psychological Bulletin*, 72(6), 350–373.
- Elezović, K. (2020). *The effect of emotional intelligence on B2B negotiations in terms of preparations, behaviours and outcomes*. University of Twente.
- Elias, M. (2007). *Emotional Intelligence: A Practical Guide to Making Friends with Your Emotions (1st ed.)*. London, UK: Inspire Books
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 7–12.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- Filzmoser, M., Hippmann, M., & Vetschera, R. (2016). Emotional intelligence in negotiations. *Journal of Business Research*.
- Fisher, R. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). The emotional advantage: The added value of the emotionally intelligent negotiator. *Conflict Resolution Quarterly*, 57–74. DOI:10.1002/crq.21127
- Futrell, C. M. (2003). *Fundamentals of Selling: Customers for Life Through Service*. McGraw-Hill/Irwin.
- Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D., & White, J. B. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science*, 19(4), 378–384. DOI:10.1111/j.1467-9280.2008.02096.x
- Ganesan, S. (1993). Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 57(2), 186–196.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* (1st ed.). New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence* (1st ed.). New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2000). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (1st ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Govern, J. M., & Marsch, L. A. (2001). The role of emotional intelligence in decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 64–79.
- Graham, J. L., D. M. M., & C. P. R. (1994). *Negotiation: Strategy, Analysis, and Practice*. Houghton Mifflin.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in emotion regulation: An integrative model of emotion regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- Grubb, L. J., & Brown, T. C. (2012). The role of emotional intelligence in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 799–817. DOI:10.55885/jmap.v3i1.220
- Hovestad, P. H. (2020). *Effect of emotional intelligence on negotiation behaviour of purchasers in a B2B environment*. University of Twente.
- Hughes, D., & Evans, T. (2018). Putting ‘emotional intelligences’ in their place: Introducing the integrated model of affect-related individual differences. *Frontiers in Psychology*, 9, 21–55.
- Johnson, J. G. (2015). *Negotiating with emotional intelligence: Strategies for success (1st ed.)*. Raleigh, NC: Lulu Publishing Services.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2021). *Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution*. CRC Press.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. DOI:10.1037/a0017286
- Katz, N., & Sosa, A. (2015). The emotional advantage: The added value of the emotionally intelligent negotiator. *Conflict Resolution Quarterly*, 57–74. DOI:10.1002/crq.21127
- Keele, S., & Bell, R. (2008). The factorial validity of emotional intelligence: An unresolved issue. *Personality and Individual Differences*, 44(2), 487–500. DOI:10.1016/j.paid.2007.09.013
- Keiper, M., Berry, K., & Richey, J. (2020). Factors influencing perception of ethical behaviour of peers: Time, emotional intelligence, and ethical behaviour of self. *e-Journal of Business Education and Scholarship of Teaching*, 14, 189–203.
- Kelly, G., & Kaminskienė, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, 55–60. DOI:10.1016/j.icj.2016.07.001
- Kersten, G. E. (2001). Modeling Distributive and Integrative Negotiations. *Review of Business Information Systems*, 5(1), 504–518. DOI:10.1023/A:1012256222803

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- Kim, K., Cundiff, N., & Choi, S. (2014). The influence of emotional intelligence on negotiation outcomes and the mediating effect of rapport: A structural equation modeling approach. *Negotiation Journal*, 49–68. DOI:10.1111/nejo.12045
- Krause, K., Bock, A., & Pfitzner, C. (2006). The impact of emotional intelligence on negotiation success. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 216–238.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 411–424. DOI:10.1002/job.317
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2014). *Negotiation* (7th ed.). New York, USA: McGraw-Hill.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W., & Barry, B. (2001). *Essentials of Negotiation* (3rd ed.). New York, USA: McGraw-Hill.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. DOI:10.1177/1754073916639667
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 507–536. DOI:10.1146/annurev.psych.59.103006.093646
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* (1st ed.). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 197–215. DOI:10.1207/s15327965pli1503_02
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 503–517. DOI:10.1037/0003-066X.63.6.503
- Mayer, M., & Voeth, M. (2022). Improving negotiation success in B2B sales organizations: Is structured negotiation management a success factor? *Journal of Business Economics*, 163, 163–196.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- Miners, C. T. H., Côté, S., & Lievens, F. (2018). Assessing the validity of emotional intelligence measures. *Emotion Review*, 10(1), 87–95. DOI:10.1177/1754073917693688
- Moss, S. J., & Barbuto, J. E. (2010). Emotional intelligence and the quality of life of school leaders. *Journal of Educational Administration*, 48, 341–365.
- Mueller, J., & Curhan, J. (2006). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 110–128. DOI:10.1108/10444060610736602
- Pathak, R., Jaiswal, G., & Patwardhan, M. (2013). A study of the relationship between emotional intelligence and ethical orientation. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*, 3(1), 108–121. DOI:10.37922/PIJMIT.2013.V02i02.009
- Petrides, K. V. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 425–448. DOI:10.1002/per.416
- Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. *Emotion Review*, 3(2), 151–155. DOI:10.1002/9781444343120.ch25
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation in Social Conflict (1st ed.)*. New York, USA: Academic Press.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement (1st ed.)*. New York, USA: Random House.
- Pulido-Martos, M., Lopez-Zafra, E., & Augusto-Landa, J. M. (2013). Perceived emotional intelligence and its relationship with perceptions of effectiveness in negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 408–417. DOI:10.1111/j.1559-1816.2013.01010.x
- Raghubir, A. E. (2018). Emotional intelligence in professional nursing practice: A concept review using Rodgers's evolutionary analysis approach. *International Journal of Nursing Sciences*, 126–130. DOI:10.1016/j.ijnss.2018.03.004

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- Rahim, M. A. (2002). *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict* (1st ed.). Westport, CT: Quorum Books
- Raiffa, H. (2002). *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision-Making* (1st ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press
- Razzaq, F., Zadeh, Z., & Aftab, F. (2016). A theoretical evaluation of four influential models of emotional intelligence. *Bahria Journal of Professional Psychology*, 48–65.
- Rivers, S. E., Rivers, M. L., & Brackett, M. A. (2010). Achieving standards in the English language arts (and more) using The RULER Approach to social and emotional learning. *Reading & Writing Quarterly*, 75–100. DOI:10.1080/10573569.2011.532715
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2002). Emotional intelligence and the emergence of a new framework for understanding the role of emotional intelligence in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 326–346.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 281–285. DOI:10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 185–211.
- Saner, R. (2008). *Negotiation in the Global Marketplace* (1st ed.). New York, USA: Routledge.
- Schlegel, K., Rosset, D., & Scherer, K. R. (2018). Emotion perception as a key competence in negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(2), 171–183. DOI:10.1016/j.jrp.2017.12.003
- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177.
- Scott, B. S. (2004). *The relationship between emotional intelligence and ethical decision making*. Union University.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- Sharma, S., Bottom, W. P., & Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 293–336. DOI:10.1177/2041386613505857
- Shcherban, T., Terletska, Y., Resler, M., Ostapiuk, N., & Morhun, A. (2022). Empathic features of conducting negotiations in an entrepreneurial environment. *Journal of Management and Business Research*, 67–81. DOI:10.55365/1923.x2022.20.48
- Sigurðardóttir, H., Hotait, A., & Eichstädt, T. (2019). Buyer and seller differences in business-to-business negotiations. *Negotiation Journal*, 35(2), 297–331. DOI:10.1111/nejo.12289
- Sinha, S., & Sinha, D. (2007). Emotional intelligence and effective communication. *Management Communication: Trends & Strategies*, 450–460.
- Smith, R. E., Killgore, W. D. S., Alkozei, A., & Lane, R. D. (2018). A neuro-cognitive process model of emotional intelligence. *Biological Psychology*, 131, 131–151. DOI:10.1016/j.biopsycho.2018.10.012
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at Work: Models for Superior Performance (1st ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Standifer, R., & Wall Jr, J. A. (2010). Conflict in business-to-business e-commerce (B2B): A study of B2B relational structure and perceptions of conflict, power, and relationship success. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(3), 205–231. DOI:10.1111/j.1750-4716.2010.00058.x
- Stephan, W. G., & Finlay, K. A. (1999). The role of empathy in improving intergroup relations. *Journal of Social Issues*, 55(4), 729–743. DOI:10.1111/0022-4537.00144
- Sternberg, R. J. (2000). *Handbook of Intelligence (1st ed.)*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and Conflict Management (1st ed.)*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (1st ed.)*. Tuxedo, NY: Xicom.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- Thompson, L. (1990). Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), 515–532. DOI:10.1037/0033-2909.108.3.515
- Thompson, L. L. (2015). *The mind and heart of the negotiator (6th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System (1st ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Watkins, M. (2005). The role of emotional intelligence in negotiation. *Negotiation Journal*, 21(2), 113–128. DOI:10.1108/eb022920
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success (1st ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wheeler, M. (2014). *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World (1st ed.)*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371–399. DOI:10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

Anexos:

- Anexo I – Questionário
- Anexo II – Resultados das Análises Estatísticas no SPSS

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

• **Anexo I – Questionário**

Parte I – Dados Demográficos

Nome da empresa:

Faixa etária:

Género:

Habilitações Literárias:

Setor empresarial:

Cargo:

Anos de exercício de função:

Parte II – Teste de inteligência emocional Schutte Self Report (SSEIT)

Instruções: Cada um dos seguintes pontos coloca questões sobre as suas emoções ou reações associadas a emoções. Após decidir se a frase é, no geral, verdadeira para si, utilize uma escala de 5 pontos para responder à frase. Assinale “1” se não se identificar de todo com o que é dito, “2” se não se identificar até certo ponto com o que é dito, “3” se não tem opinião formada sobre o que é dito, “4” se se identificar até certo ponto com o que é dito e “5” se se identificar totalmente com o que é dito. Não existem respostas certas nem erradas. Dê a resposta que melhor o descreve a si mesmo.

1 = Não me identifico de todo

2 = Não me identifico até certo ponto

3 = Não tenho opinião formada

4 = Identifico-me até certo ponto

5 = Identifico-me totalmente

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

1. Sei quando falar sobre os meus problemas pessoais a outras pessoas.
2. Quando me deparo com obstáculos, lembro-me de alturas em que enfrentei obstáculos parecidos e os ultrapassei.
3. Espero ter sucesso na maioria das coisas que tento fazer.
4. As outras pessoas têm facilidade em confiar em mim.
5. Tenho dificuldade em entender as mensagens não-verbais de outras pessoas.
6. Alguns dos acontecimentos mais importantes da minha vida levaram-me a reavaliar o que é ou não importante.
7. Quando o meu humor muda, apercebo-me de novas possibilidades.
8. As emoções são uma das coisas que fazem com que valha a pena viver a minha vida.
9. Estou ciente das minhas emoções enquanto as sinto.
10. Espero que aconteçam coisas boas.
11. Gosto de partilhar as minhas emoções com outras pessoas.
12. Quando sinto uma emoção positiva, sei como a fazer durar.
13. Organizo eventos de que outras pessoas gostam.
14. Procuro atividades que me fazem feliz.
15. Estou ciente das mensagens não-verbais que transmito a outras pessoas.
16. A imagem que eu apresento causa uma boa impressão nas outras pessoas.
17. Quando estou bem-disposto, tenho facilidade em resolver problemas.
18. Ao olhar para as expressões faciais, reconheço as emoções que as pessoas estão a sentir.
19. Sei o porquê das minhas emoções mudarem.
20. Quando estou bem-disposto, sou capaz de ter ideias novas.
21. Controlo as minhas emoções.
22. Facilmente reconheço as minhas emoções enquanto as sinto.

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

- 23. Motivo-me a mim próprio ao imaginar um bom resultado para as tarefas que empreendo.
- 24. Elogio outras pessoas quando estas fizeram algo bem feito.
- 25. Estou ciente das mensagens não-verbais que as outras pessoas transmitem.
- 26. Quando outra pessoa me fala sobre um acontecimento importante da sua vida, quase que sinto como se tivesse passado por tal acontecimento.
- 27. Quando sinto uma mudança de emoções, tenho a tendência a ter novas ideias.
- 28. Quando me deparo com um desafio, desisto porque acredito que vou falhar.
- 29. Basta olhar para outras pessoas para saber o que estão a sentir.
- 30. Ajudo outras pessoas a sentirem-se melhor quando estão desanimadas.
- 31. Uso a boa disposição para me ajudar, a mim próprio, a continuar a tentar quando me deparo com obstáculos.
- 32. Consigo dizer como as pessoas se estão a sentir ouvindo o tom de sua voz.
- 33. Tenho dificuldade em entender o porquê das pessoas se sentirem da maneira como se sentem.

Parte III- A Emoção na Negociação

Na sua opinião, quais são as emoções mais importantes no processo de negociação?

Indique o seu nível de concordância nas afirmações abaixo.

- 1 = Absolutamente em desacordo
- 2 = Em desacordo
- 3 = Ligeiramente em desacordo
- 4 = Nem concordo, nem discordo
- 5 = Ligeiramente de acordo
- 6 = De acordo
- 7 = Absolutamente de acordo

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem.
2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo.
3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína.
4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial.
5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado.
6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial.

7. Na última negociação quais foram as três principais emoções que sentiu:

Alegria

Receio

Satisfação

Agressividade

Irritação

Entusiasmo

Fúria

**O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B:
Um estudo na área geográfica de Aveiro**

• Anexo II – Resultados das Análises Estatísticas no SPSS

Tabela 11-Estatísticas Descritivas das Variáveis de Inteligência Emocional, SPSS

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
SSEIT_Total	51	121,00	165,00	153,6078	11,51708
Perceber_Emoções	51	34,00	50,00	45,1765	4,19383
Gerir_Emoções	51	35,00	45,00	42,7647	2,75382
Gerir_Emoçõesdosoutros	51	29,00	40,00	37,7059	2,84460
Utilizar_Emoções	51	18,00	30,00	27,9608	2,84226
N válido (de lista)	51				

Tabela 12- Estatísticas Descritivas sobre as Afirmações Relacionadas com Emoções no Contexto Negocial, SPSS

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem "	51	1	7	6,75	,913
2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo "	51	1	7	4,27	2,281
3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína "	51	1	7	6,49	1,046
4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "	51	1	7	4,80	1,950
5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado "	51	1	7	4,78	2,148
6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "	51	1	7	3,69	2,054
N válido (de lista)	51				

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Tabela 13- Resultados do Teste de Kruskal-Wallis para Anos de Exercício de Função nas Variáveis de Inteligência Emocional, SPSS

Estatísticas de teste ^{a,b}				
	Perceber_Emoções	Gerir_Emoções	Gerir_Emoções dos outros	Utilizar_Emoções
H de Kruskal-Wallis	5,831	5,864	10,689	8,646
df	4	4	4	4
Significância Sig.	,212	,210	,030	,071

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: 7. Anos de exercício de função "

Tabela 14- Resultados do Teste de Kruskal-Wallis para Habilitações Literárias nas Variáveis de Inteligência Emocional, SPSS

Estatísticas de teste ^{a,b}				
	Perceber_Emoções	Gerir_Emoções	Gerir_Emoções dos outros	Utilizar_Emoções
H de Kruskal-Wallis	5,080	1,498	3,149	2,421
df	2	2	2	2
Significância Sig.	,079	,473	,207	,298

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: 4. Habilitações literárias "

Tabela 15-Resultados dos Testes de Mann-Whitney e Wilcoxon para Género nas Variáveis de Inteligência Emocional, SPSS

Estatísticas de teste ^a				
	Perceber_Emoções	Gerir_Emoções	Gerir_Emoções dos outros	Utilizar_Emoções
U de Mann-Whitney	291,000	226,500	248,500	261,000
Wilcoxon W	522,000	457,500	479,500	492,000
Z	-,464	-1,748	-1,309	-1,097
Significância Sig. (2 extremidades)	,643	,080	,191	,273

a. Variável de Agrupamento: 3. Género "

Tabela 16- Resultados do Teste de Kruskal-Wallis para Faixa etária nas Variáveis de Inteligência Emocional, SPSS

Estatísticas de teste ^{a,b}				
	Perceber_Emoções	Gerir_Emoções	Gerir_Emoções dos outros	Utilizar_Emoções
H de Kruskal-Wallis	8,443	6,219	7,128	2,935
df	3	3	3	3
Significância Sig.	,038	,101	,068	,402

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: 2. Faixa etária

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Tabela 17- Resultados do Teste de Kruskal-Wallis para Faixa etária nas Variáveis de Emoções em Negociação, SPSS

Estatísticas de teste ^{a,b}						
	1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem "	2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo "	3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína "	4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "	5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado "	6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "
H de Kruskal-Wallis	10,893	1,909	4,438	2,722	2,698	1,855
df	3	3	3	3	3	3
Significância Sig.	,012	,592	,218	,437	,441	,603

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: 2. Faixa etária

Tabela 18- Resultados do Teste de Kruskal-Wallis para Habilidades Literárias nas Variáveis de Emoções em Negociação, SPSS

Estatísticas de teste ^{a,b}						
	1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem "	2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo "	3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína "	4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "	5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado "	6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "
H de Kruskal-Wallis	2,893	2,875	2,372	2,027	,830	5,453
df	2	2	2	2	2	2
Significância Sig.	,235	,237	,305	,363	,660	,065

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: 4. Habilitações literárias "

Tabela 19- Resultados do Teste de Mann-Whitney para Género nas Variáveis de Emoções em Negociação, SPSS

Estatísticas de teste ^a						
	1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem "	2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo "	3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína "	4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "	5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado "	6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "
U de Mann-Whitney	290,500	302,000	250,000	249,000	262,000	298,500
Wilcoxon W	755,500	767,000	481,000	480,000	493,000	529,500
Z	-,785	-,253	-1,523	-1,287	-1,037	-,320
Significância Sig. (2 extremidades)	,433	,800	,128	,198	,300	,749

a. Variável de Agrupamento: 3. Género "

O papel da inteligência emocional nas negociações e gestão de conflitos B2B: Um estudo na área geográfica de Aveiro

Tabela 20- Resultados do Teste de Kruskal-Wallis para Anos de Exercício de Função nas Variáveis de Emoções em Negociação, SPSS

Estatísticas de teste ^{a,b}						
	1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem "	2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo "	3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína "	4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "	5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado "	6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial "
H de Kruskal-Wallis	9,539	5,389	3,394	,762	1,171	,386
df	4	4	4	4	4	4
Significância Sig.	,049	,250	,494	,943	,883	,984

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: 7. Anos de exercício de função "

Tabela 21- Emoções sentidas na última negociação, SPSS

Tabulação cruzada 3. Género " * 1º Emoção						
			1º Emoção			Total
			Alegria	Receio	Satisfação	
3. Género "	Masculino	Contagem	17	3	1	21
		% em 1º Emoção	38,6%	50,0%	100,0%	41,2%
	Femenino	Contagem	27	3	0	30
		% em 1º Emoção	61,4%	50,0%	0,0%	58,8%
Total	Contagem		44	6	1	51
	% em 1º Emoção		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabulação cruzada 3. Gênero " * 2º Emoção							
			2º Emoção				
			Receio	Satisfação	Agressividade	Irritação	Total
3. Gênero "	Masculino	Contagem	4	16	0	1	21
		% em 2º Emoção	80,0%	36,4%	0,0%	100,0%	41,2%
	Femenino	Contagem	1	28	1	0	30
		% em 2º Emoção	20,0%	63,6%	100,0%	0,0%	58,8%
	Total	Contagem	5	44	1	1	51
		% em 2º Emoção	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabulação cruzada 3. Género " * 3º Emoção						
			3º Emoção			Total
			Satisfação	Irritação	Entusiasmo	
3. Género "	Masculino	Contagem	1	0	20	21
		% em 3º Emoção	50,0%	0,0%	41,7%	41,2%
	Femenino	Contagem	1	1	28	30
		% em 3º Emoção	50,0%	100,0%	58,3%	58,8%
Total	Contagem		2	1	48	51
	% em 3º Emoção		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%