



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA
NEGOCIAÇÃO: USO DAS EMOÇÕES - ESTUDO DE CASO: BIBLIOTECA DE ARTE DA
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN**

ISABEL ALIBHAI BOTELHO

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do grau de Mestre em Gestão do
Potencial Humano

Orientador: Professor Doutor José Lopes Costa

LISBOA

JUNHO 2014

RESUMO

As temáticas Inteligência Emocional e Negociação tem vindo a ser estudadas por diversos autores no entanto devido ao facto das pesquisas ainda serem escassas sobre o uso das emoções na negociação e o papel das emoções na negociação, após reflexões e pesquisas efetuadas, percebemos que embora as emoções sejam muitas vezes vistas como obstáculos a uma negociação, também podem constituir uma grande vantagem, pois ajudam-nos atingir os nossos objetivos negociais, seja para descobrir modos criativos de satisfazer o que nos interessa, seja para melhorar um relacionamento instável.

O presente estudo de carácter descritivo, exploratório e correlacional baseado numa metodologia do tipo quantitativo, procura compreender se existe uma relação entre a Inteligência Emocional e o uso das emoções na negociação.

A população alvo escolhida compreende 38 colaboradores do Serviço de Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian.

Através da revisão bibliográfica efetuada, foi elaborado um quadro concetual que permitiu a formulação das hipóteses em estudo.

Os resultados da análise, permitiram que se verifica-se a existência de uma relação positiva às capacidades da Inteligência Emocional referentes ao Autocontrolo. Podendo-se concluir que embora os inquiridos considerem que as emoções devem ser expressas pois permitem uma melhoria da sua posição negocial, a negociação ainda é vista como um processo meramente racional, o uso das emoções poderá constituir um obstáculo.

Relativamente à influência das variáveis sócio-demográficas sobre as capacidades da IE e o uso das emoções na negociação, verificámos não existir relação entre estas.

Palavras-Chave: Emoções, Inteligência Emocional, Negociação.

ABSTRACT

The Emotional Intelligence and Negotiation themes has been studied by several authors during the investigation, we realized that the studies on Emotional Intelligence and Negotiations are still reduced.

In this study on the use and role of emotions we perceive, that emotions are still seen as obstacles, but can also be a great vantage for negotiators. Emotions help us achieve our business objectives, find creative ways to meet what interests us, and improve an unstable relationship.

This study is descriptive, exploratory and correlational nature based on a methodology was quantitative, seeks to understand whether there is a relationship between emotional intelligence and the use of emotions in negotiation.

The chosen target population comprises 38 employees of the Department of Art Library of the Calouste Gulbenkian Foundation.

Through literature review performed a Conceptual Framework that allowed the formulation of the hypothesis under study was prepared.

The results of the analysis made it possible to check the existence of a positive relationship to the skills of Emotional Intelligence related to house control. We conclude that the respondents consider that emotions should be expressed because they allow an improvement in its bargaining position, negotiation's still seen as a purely rational process.

Regarding the influence of sociodemographic variables on the capabilities of Emotional Intelligence and the use of emotions in negotiation, we noticed there was no relationship between them.

Keywords: Emotions, Emotional Intelligence, Negotiation

AGRADECIMENTOS

Esta investigação é o fruto de uma inebriante vontade de aprendizagem constante e do caráter sedutor do conhecimento. Para a sua elaboração muito contribuíram uma enorme taxa de esforço e vontade pessoal, e um conjunto de apoios inesquecíveis de infindável disponibilidade para que finalizasse esta etapa com sucesso.

Endereço os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Lopes Costa, à sua elegância humana com que sempre me premiou de forma incessante, à sua capacidade de me cativar e incentivar, ao seu dinamismo invejável e a cada instante da sua grandeza intelectual. Mais que um professor e orientador um amigo.

Aos meus pais, Domingos e Razia por serem o indubitável suporte de toda a minha vida, a minha força motriz e uma fonte invejável de essência humana.

Aos meus irmãos por serem seres cujo apoio é inarrável.

Ao meu namorado, pela sua capacidade humana de me instigar a nunca desistir, por ser para mim uma inexorável fonte de inspiração e de ensinamentos, na vida pessoal, académica e profissional.

Às minhas colegas e amigas de trabalho Joana e Carla, que sem dúvida nesta minha incessante caminhada me apoiaram e ajudaram a que este trabalho se concretizasse.

A todos os meus familiares e amigos que me apoiaram e acreditaram que este estudo seria concretizado.

A todos o meu muito obrigado.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	II
ABSTRACT	III
AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABELAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS.....	X
INTRODUÇÃO	1
1. RAZÕES E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	1
2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	2
3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	2
CAPÍTULO I - DEFINIÇÃO DE CONCEITOS.....	4
1.1. <i>Conceito Inteligência</i>	4
1.2. <i>Conceito de Emoção</i>	7
CAPÍTULO II – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	12
2.1. CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	12
2.2. A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	14
2.2.1. MODELO DE MAYER & SALOVEY	14
2.2.2. MODELO DE COMPETÊNCIAS DE GOLEMAN	19
2.2.3. AS CAPACIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	24
CAPÍTULO III – NEGOCIAÇÃO.....	33
3.1. ASPETOS FUNDAMENTAIS DA NEGOCIAÇÃO	33
3.2. SETE ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO	36
3.3. ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO	38
3.4. PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO.....	44
CAPÍTULO IV- INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E NEGOCIAÇÃO.....	53
4.1. O PAPEL DA EMOÇÕES NA NEGOCIAÇÃO	55

4.2. USO ESTRATÉGICO DAS EMOÇÕES	57
4.3. ENTENDER A INFORMAÇÃO QUE AS EMOÇÕES NOS COMUNICAM.....	62
CAPÍTULO V- METODOLOGIA	65
5.1. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO OBJETO DE ESTUDO	65
5.2. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	67
5.3. QUESTIONÁRIO	69
5.5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	70
CAPÍTULO VI- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	72
6.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	72
6.2. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	72
6.2.1. CARATERÍSTICAS DO NEGOCIADOR	72
6.2.2. EMOÇÃO NA NEGOCIAÇÃO.....	76
6.3. CARACTERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES E DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS	80
6.4. A EMOÇÃO NA NEGOCIAÇÃO E DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS.....	82
6.5. NEGOCIADORES, A EMOÇÃO NA NEGOCIAÇÃO E OS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS.....	84
6.7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	86
CONCLUSÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
WEBGRAFIA.....	103
ANEXOS	
• ANEXO I – QUESTIONÁRIO	
• ANEXO II –MATRIZ DE COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	
• ANEXO III - ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS COM ROTAÇÃO VARIMAX	

Índice

Índice de Tabelas

TABELA 1 - AS QUATRO COMPONENTES DA IE.....	16
TABELA 2 - OS CINCO DOMÍNIOS PRINCÍPIIS DA IE	19
TABELA 3 - CINCO BLOCOS DE COMPTÊNCIAS DA IE.....	21
TABELA 4 - MODELO DE COMPETÊNCIAS DA IE	24
TABELA 5 - O RISCO DE IGNORAR AS PREOCUPAÇÕES BÁSICAS	61
TABELA 6 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA IDADE E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	72
TABELA 7 - CARATERÍSTICAS DO NEGOCIADOR.....	73
TABELA 8 - EMOÇÃO NA NEGOCIAÇÃO	77
TABELA 9 - EMOÇÕES SENTIDAS NA ÚLTIMA NEGOCIAÇÃO	80
TABELA 10 - CARATERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES E VARIÁVEIS SÓCIODEMOGRÁFICAS.....	81
TABELA 11 - EMOÇÃO NA NEGOCIAÇÃO E VARIÁVEIS SÓCIOSEMOGRÁFICAS	82
TABELA 12 - EMOÇÕES SENTIDAS	85

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 - EMOÇÕES SENTIDAS : GÊNERO	83
GRÁFICO 2 - EMOÇÕES SENTIDAS : HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	84

Índice de Figuras

FIGURA 1 – Modelo Bidimensional de Conflitos Interpessoais	48
FIGURA 2 – Dimensões Integrativas e Distributivas.....	51
FIGURA 3 - Cinco Preocupações Básicas.....	59
FIGURA 4 – Organograma Biblioteca de Arte.....	67

Glossário de Termos e Abreviaturas

BA- Biblioteca de Arte

BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement

IE- Inteligência Emocional

IS- Inteligência Social

INTRODUÇÃO

1. Razões e importância do estudo

A presente investigação visa a apresentação de um trabalho que pretende contribuir para o conhecimento teórico e prático acerca das temáticas inteligência emocional como fator determinante na negociação através do uso das emoções. Mais concretamente um estudo de caso relacionado com uso das emoções na negociação no Serviço de Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian.

O conceito de Inteligência Emocional é relativamente novo na sua relevância para o processo de negociação, onde aspectos cognitivos têm o sido principal foco de estudo (Ogilvie & Carsky, 2002, p. 382). Publicações académicas (Lewicki, Barry, Saunders e Minton (2003) e Thomson (2001), ambos citados em Ogilvie & Carsky, 2002); Fisher e Shapiro, 2008), têm prestado atenção mais explícita aos componentes emocionais da negociação, em vez do foco anterior sobre aspetos cognitivos.

Segundo Devaney et al.(2009, p. 4), afirmam que a negociação normalmente ocorre quando há um conflito, sendo que este não pode ser livre de emoção ou ansiedade, as emoções são consideradas como elementos-chave no processo de negociação.

Considerado por Mayer & Salovey como um dos "três componentes da mente (cognição, afeto e motivação)" (apud Ogilvie & Carsky, 2002, p. 384), o conceito de "inteligência emocional", ou IE, ganhou popularidade através de Daniel Goleman (1995, 1998), que desenvolveu a IE ao ponto de ter uma base sólida.

A Inteligência Emocional é definida por Mayer & Salovey (1990), como "a capacidade de perceber emoções, para acessar e gerar emoções, de modo a auxiliar o pensamento, para entender emoções e conhecimento emocional, e para regular reflexivamente emoções, de modo a promover o crescimento emocional e intelectual" (citado por Ogilvie & Carsky, 2002, p. 384).

Ogilvie & Carsky (2002, p. 381) explicam que o reconhecimento da emoção, como parte integrante das negociações, permitiu que os estudos sobre a negociação fossem "para além de abordagens cognitivas " e que a capacidade de compreender a emoção na negociação aumenta a eficácia da mesma. Enquanto emoção positiva numa

negociação tem sido o foco de algumas investigações, Ogilvie e Carsky (2002) apontam que, até há relativamente pouco tempo, havia muito poucas publicações que analisassem especificamente os processos emocionais de negociação.

A negociação é uma realidade do nosso cotidiano, negociamos a todos os instantes seja com o nosso colega de trabalho, com os pais, professores e amigos. Negociar faz parte da complexidade do ser humano. Contudo, o processo negocial não é único e exclusivamente um processo racional, para podermos negociar de forma a que os nossos interesses sejam maximizados e atingidos temos de ser emocionalmente inteligentes e utilizar as emoções que vão surgindo a nosso favor.

Alguns teóricos afirmam que uma boa negociação tem de estar isenta dos bloqueios provenientes das emoções, pois estas constituem um obstáculo nos jogos de interesses preconizados pelas partes. Contudo, Damásio (2012, p. 261), afirma que “a ação dos impulsos biológicos, dos estados do corpo e das emoções pode ser uma base indispensável para a racionalidade”. Este autor assevera que os níveis que regulam a razão são os mesmo que regulam o processamento dos sentimentos e emoções.

Pretende-se, no contexto particular da Biblioteca de Arte, estudar algumas variáveis importantes referentes aos comportamentos que estes consideram ser mais importantes no processo negocial e quais emoções que surgem ou consideram ser mais suscetíveis quando se encontram a defender os seus interesses na negociação.

2. Questões de investigação

Para o desenvolvimento deste trabalho de investigação, foram desenvolvidas quatro questões, que são:

- I. A Inteligência Emocional é um fator determinante para a negociação?
- II. Será o processo negocial meramente racional?
- III. Quando negociamos devemos ter atenção às nossas emoções e às dos outros?
- IV. Qual o papel das emoções na negociação?

3. Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se dividida em seis capítulos que são:

Introdução – Explica o objeto e objetivo do presente estudo, é feito um ponto de situação do que se pretende com junção das temáticas Inteligência Emocional e Negociação.

- I. **Capítulo 1** - Encontram-se explicados os conceitos inteligência e emoção, estes são os conceitos base para o desenvolvimento das temáticas abordadas Inteligência Emocional e Negociação;
- II. **Capítulo 2 e 3** - São apresentadas as revisões literárias sobre, os conceitos Inteligência Emocional e Negociação. Tais como modelos de conceitualização de competências da Inteligência Emocional, e elementos preponderantes para o desenvolvimento de uma negociação;
- III. **Capítulo 4** - É efetuada uma junção das temáticas abordadas através da revisão literária, neste capítulo pretendeu-se explicar qual o papel e o efeito das emoções na negociação.
- IV. **Capítulo 5** – Descreve a instituição objeto de estudo de caso, explica qual a amostra utilizada para o mesmo efeito, também neste capítulo a descrição dos dados recolhidos bem como a análise metodológica efetuada, por mim são descritas as hipóteses que se pretende validar;
- V. **Capítulo 6** - Neste capítulo, é realizada a análise dos dados recolhidos da amostra do presente estudo e a discussão das principais contribuições para o tema central, o papel da inteligência emocional através do uso das emoções na negociação.

Conclusão - Neste ponto são expostas as conclusões do estudo, podendo-se observar quais poderão ser as futuras investigações no âmbito destas temáticas.

CAPÍTULO I - DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

Neste capítulo vamos começar por abordar o conceito inteligência e posteriormente o conceito de emoção, pois estes são a base da nova inteligência. Irá evidenciar-se neste capítulo primeiramente, o conceito de inteligência e de seguida o de emoção. Pretende-se abordar de forma mais aprofundada estes dois conceitos que permitem o desenvolvimento de uma nova inteligência, a Inteligência Emocional (IE).

Nos dias de hoje, é necessário clarificar às organizações bem como aos seus colaboradores o que são emoções e o que é Inteligência Emocional. Dar-lhes a conhecer que hoje em dia a IE é um fator diferencial de temerárias ambições estratégicas e por conseguinte um fator crítico de sucesso.

Sem este fator, e tendo em conta o que a literatura tem vindo a desenvolver e a realçar de forma empírica, as organizações e os quadros de pessoal que não detenham e exerçam um poder de inclusão no seu quotidiano das faculdades da IE, poderão estar perto daquilo a que se chama de “síndrome emocional”, abdicando assim de algo muito poderoso, o poder emocional (Goleman, 2011)

Segundo Sprea (2009, p. 15), “as emoções são a pedra angular da existência humana”, é necessário que se tenha em atenção ao quociente emocional, pois caso contrário com todas as outras formas de inteligência, o ser humano falhará.

1.1. Conceito Inteligência

A inteligência é a capacidade de resolver com êxito problemas que exigem pensamento analítico em resposta a tarefas bem definidas.

(Ivcevic, Brackett & Mayer, 2007, p. 201)

O termo inteligência, ao longo de mais de um século de investigação, desencadeou as mais diversas abordagens e definições. Nos últimos tempos, desenvolveu-se a ideia de que a inteligência é a capacidade dos indivíduos compreenderem e entenderem o outro em função das suas interações e contextos, isto é,

numa perspectiva eminentemente social. Ou seja, o conceito inteligência deixou de ser somente associado ao contexto intelectual, assistindo-se assim a uma crescente tendência para incluir, ao conceito de inteligência, aspectos de natureza interativa e contextual, concedendo-lhe maior dinamismo.

De forma a entendermos melhor este conceito é, necessário conhecer as diversas abordagens, nomeadamente:

(i) **Abordagem psicométrica** surge através dos primeiros testes psicológicos desenvolvidos por Alfred Binet em 1905. Nos diversos estudos que realizou procurava aprimorar as medidas para avaliação da inteligência (citado por Neisser et al., 1996, p. 78). Concebendo um instrumento que permitia diferenciar crianças com atrasos mentais de crianças com problemas comportamentais aquando da entrada na escola. Os testes eram realizados para diferentes propósitos, como a seleção, diagnóstico e avaliação, sendo que muitos não tinham o objetivo de avaliar a inteligência mas sim a aptidão escolar ou outras competências específicas.

(ii) **Teoria das inteligências múltiplas**, é desenvolvida por Howard Gardner (1981) e incluiu várias formas de inteligência como por exemplo a inteligência espacial, músico-rítmica, corporal-cinestésica, a interpessoal e a intrapessoal, sendo estas duas últimas as que mais contribuíram para a base do que é hoje a definição de inteligência emocional (Mavroveli, et al., 2009, p. 263).

Ao contrário de Binet, Gardner defende que a inteligência diz respeito à capacidade de resolver problemas ou criar produtos, que têm valor dentro de um ou mais contextos culturais. Esta abordagem defendia que a escola deveria ser onde as crianças desenvolvem todas as inteligências e ajudava as pessoas a atingirem seus objetivos de acordo com o seu espectro particular de inteligência (Gardner citado por Holding, 2009, p. 193-199).

Gardner propôs inicialmente que conceito de inteligência era a *capacidade* de resolver problemas ou elaborar produtos, importantes em determinado ambiente ou comunidade cultural. Após a publicação da sua teoria *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (1983), reformulou este conceito substituindo o termo “capacidade” por *potencial biopsicológico*, querendo distanciar-se da conceção mais

biológica e ressaltar que as influências culturais e psicológicas desempenham um papel determinante.

(iii) **Teoria triárquica da inteligência** é concebida por Sternberg (1985) encontra-se repartida em três formas fundamentais de inteligência: analítica, criativa e prática, havendo necessidade de um equilíbrio entre as três inteligências (citado por Neisser et al., 1996, p. 79).

Para este autor, os testes de inteligência não seriam adequados para avaliar rigorosamente estas três formas de inteligência, sobretudo uma importante forma de inteligência prática, denominada por conhecimento tácito, ou seja, conhecimento orientado para a ação (citado por Neisser et al., 1996, p. 79).

Desta forma Sternberg (1985) verificou que o indivíduo “inteligente” é aquele que é capaz de resolver bem problemas, de raciocinar com clareza, de pensar logicamente, de utilizar um vasto vocabulário e dominar um largo espectro de informação e também encontrar um equilíbrio com a informação obtida, de forma a orientar-se para objetivos e metas pessoais e de mostrar eficácia na resolução de situações da vida prática, por oposição a contextos estritamente acadêmicos.

Para Sternberg (2000, p. 400), a inteligência é muito mais que testes psicométricos, a inteligência é “a capacidade para aprender a partir da experiência, usando processos cognitivos para melhorar a aprendizagem e a capacidade para adaptar-se ao ambiente circundante, que pode exigir diferentes adaptações dentro de diferentes contextos sociais e culturais”.

(iv) **Abordagem desenvolvimentista**, desenvolvida por Jean Piaget onde afirma que diferenças individuais possuem pouco interesse, sendo que a inteligência se desenvolve através da mudança constante e é um processo de assimilação de novas informações nas estruturas cognitivas existentes e da acomodação dessas próprias estruturas a novas informações (Piaget cit. Neisser et al., 1996, p. 80).

(v) **Abordagens biológicas**, os preconizadores destas abordagens que defendem a importância do cérebro, principalmente aspectos que tenham a ver com sua fisiologia e anatomia, acreditam que este é a fonte do saber (Neisser et al., 1996, p. 80). Assim, há uma necessidade em compreender a anatomia e fisiologia do cérebro e a sua relação com a inteligência (Ceci et al., citado por Neisser et al., 1996, p. 80).

No entanto, as estruturas cerebrais não estão relacionadas apenas com a inteligência, mas também com inteligência emocional onde se encontraram relações com funcionamento cerebral. Neste sentido, vários foram os estudos realizados por alguns autores como por exemplo Damásio (1994) e LeDoux (1986) que mostram as reações do cérebro quando submetido a estímulos emocionais e a importância que este órgão, ainda com tanto para nos dar a conhecer, tem para a vivência emocional dos indivíduos (Goleman, 2011, p. 331-333).

Autores como Eysenck (1987) alegam, que o conceito de inteligência recai sobre aspectos mais racionais e acadêmicos, sendo considerado como um atributo inerente à estrutura ou característica interna da mente passando a ser considerado, como um processo de aprendizagem e um atributo do comportamento (Howe, 1988, p. 354; Valsiner 1984, p. 372). Emerge, assim, um conceito de inteligência que remete para uma multiplicidade de níveis de organização, desde o biológico (genético, bioquímico, fisiológico, neurológico) ao contextual (história pessoal, meio físico, meio social, meio cultural), dando-nos uma visão sistêmica e integrada da inteligência humana.

Desta forma, a inteligência passa a ser perspectivada não como uma entidade interna, mas mais como uma qualidade do comportamento. Dada a sua complexidade torna-se difícil defini-la sem que sofra demasiadas reduções.

1.2. Conceito de Emoção

Após a explicação do conceito inteligência, é necessário entender o que são as emoções e como estes dois conceitos permitem o desenvolvimento do conceito de Inteligência Emocional.

O *Oxford English Dictionary* define emoção como “ uma agitação ou perturbação do espírito, sentimento, paixão; qualquer estado mental excitado ou veemente”. Daniel Goleman (2011, p. 310) interpreta emoção como “ um sentimento e raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação”. A própria raiz da palavra *emoção* é *motere*, o verbo latino «mover», mais o prefixo «e-» para dar «mover para», sugerindo que a tendência para agir está implícita em todas as emoções.

A emoção desempenha um papel central no funcionamento da psique humana, no entanto, defini-la não tem sido fácil, claro e unânime, verificando-se por vezes

alguma confusão entre os conceitos de emoção e sentimento, que representam dois processos que se relacionam mas que são distintos (Silva, 2010, p 625).

Damásio (2011, p. 142) atesta que “emoção e sentimento são processos distinguíveis, embora façam parte de um ciclo muito apertado”.

As emoções podem ser respostas estruturadas que ultrapassam diversas barreiras de alguns subsistemas, tais como o psicológico, fisiológico, cognitivo e motivacional. Dando resposta aos acontecimentos externos ou internos, conotados pelo sujeito como sendo positivos ou negativos.

Devido à variedade que existe de emoções é difícil descrever, verbalizar, ou até representar com o corpo, o rosto ou a palavra.

Alguns estudos, por exemplo Plutchik & Kallerman (1986) ou Ortony & Tuner (1990) mesmo que sejam divergentes no grau de importância que atribuem às diferentes componentes emocionais, ao caráter mais inato ou aprendido, interno ou relacional das emoções, estes fenômenos emocionais têm como base procedimentos que explicam o porquê da sua emergência, expressão e funções. Estes autores concordam que o conteúdo emocional, seja distinto, ou seja, não necessita de ter sempre o mesmo “ADN”. Sendo assim, algumas emoções têm traços diferenciais que nos permitem e facilitam a sua categorização, para que possamos defini-las.

Esta temática, tornou-se popular, levando a um número elevado e crescente de publicações científicas nesta área quer ainda a atenção prestada pelo grande público a obras científicas, como *O Erro de Descartes* de Damásio (1994), *A Inteligência Emocional* de Daniel Goleman (1995) e o *Cérebro Emocional* de Joseph LeDoux (1996).

Alguns autores concordam, em definir que a emoção é uma resposta que envolve diversas componentes: a fisiológica, a comportamental e atividade experimental, dotando o ser humano de uma capacidade de sobrevivência face aos problemas (Keltner & Ekman, 2002, p. 163).

Desta forma, as emoções diferem de outros estados mentais, porque são respostas corporais que originam sensações internas. Um indivíduo quando foge assustado, o corpo inicia uma atividade fisiológica que atinge o cérebro na forma de

sensação do corpo. Esta resulta de um padrão único de *feedback* sensorial que dá a cada emoção a sua qualidade singular – neste caso o medo (LeDoux, 1996).

Por sua vez Damásio (2011, p. 189), defende também que a “emoção é a combinação, de um processo avaliatório mental, simples ou complexo, com respostas disposicionais a esse processo, na sua maioria dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado emocional do corpo mas também dirigidas ao próprio cérebro”.

Uma pessoa que demonstra medo excessivo ou angústia, ou que convive frequentemente com a frustração, pode propagar em outras pessoas as mesmas tonalidades emocionais.

Segundo Ekman (1993, p.385) “as emoções ocorrem em resposta a um evento, normalmente, um evento social, real, recordado, antecipado ou imaginado”.

As emoções permitem então a interação e a comunicação entre pessoas. Sendo assim, encontramos-nos perante um processo complexo de interação social da emoção, pois experienciamos e expressamos emoções quando interagimos com os outros, mas também interpretamos a expressão emocional dos outros.

Besche-Richard & Bungener (2008, p. 78), defendem que as respostas emocionais moldam o comportamento e alguns processos de tomada de decisão, permitindo que o sujeito se adapte ao meio social em que se encontra inserido.

Assim, o estado emocional depende de uma componente cognitiva de apreciação, e centra-se na emoção como resposta ou como reação a um estímulo/situação (Izard, 2001, p. 254). As emoções não são consideradas inatas. O reconhecimento emocional, ou seja o saber distinguir as emoções sentidas é considerado uma competência social que permite a interação, sendo um dispositivo de comunicação no relacionamento com o mundo e com os outros.

As emoções, tal como o termo indica são uma experiência que sentimos, não nos limitamos a pensá-la. Estas por sua vez podem ser positivas ou negativas, sendo que a primeira nos proporciona uma sensação de encorajamento, ou seja, uma sensação de bem-estar. Já as emoções negativas, são perturbadoras e muito menos suscetíveis de permitirem o estabelecimento de contato. (Fisher e Shapiro, 2008,p. 13)

As emoções negativas servem como uma chamada mental ou um ajuste comportamental, considerando que as emoções positivas servem como uma sinalização para nos mantermos no caminho (Fromm, 2008, p. 2).

Tal como refere Damásio (2011, p. 20), as emoções não são um luxo, estas desempenham uma função na comunicação de significados a terceiros e podem ter também um papel de orientação na cognição.

Damásio afirma ainda que as emoções têm duas funções biológicas: a primeira produz uma reação específica para a situação indutora e a segunda função é de homeostase, regulando o estado interno do organismo, visando essa reação específica. Ou seja, as emoções são a forma que a natureza encontrou para proporcionar aos organismos comportamentos rápidos e eficazes orientados para a sua sobrevivência.

Em momentos decisivos da nossa vida o coração sobrepõe-se á própria razão. São as emoções que orientam a pessoa quando esta se encontra diante de um impasse e tem de tomar resoluções importantes, que não podem ser deixadas unicamente a cargo do intelecto; por exemplo nas situações de perigo, na experimentação da dor causada por uma perda e na relação com o companheiro.

Desta forma, as emoções não devem ser ignoradas ou até mesmo suprimidas. As emoções assumem vários papéis importantes na nossa vida tais como: na negociação motivam-nos a agir; dão-nos informações importantes sobre nós e os outros e ajudam-nos a organizar e a ajustar os nossos processos cognitivos.

Enquanto as emoções que experienciamos transmitem-nos informação, as emoções que mostramos transmitem informação importante aos outros que poderá ser um incentivo ou dissuasor dos comportamentos dos mesmos.

Cada tipo de emoção vivenciada pela pessoa leva a uma ação imediata e será a emoção que irá sinalizar uma direção para a própria ação. Ou seja, como seres sociais que somos, as nossas emoções só são desencadeadas depois de um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático, surgindo em virtude das nossas experiências de vida, existindo assim uma panóplia de estímulos que associados a outros estímulos já previamente selecionados inatamente causam emoções (Damásio,2011,p. 179)

A capacidade para simbolizar ou nomear emoções envolve processos inferenciais ou interpretativos que dependem do desenvolvimento cognitivo (Izard, 2001, p. 255), isto é, se formos mais desenvolvidos cognitivamente, poderemos experimentar emoções mais complexas, sendo estas referenciadas como autoconscientes, na medida em que requerem um *self* consciente enquanto ator cujo comportamento tem o potencial para influenciar os sentimentos, pensamentos e ações dos outros (Engelberg & Sjöberg, 2005, p.306-307).

CAPÍTULO II – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

2.1. Conceito de Inteligência Emocional

O conceito de inteligência emocional poderá parecer um conceito contraditório, pois junta os temas emoção e inteligência, existindo assim uma tendência para se afirmar que estas duas noções são díspares.

Porém, estes dois conceitos não são antagônicos, encontra-se interconectados como duas faces das nossas mãos, embora diferentes, complementam-se. Permitindo assim, o aparecimento desta nova noção de inteligência, *Inteligência Emocional*.

O termo inteligência emocional, é um conceito ainda recente, tendo sido proposto por Salovey e Mayer no artigo publicado em 1990 *Emotional Intelligence*, tendo ganho popularidade com livro de *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman em 1995.

Goleman, através dos estudos da dupla de pesquisadores John Mayer e Peter Salovey, que lançaram as bases deste conceito definindo Inteligência Emocional como uma forma de inteligência social que envolve a habilidade de gerir os seus sentimentos, emoções e os dos outros, de discriminar entre eles, e usar esta informação para guiar o pensamento e ação.

As raízes da IE situam-se no conceito de Inteligência Social (IS): “capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e raparigas – atuando sabiamente nas relações humanas” (Thorndike, 1920, p. 228).

Gardner, (1983), desenvolve a teoria de inteligências múltiplas, que contém sete inteligências, duas das quais são: *a intrapessoal*, que é a capacidade de autoavaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos e *a interpessoal*, que envolve a capacidade de compreender os “estados de espírito” e os desejos dos outros e de agir com base nestes conhecimentos.

Salovey & Mayer (1997, p.15) definem este conceito da seguinte forma: “A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento

emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.”

Os autores Mayer & Salovey (1990, p. 187) consideram a IE uma vertente ou subcategoria da inteligência social, que envolve as competências para perceber e expressar emoções, compreendê-las, usá-las e geri-las em si próprio e nos outros.

Esta definição de Salovey & Mayer (1997) fornece uma concepção da inteligência emocional baseada em aptidões mentais, colocando-a em paralelo com outras inteligências como a compreensão verbal ou o raciocínio lógico.

Também como Mayer & Salovey, Bar-On (2000, p. 373) define a IE em conjunto com a IS como “um construto complexo que entre as habilidades não cognitivas, emocionais, pessoais e interpessoais, que interagem umas com as outras e influenciam a capacidade de se ser bem-sucedido perante as exigências e pressões diárias do ambiente”.

Para Goleman (2011, p. 54-56) o conjunto de capacidades que a inteligência emocional representa corresponde à palavra *caráter*, acrescentando às aptidões mentais outras características da personalidade que podem acompanhar a inteligência emocional: “a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuga a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança”

No entender de Goleman (2011, p. 30-31), o ser humano tem duas mentes, a racional e a emocional, as quais constituem-se em formas de conhecimento que interagem na construção da vida mental. A mente racional é o modo de compreensão de que o ser humano tem a autoconsciência, é mais atenta e capaz de ponderar, refletir e fazer ligações lógicas. Já a mente emocional age irrefletidamente, excluindo a reflexão deliberada e analítica, que caracteriza a mente racional. Reage ao presente com meios registados ao longo da história evolutiva do homem, em situações que ficaram gravadas como tendências inatas e automáticas do ser humano.

Existindo, um equilíbrio entre essas duas mentes, que operam em perfeita harmonia, na maior parte do tempo, de modo que a emoção alimenta e informa as operações da mente emocional, e a mente racional refina e às vezes impede os desdobramentos das emoções.

Desta forma, têm-se avaliado a inteligência das pessoas considerando a habilidade em lidar com as emoções, o que caracteriza a inteligência emocional. Revela-se, então, que sociedade que sempre considerou competentes apenas os indivíduos com talentos intelectuais, esquecendo que a natureza fundamental dos seres humanos é, emocional.

Entende-se então que "inteligência emocional representa a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão e de forma adaptativa, a capacidade de compreender a emoção e ter conhecimento emocional (...) é a capacidade de regular emoções em si mesmo e nos outros." (Mayer & Salovey, 1997, citado por Snyder e Lopez, p. 237)

De acordo com Bar-On (1997), "A inteligência emocional é um conjunto de capacidades não cognitivas, competências e habilidades que influenciam a capacidade da pessoa para ter sucesso em lidar com as questões e pressões ambientais."

Mayer et al. (2004a, p. 199), afirmam, que usam o termo inteligência emocional, para se referirem a processos mentais que envolvem o reconhecimento, compreensão e gestão dos estados emocionais em nós e nos outros permitindo a resolução dos problemas e gestão do comportamento.

Porém, o campo de ação da inteligência emocional não se cinge somente ao reconhecimento, compreensão e gestão dos estados emocionais, incluindo também a avaliação verbal e não-verbal, expressões emocionais, a regulação das emoções tanto nossas como da contraparte e por fim a utilização do conteúdo emocional para a resolução dos problemas. (Mayer & Salovey, 1990, p 189).

2.2. A evolução dos modelos de Inteligência Emocional

2.2.1. Modelo de Mayer & Salovey

O modelo de aptidões, na linha de Mayer & Salovey, enfatiza as aptidões mentais, as emoções e na sua interação com a inteligência.

Os mesmos autores alertam que associação do conceito de inteligência emocional a qualquer outra variável relacionada com o sucesso pode impossibilitar, futuros progressos do estudo de ambas as áreas. Porém, estes concordam que qualquer

modelo de IE, será uma mais-valia e trará valor acrescentado à eficiência humana e o seu sucesso na vida.

Este modelo proposto por Mayer & Salovey encontra-se centrado nas capacidades e é constituído por quatro componentes, que reúnem capacidades que se correlacionam com cada uma das quatro capacidades. (Mayer & Salovey, 1993, 1997 citado por Silva et al, 2010,p. 628).

Inicialmente, os autores definiram a IE como um conjunto de aptidões relacionadas com a perceção, expressão e regulação das emoções em si mesmo e nos outros, e a utilização das emoções para motivar, planear e atingir objetivos na vida.

Posteriormente, apresentaram um modelo de inteligência emocional, onde o processamento das informações emocionais é explicado por meio de um sistema de quatro Capacidades organizadas em níveis:

- I. **Perceber Emoções** - Perceção, avaliação e expressão da emoção;
- II. **Facilitar o Pensamento** - A emoção como facilitadora do pensamento;
- III. **Entender Emoções** - Compreensão e análise de emoções, e emprego do conhecimento emocional;
- IV. **Gestão de Emoções** - Controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

O conteúdo das Capacidades encontra-se organizado hierarquicamente, de acordo com a complexidade dos processos psicológicos envolvidos.

As capacidades de níveis mais elevados são a consciência e a gestão de emoções, enquanto as capacidades de níveis mais baixos são as capacidades relativamente mais simples, como perceber e expressar emoções (Caruso et al., 2002, p. 308).

A hierarquia definida dentro de cada capacidade, permitir-nos-á, perceber que cada capacidade surge mediante um grau de complexidade crescente, de acordo com o desenvolvimento dos indivíduos. Prevendo-se que os indivíduos mais inteligentes emocionalmente evoluam mais rapidamente através das capacidades descritas.

Na tabela 1, podemos observar que as capacidades mais primárias encontram-se à esquerda e as mais complexas à direita (Mayer & Salovey, 1997; Mayer *et al.*, 2000a; 2000b; 2002; 2008;).

Tabela 1 - As quatro componentes da IE

4. Gestão de Emoções			
Primárias		Complexas	
Estar disponível para os sentimentos (quer agradáveis quer desagradáveis).	Refletir no sentido de manter ou evitar uma emoção dependendo da sua utilidade.	Refletir no sentido de monitorizar emoções relativamente ao próprio ou outros, bem como reconhecer as quão claras, típicas, influenciadoras ou razoáveis são.	Refletir no sentido de monitorizar emoções relativamente ao próprio ou outros, bem como reconhecer as quão claras, típicas, influenciadoras ou razoáveis são.
3. Entender Emoções			
Capacidade para apelidar emoções e reconhecer a relação entre as palavras e as emoções respectivas. Como por exemplo, entre gostar e amar.	Capacidade para interpretar o significado emocional que as circunstâncias podem veicular. Por exemplo, que a tristeza pode refletir perda.	Capacidade para entender sentimentos complexos: sentimentos simultâneos (ex. amor/ódio) ou misturas, como por exemplo a admiração poder conter medo e surpresa.	Capacidade para reconhecer prováveis transições entre emoções, como por exemplo, a transição de raiva para satisfação ou de raiva para vergonha.
2. Facilitar o pensamento			
As emoções antecedem o pensamento, direcionando a atenção para informação importante.	As emoções são sentidas de forma tal que podem ser geradas como ajudas ao julgamento e à memória quando relacionadas com sentimentos.	As mudanças de estado emocional podem mudar a perspetiva de otimista para pessimista, incentivando a tomada de múltiplos pontos de vista.	Os estados emocionais diferenciam a forma como determinados problemas são abordados. Por exemplo, a alegria ou felicidade podem facilitar o pensamento criativo.
1. Perceber Emoções			
Capacidade para identificar emoções perante determinado estado físico, sentimento ou pensamento.	Capacidade para identificar emoções nos outros, em desenhos, obras de arte, sons, aparência, comportamento, etc.	Capacidade para expressar emoções claramente e para expressar necessidades relacionadas com esses sentimentos.	Capacidade para discriminar as expressões de sentimento entre correto e incorreto ou honesto e desonesto

Fonte: Traduzido e adaptado de Mayer & Salovey, (1997, p.11), citado por. Monteiro (2009, p. 13)

Ao investigar as quatro capacidades, podemos afirmar que a IE, é intrapessoal e interpessoal. É intrapessoal, quando alude ao próprio sujeito, a forma como reconhece e gere a informação emocional e até que ponto isso afeta os seus comportamentos e pensamentos sobre si. É Interpessoal, no que respeita às relações e interações com os outros: perceber e gerir emoções nos outros nas trocas sociais.

A capacidade de Perceber Emoções refere-se à capacidade de identificar emoções em si mesmo, nas outras pessoas e em objetos ou condições físicas, até a capacidade de expressar essas emoções e as necessidades a elas relacionadas, e ainda, a capacidade de avaliar a autenticidade de uma expressão emocional, detetando a sua veracidade, falsidade ou tentativa de manipulação (Bueno & Primi, 2003, p. 280).

A capacidade de Facilitar o Pensamento revela que todas as atividades do sujeito são influenciadas pelas suas experiências emocionais. A capacidade de gerar sentimentos em si mesmo pode ajudar uma pessoa a decidir, operando como um “ensaio”, no qual as emoções podem ser geradas, sentidas, manipuladas e examinadas antes da tomada de decisão (Bueno & Primi, 2003, p. 280). Esta capacidade possibilita que a emoção aja sobre o processamento intelectual e permite através do pensamento emocional antecipar sentimentos que serão gerados por situações futuras.

Segundo Mayer & Salovey (1997, p.10), cada indivíduo dispõe de um “teatro emocional da mente, ou mais tecnicamente, uma arena de processamento onde as emoções são geradas, sentidas, manipuladas e examinadas por forma a serem melhor compreendidas”. Desta forma, esta capacidade, mostra-nos como as emoções podem influenciar o sistema cognitivo, bem como a resolução de problemas lógico-matemáticos, a tomada de decisão e o esforço criativo.

Porém, a atividade cognitiva poderá ser influenciada negativamente ou até interrompida, como nos casos em que o sujeito experiencia emoções como ansiedade ou medo excessivos; mas as emoções podem também estimular o sistema cognitivo, dando prioridade ao que é importante (Easterbrook, 1959; Madler, 1975; Simon, 1982 citado por. Mayer et al., 2002), ou ainda ao que é mais útil experienciar em determinado estado disposicional (Palfai & Salovey, 1993; 1994; Melton, 1995; Schwartz, 1990 citado por. Mayer et al., 2002).

Sendo que, parte do que somos e a forma como agimos é reflexo da nossa memória emocional, as emoções também podem alterar a forma de pensar dos sujeitos,

criando pensamentos positivos quando a pessoa está feliz ou negativos quando está triste (Forgas, 1995; Mayer, Gaschke, Braverman & Evans, 1992; Salovey & Birnbaum, 1989; Siger & Salovey, 1988 citado por Mayer et al, 2004, p.198). Assim, as emoções têm a capacidade de modificar os pensamentos e comportamentos, poderão ajudar este tipo de pessoas a terem diferentes perspectivas perante um problema ou situação potenciando o pensamento criativo (Goodwin & Jamison, 1990 citado por Mayer et al., 2004, 198).

Entender as emoções, é a capacidade de juntar, reconhecer e categorizar as emoções que se correlacionam entre si. Esta componente, permite-nos identificar as diferentes matrizes entre as emoções, permite-nos perceber a complexidade de sentimentos dúbios, como por exemplo amar e odiar ao mesmo tempo a mesma pessoa (Mayer & Salovey, 1997, p. 199). Compreender emoções complexas, atendendo à forma pela qual as emoções transitam de um dado estado emocional para outro; a capacidade para reconhecer as causas indutoras das emoções e a capacidade para compreender as conexões entre as várias emoções.

Gestão das emoções, é uma capacidade mais sofisticada de lidar com as emoções. Esta componente abrange a capacidade do sujeito permanecer consciente das emoções, mesmo no caso de serem desagradáveis, concede ao sujeito a capacidade deste determinar em que medida dada emoção é recorrente, bem como a competência para resolver e gerir situações que requerem o uso das emoções. (Silva et al., 2010, p.628). Ou seja, aqui encontra-se relacionada com a premissa sentir a emoção, mas não reprimi-la, controlá-las ou descarregá-las no momento apropriado. Gerir emoções é algo mais que regular emoções, regular consiste em racionalizar ou reprimir emoções, ao passo que gerir emoções implica a participação, bem como a aceitação das emoções nos pensamentos. (Mayer et al., 2004, p.199)

Portanto, os pressupostos teóricos definidos por Mayer e Salovey (1990, p.204), no que respeita ao construto da IE, permite-nos compreender que alguns problemas de foro adaptacional possam ter a sua origem em deficiências verificadas ao nível da IE.

Sendo assim, esta teoria enfatiza que os sujeitos que não aprendam e não consigam regular as suas emoções ou que não reconhecem em si e nos outros poderão ficar “retidos” pelos mesmos, transmitindo assim mensagens emocionais que levarão os outros a sentirem-se inúteis e excluídos.

2.2.2. Modelo de Competências de Goleman

Os modelos mistos, na linha de Bar-On (1985) e na linha de Goleman (1999), onde consideram as aptidões mentais e uma variedade de outras características como a motivação, a atividade social e determinadas qualidades pessoais (autoestima, felicidade, empatia, entre outras) como uma entidade única.

Peter Salovey & John Mayer (1990) são os preconizadores de estudos científicos acerca desta temática. No entanto foi Goleman quem estruturou o conceito de inteligência emocional ao publicar em 1995 o livro “Inteligência Emocional”, no qual apresenta uma abordagem científica deste conceito, defendendo que a dimensão emocional influencia e inteligência.

O modelo de Goleman (1997, 2011, p. 63-64) contém cinco grandes áreas, conforme se ilustra na tabela 2, apresentando-se uma síntese dos aspetos fundamentais do modelo:

Tabela 2 - Os cinco Domínios principais da IE

Conhecer as próprias emoções	Reconhecer as emoções no momento em que elas ocorrem
	Monitorar as emoções a cada momento
Gerir emoções	Gerir emoções a fim de serem apropriadas
	Capacidade de se acalmar
	Capacidade de ultrapassar situações de ansiedade ou irritabilidade
Automotivação	Direcionar as emoções ao serviço de um objetivo
	Adiar as recompensas e controlar a impulsividade
Reconhecer as emoções nos outros	Empatia
	Compreensão do que os outros querem ou precisam
Gerir Relacionamentos	Capacidade de gerir as emoções dos outros
	Interagir de forma construtiva com os outros

Fonte: Goleman, (2011, p. 63-64)

Esta conceitualização para além de incluir no conceito de IE o autocontrolo, entusiasmo, persistência, bem como, a capacidade de se automotivar, o autor também desenvolve comparações entre a IE e o carácter (Goleman, 2011, p. 67).

Goleman, com esta abordagem extrapola muito o âmbito do que se pode considerar inteligência e emoções (ao considerar carácter e persistência). Algumas críticas surgiram, levando Goleman a repensar acerca da abordagem desenvolvida em 1995, sobre a abrangência do modelo e o conceito de inteligência, vindo a ter reflexos diretos no modelo que viria a apresentar anos mais tarde.

Com a edição do livro "Trabalhar com Inteligência Emocional" (1999), reformula o modelo de forma a ser aplicado nas organizações, adaptado ao contexto laboral, aplicado à qualidade, eficiência e eficácia em termos de resolução de conflitos e competitividade do meio organizacional.

No modelo proposto Goleman em 1998 (2012, p. 34-35), redefine alguns conceitos, mas continua a apresentar cinco grandes áreas, agora descritas como:

- I. Autoconsciência;
- II. Autorregulação;
- III. Automotivação;
- IV. Empatia;
- V. Competências sociais.

O novo modelo incorpora um novo conceito: Competência Emocional. O autor defende, que este novo conceito, inclui em simultâneo competências de cariz social e emocional. Goleman, (2012, p. 33) alega que a:

“Competência social é uma capacidade apreendida, baseada na Inteligência Emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho (...) a nossa Inteligência Emocional determina o nosso potencial para aprender as aptidões que se baseiam em cinco elementos: Autoconsciência, Autodomínio, Motivação, Empatia e talentos nas relações. A nossa competência emocional mostra até que ponto, traduzimos esse potencial nas capacidades profissionais”.

Salovey & Sluyter (1999, p. 19), mostram-nos que o conceito de IE, encontra-se apoiado por um conjunto de capacidades que são:

- I. **Inteligência Emocional**, representa a aptidão ou a capacidade central de raciocinar em simultâneo com a emoção, mostra-nos um possível potencial, para qual a pessoa *à priori*, se encontra dotada para realizar;
- II. **Realização Emocional**, é a forma como a pessoa aprende sobre a emoção e toda a informação relacionada com a mesma, expondo-a em ação tal como esta foi aprendida.
- III. **Competência Emocional**, surge quando a pessoa atinge um nível desejado de realização, refere-se ao pós-facto.

Desta forma Mayer & Salovey (1990, p. 191), explicam que apesar da racionalidade do ser humano ele também consegue ser emocional, partindo desta pressuposição, este teria sucesso na vida se “a sua capacidade de relacionar sobre experiências emocionais e de responder de forma adaptativa às inferências geradas pela razão sobre situações e problemas ligados ao passado e ao presente.” Assim, o conceito de Competência Emocional é apresentado de forma organizada e repartido em cinco capacidades individualizadas, tendo cada uma delas objetivos específicos, pois estas são referentes a distintas dimensões do ser humano, conforme se encontra esquematizado na tabela 3.

Tabela 3 - Cinco blocos de competências da IE

Autoconsciência	Autoconsciência Emocional Autoavaliação precisa Autoconfiança
Autorregulação	Autodomínio Inspirar Confiança Ser Consciente Adaptabilidade Inovação
Automotivação	Vontade de Vencer Entrega Iniciativa Otimismo
Empatia	Compreender os outros Desenvolver os outros Orientação para o serviço Potenciar diversidade Consciência Política
Competências Sociais	Influência Comunicação Gestão de Conflitos Liderança Catalisador de Mudança

Fonte: Goleman, (2012: 34:35)

Nesta sua concetualização, o autor distingue IE e competência emocional, explicando que as competências emocionais baseiam-se na IE, desta forma é então necessário um determinado nível de IE para aprender uma competência emocional (Gowing, 2001; citado por Ceitil, 200, p. 257).

As três primeiras competências: Autoconsciência, Gestão de Emoções ou Autorregulação e Automotivação, do domínio das competências pessoais *determinam a forma como nos gerimos a nós próprios* (Goleman, 2012, p. 34). As duas restantes: Empatia e Gestão das Emoções pertencem ao domínio das competências sociais e *determinam a forma como lidamos com as relações* (Goleman, 2012, p. 35).

- I. Autoconsciência, diz respeito a saber o que sentimos em determinada situação e usar essas preferências para orientar a nossa tomada de decisões; possuir uma avaliação realista das nossas próprias capacidades e um sentido bem fundamentado de autoconfiança.
- II. Autorregulação, gerir as emoções de modo que facilitem em vez de interferirem com as tarefas que temos em mãos; ser consciencioso e protelar a gratificação para atingir objetivos; recuperar bem de depressão emocional.
- III. Automotivação, é o uso das nossas preferências mais profundas para avançar e nos guiar para os nossos objetivos; para nos ajudar a tomar iniciativa e ser altamente eficientes e para preservar face a contrariedades e frustrações.
- IV. Empatia, é ter uma perceção do que as pessoas sentem, ser capaz de adotar a sua perspectiva e cultivar laços e sintonia com uma grande diversidade de pessoas.
- V. Aptidões ou Competências Sociais, permitem uma boa gestão das emoções na gestão de relações e uma leitura precisa das situações sociais e das redes, interação harmoniosa; o uso destas competências para a persuasão e liderança, negociar e resolver disputas, para a cooperação e o trabalho de equipa.

Para Goleman (Goleman, 2001, citado por. Silva et al., 2010, p.629), as competências emocionais são uma capacidade aprendida baseada na IE, que permite o individuo atingir e gerar melhor desempenho. Este autor ainda explica, mesmo que uma

pessoa tenha algumas competências de gestão de relacionamentos, o mesmo não garante, necessariamente, que consiga recorrer a estas nas relações interpessoais. Esta explicação, mostra que o sujeito é somente detentor deste potencial para vir a dominar esta competência, e depois de a dominar, poderá vir ou não pô-la em prática.

Este modelo de IE integra uma mistura das habilidades pessoais e competências sociais, nas quais se incluem as características e comportamentos pessoais. Devido ao facto, do mesmo extrapolar aquilo que se podia considerar emoções e inteligência. Surgiu uma mudança no modelo para as organizações, deixou de ser percebido como um puro modelo de inteligência emocional, permitindo assim uma nova abordagem que iria ao encontro das necessidades organizacionais - *Teoria da Performance*.

O desenvolvimento desta nova conceitualização, permitiu fazer a distinção do conceito de IE ao de competências emocionais. O modelo de performance, passava assim a necessitar de competências emocionais desenvolvidas, sendo que essas contudo, necessitavam de um certo grau de inteligência emocional para que um indivíduo pudesse aprender uma competência emocional (Gowing, 2001, p. 45).

Embora esta abordagem tenha tido início em 1998 só mais tarde é que foi finalizada com ajuda do investigador na área das competências - Richard Boyatzis.

Goleman juntamente com Boyatzis e Rhee (1998) desenvolveram um trabalho de equipa, ao validar empiricamente a maior parte do modelo proposto, com a criação de um novo instrumento denominado *Emotional Competence Inventory*. Contudo, a versão final do modelo, só foi apresentado em 2002, após a sua simplificação em apenas dois blocos de competências emocionais: as pessoais e as sociais, conforme se apresenta tabela 4.

Tabela 4 - Modelo de competências da IE

Competências Pessoais	Competências Sociais
<i>Autoconsciência</i>	<i>Consciência Social</i>
Autoconsciência emocional	Empatia
Autoavaliação Exata	Consciência Organizacional
Autoconfiança	Espírito de Serviço
<i>Autorregulação</i>	<i>Gestão das relações</i>
Autodomínio emocional	Liderança Inspiradora
Inspirar Confiança	Influência
Adaptabilidade	Desenvolvimento dos outros
Orientação para a realização	Catalisador de Mudança
Iniciativa	Gestão de Conflitos
Otimismo	Criar Laços
	Espírito de Equipa
	Colaboração

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002.

2.2.3. As capacidades da Inteligência Emocional

Conforme, explicado nos pontos anteriores, os dois modelos apresentados por Goleman (1997 e 1999) e o terceiro apresentado por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), têm as suas semelhanças, reforçam ideias preconizadas de modelo para modelo e complementam-se. Tendo em conta esta linha de pensamento, as cinco capacidades da Inteligência Emocional serão expostas seguidamente.

2.2.3.1. Autoconsciência

É a capacidade que segundo Goleman, é determinante e fundamental pois quem não possui a mesma torna-se vulnerável para as restantes destrezas, que dentro desta estão incluídas: (i) Auto- Consciência Emocional, (ii) Auto- Avaliação e (iii) Autoconfiança. A Autoconsciência Emocional, permite-nos compreender como os nossos sentimentos e emoções afetam os nosso atos, pensamentos, e perceções.

Também, mostra-nos como esses mesmos sentimentos e emoções afetam a forma como lidamos com os outros.

Segundo Goleman (2012, p. 62-63), autoconsciência emocional é a capacidade “de compreender como as nossas emoções afetam o nosso desempenho e a capacidade de usar os nossos valores como guia da tomada de decisões”, refere também, que autoconsciência emocional, “começa com a sintonia com a corrente de sentimentos que representa uma presença constante em todos nós e com o reconhecimento de como essas emoções modelam os nossos pensamentos, percepções e atos”.

Assim, uma pessoa que seja excelente nesta competência, é consciente de que as suas emoções em qualquer altura, reconhecendo muitas vezes a forma como estas refletem a nível físico. Conseguindo assim articular esses sentimentos e exprimi-los de forma adequada. Sendo assim, ser autoconsciente inspira confiança nos outros e emana carisma. As pessoas autoconfiantes são decisivas, assumem as decisões com determinação e sem qualquer arrogância.

Ter noção dos nossos sentimentos afeta a forma como lidamos com os outros, é bastante importante para as relações em geral e para as que se estabeleça um processo negocial entre os negociadores.

A propósito de relações na negociação, segundo Lewicki, et al. (2002) ter conhecimento das suas e das emoções dos outros tem um papel de grande importância, “o negociador deverá saber demonstrar as suas próprias emoções e interpretar as do adversário da melhor forma”.

É a partir desta percepção que “ (...) aperfeiçoamos o desempenho profissional de todo o tipo, gerindo os sentimentos contraditórios, mantendo a motivação (...) desenvolvendo boas aptidões de relacionamento social associadas ao trabalho (...) ” (Goleman, 2012, p. 63).

Agregado Autoconsciência emocional, está a Autoavaliação Exata que se revela presente em “pessoas com sentido imparcial das suas forças e limites pessoais, uma visão clara de onde precisam de melhorar e a capacidade de aprender com a própria experiência”.

Segundo Goleman (2012, p. 69-70), as pessoas detentoras desta competência: “São conscientes das suas forças e fraquezas, reflexivas e aprendem com as

experiências, estão abertas a opiniões francas, novas perspectivas, aprendizagem contínua e autodesenvolvimento. São no fundo capazes de revelar sentido de humor e perspectivas de si mesmo”.

Por fim, a última destreza da Autoconsciência é a Autoconfiança. Esta destreza, segundo Goleman (2012, p. 77), dá “um sentido intenso do valor e das capacidades próprias”. A autoconfiança, instiga as pessoas a serem autodeterminadas, a terem “presença,” “são capazes de manifestar perspectivas impopulares e de passar maus bocados por aquilo que está certo”, são pessoas capazes de uma tomada de drástica ou seguir um curso de ação em que se acredita apesar de haver oposição, desacordo ou até mesmo desaprovação.

Porém, indivíduos que careçam de autoconfiança, a cada falhanço sentirão uma sensação de incompetência. A ausência desta competência poderá levar a que as pessoas se sintam desamparadas, impotentes e frustradas, uma incerteza de si próprio (Goleman, 2012, p. 77).

Para concluir, o funcionamento equilibrado destas três destrezas referentes à Autoconsciência, são fundamentais para uma pessoa, principalmente e em especial para um negociador. Só conhecendo-nos teremos capacidade para conseguir conhecer o outro, e só conhecendo o outro é que poderemos ser capazes de lidar com ele.

2.2.3.2. Autorregulação

A Autorregulação, não é a supressão das próprias emoções mas sim, compreendê-las e depois usar essa informação para lidar de forma produtiva com as situações (Miguel et al. 2008, p.11).

A Autorregulação emocional, não é a repressão excessiva ou negação dos sentimentos ou emoções. É sim, uma manifestação intencional e ponderada dos sentimentos, sendo que uma omissão repetitiva e continuada dos sentimentos especialmente os negativos intensos, poderá diminuir a capacidade intelectual e por sua vez a capacidade de tomada de decisão, podendo prejudicar o pensamento e interferindo assim nas relações sociais.

Porém, a Autorregulação não inclui apenas o combate a depressões ou a impulsos asfixiantes; pode implicar também evocar propositadamente uma emoção, mesmo que esta seja desagradável (Goleman, 2012, p.88).

Por vezes a capacidade de Autorregulação revela-se pela ausência de manifestações emocionais, como por exemplo, manter-se imperturbável sob um elevado nível de *stress*, ou lidar com uma pessoa hostil sem recorrer à violência.

Esta competência torna-se particularmente importante nas negociações em geral, no sentido em que o negociador poderá optar pela forma como exprime os seus sentimentos, tendo em conta o tipo de oponente e negociação (Goleman, 2012, p. 89).

Esta capacidade que nos permite dominar os impulsos e lidar com as preocupações, tranquilizando-nos, têm a ela associadas cinco destrezas emocionais (Goleman, 2012, p. 90):

- I. *Autodomínio* significa gerir eficazmente os sentimentos impulsivos e as emoções deprimentes, conservando a compostura e mantendo-se positiva e indiferentes mesmo nos momentos difíceis, permitindo assim um pensamento claro, atento e concentrado mesmo quando sob pressão;
- II. *Inspirar Confiança* através de padrões da credibilidade assentes numa postura íntegra;
- III. *Ser Conscioso* assumindo o cumprimento das suas responsabilidades;
- IV. *Adaptabilidade* lidar de forma divertida com a mudança e novos desafios;
- V. *Inovação* pressupõem criação de novas ideias, resoluções criativas dos problemas, assumir perspetivas e riscos novos de pensamento.

Portanto, Autorregulação é fundamental para o controlo dos impulsos negativos emocionais como ansiedade, frustração, raiva e tristeza, faz com que as pessoas tenham foco para incorporar o autoconhecimento, a autoconsciência, empatia, esta atitude traz benefícios até mensuráveis para a qualidade de vida e a produtividade

Assim, indivíduos que demonstram controlo emocional, autoestima elevada e autoconfiança têm capacidade para identificar muitas soluções para os problemas enfrentados no dia-a-dia e com isso, maior segurança na tomada de decisões. (Cegan, 2012, p. 3)

2.2.3.3. Automotivação

Goleman (2012, p. 324), define Automotivação ou Motivação como a “capacidade de usar as nossas preferências mais profundas para avançar e nos guiar para os nossos objetivos, para nos ajudar a tomar iniciativa e ser altamente eficientes”.

Esta dimensão, têm a capacidade de nos motivar, é descrita por Goleman (2012, p. 113) como o “*fluxo*” “que leva as pessoas a darem o melhor, qualquer que seja a tarefa a que se dediquem”.

Para Goleman (2012, p. 112), define esta capacidade de deixar as coisas fluírem ou estado de fluxo como momento em que “o fluxo floresce quando os nossos talentos estão totalmente empenhados e recebem um impulso adicional (...) neste estado lidamos com tudo sem esforço, adaptando-nos agilmente a exigências em mutação. O próprio fluxo é um prazer.”

Goleman (2011, p. 112), salienta que aquele que é capaz de entrar em fluxo é inteligência emocional no seu melhor; o fluxo representa possivelmente o máximo de domínio das emoções ao serviço do desempenho. Para este autor, no momento em que experienciamos ou nos encontramos em *fluxo* não contemos nem controlamos as nossas emoções; elas são positivadas, energizadas e alinhamos todo este conjunto de circunstâncias depositando na tarefa que temos em mãos.

Sendo que, o ser humano tem tendência para ser preguiçoso, torna-se extremamente importante que as pessoas se sintam motivadas. Desta forma, quanto mais motivadas estiverem, mais facilmente atingirão os seus objetivos, isto porque a vida que conhecemos é resultado direto da motivação em ação.

A motivação, proporciona um repertório diverso de opções ao indivíduo, dotando-o de recursos que permitirão diversas escolhas que o levarão a resultados altamente satisfatórios. Potencializa o nível de interesse e de compreensão, estes fatores geram uma vontade de concretização plena. Neste sentido, os indivíduos persistentes, curiosos e excitados adquirem os recursos necessários para direcionar ações no sentido de superar os desafios apresentados.

Este processo é resultado da paixão que colocamos naquilo que fazemos o dito *fluxo*, que instiga as pessoas a desenvolverem a sua criatividade e motivação intrínseca,

fenômenos emocionalmente inteligentes que levam as pessoas a envolverem-se de forma espontânea num processo de aprendizagem contínuo.

Mais do que os benefícios remuneratórios, a necessidade de ter poder de influência ou até mesmo de criarem uma herança inspiradora (Hughes & Terrel, 2009,p. 78) são outros fatores que estimulam a vontade de atingir os objetivos mas, as motivações internas são as mais poderosas, são aquilo que podemos chamar força motriz.

Tal como defende Goleman (2012, p. 114) ” as emoções são, literalmente, o que nos move na busca dos nossos objetivos; alimentam as nossas motivações e os nossos motivos (...) ”, sintonizando as nossas emoções as pessoas ficam mais capacitadas, motivadas e entusiasmadas (Rego& Cunha, 2008, p. 91).

Segundo Goleman (2012: 120-130), a Automotivação reúne três destrezas:

- I. *Vontade de Vencer* traduz-se na necessidade de se aperfeiçoar ou de atingir um padrão de excelência, estabelecendo objetivos ambiciosos aceitando riscos calculados para melhoria de resultados;
- II. *Entrega* aceita os objetivos de um grupo ou de uma organização, usando os valores de grupo como fundamentais na tomada de decisão e na clarificação de escolhas;
- III. *Iniciativa e Otimismo* são capacidades de antecipação e persistência, denotando-se em pessoas que aproveitam as oportunidades encarando os reveses como fruto de circunstâncias controláveis e não como falhas pessoais.

Assim, para ultrapassar as dificuldades a que todos os dias somos expostos e exercem pressão sobre nós, é necessário motivação. Na negociação, saber os passos necessários para chegar a um determinado objetivo e ter a energia para dar esses passos rumo a uma negociação Ganho-Ganho (*Win-Win*) constitui uma força motivadora de primordial importância, e a sua ausência é paralisante (Goleman, 2012, p. 136).

2.3.4 Empatia

A quarta dimensão - Empatia - é como uma resposta emocional que deriva da percepção do estado ou condição de outra pessoa, sendo congruente com essa situação (Eisenberg & Strayer, 1987 citado por Cecconello e Koller, 2000, p. 77).

Empatia consiste em compartilhar uma emoção percebida de outra pessoa, sentindo a mesma emoção que ela está sentindo.

Goleman (2011,p. 117) afirma que “a empatia nasce da autoconsciência, quanto mais abertos formos às nossas próprias emoções, mais capazes seremos de ler os sentimentos dos outros”. A empatia está associada com a capacidade para experienciar e exprimir tanto emoções positivas como negativas. Os indivíduos que demonstrem mais esta capacidade, deverão ter uma “escuta ativa”, pois é essencial para estabelecer relações empáticas, quando o trabalho são relações negociais, a empatia é um requisito de excelência para melhorar e aperfeiçoar as relações.

A empatia, para Goleman (2012, p. 145), é uma “aptidão fundamental de todas as competências sociais importantes na vida laboral”, assim defende que esta capacidade tem como destrezas fulcrais:

- I. *Compreender os outros* ter percepção dos sentimentos e perspectivas dos outros, interessando-se ativamente pelas suas preocupações mostrando sensibilidade e compreensão;
- II. *Desenvolver os outros* apercebendo-se das necessidades de desenvolvimento dos outros, promovendo as suas aptidões;
- III. *Orientação para o Serviço*, antecipa, reconhece e vai de encontro com as necessidades dos clientes;
- IV. *Potenciar a Diversidade*, cultiva oportunidades com pessoas diversificadas, desafiando os preconceitos e intolerância;
- V. *Consciência política*, capacidade de fazer a leitura das correntes sociais e políticas, modelando as ideias e os atos de clientes ou concorrentes. Saber ouvir ser compreensivo, estar em sintonia com interlocutor, ser capaz de ler os canais não-verbais, tom de voz, gesto e expressão facial, são pontos fortes da empatia, fundamentais para um processo de comunicação bem-sucedido.

A empatia é maior entre pessoas em que o corpo de uma, copia momento a momento, todas as subtis reações físicas do outro; ou seja, só há empatia quando há sincronismo nos corpos dessas pessoas. Para ocorrer essa sintonia, é necessário que haja alguma calma e recetividade para «ouvir» os sinais de sentimentos do outro, e poder recebê-los e imitá-los pelo nosso cérebro emocional.

Sendo assim, é fundamental que os negociadores tenham esta capacidade bem acurada, numa negociação por mais simples que seja, compreender como alguém se sente e dar assistência compreendendo a sua perspectiva aumenta a satisfação e lealdade da contraparte. Um negociador, deverá ser excelente na transmissão de sinais emocionais, esta ferramenta torná-lo-á num poderoso comunicador, capaz de empolgar e influenciar, a sua audiência. Saber influenciar é conseguir lidar com as emoções dos outros, contagiando-os de forma silenciosa com as nossas emoções. Ser capaz de gerir as emoções de terceiros é o âmago da arte de gerir relacionamentos (Goleman, 2011, p. 133).

2.2.3.4. Competências Sociais

Por fim a quinta dimensão – Competências Sociais - está intimamente ligada com as relações externas entre as pessoas, a capacidade de ler claramente as reações e sentimentos impedindo os atritos, controlando e indo de encontro com as regras sociais (Goleman, 2012, p. 140).

As aptidões sociais, no sentido essencial de lidar com o talento com as emoções dos outros, assentam em diversas competências, nomeadamente:

- I. ***Influência***, através de táticas e estratégias complexas de persuasão;
- II. ***Comunicação***, ouvindo e enviando abertamente mensagens convenientes, estimulando a mútua troca de informação;
- III. ***Gestão de Conflitos***, negociar e resolver desacordos, lidando com situações e pessoas difíceis com diplomacia e tato;
- IV. ***Liderança***, inspirar e guiar os outros dando e sendo o exemplo;
- V. ***Catalisador de Mudança***, iniciar ou gerir a mudança desafiando o *status quo* para reconhecer a necessidade da mesma.

Ao longo do capítulo, pretendemos transmitir várias noções e conceitos relacionados com a Inteligência Emocional. Referimos a evolução do próprio conceito, elucidamos separadamente o conceito de Inteligência e Emoção e enfatizando a sua verdadeira génese. Concluimos, com uma descrição e reflexão sobre as capacidades e dimensões da IE.

Compreendemos ao longo deste capítulo que somos seres movidos por duas mentes a racional e a emocional, não podemos abdicar de uma em prol da outra. O peso

que ambas têm nas nossas vidas, influência todos os nossos comportamentos e atos, se os sentimentos e emoções não forem interpretados de forma clara poderão prejudicar o desenvolvimento do sujeito quer a nível pessoal ou laboral.

Logo, é necessário registar tudo o que se sente, de maneira a que possamos estar consciente dos nossos sentimentos, podendo assim enfrentá-los e modificá-los. As emoções são como um radar, servem para avisar o que acontece ao redor e como isso nos afeta interiormente, variam de pessoa para pessoa, tanto na profundidade e adequação como na frequência, pelo que uns poderão dominar mais umas capacidades melhor e outros poderão dominar melhor outras.

Estas exibições emocionais tem um impacto nas pessoas a quem são diretamente dirigidas. Isto porque somos um grande repositório emocional,“ apanhamos os sentimentos uns dos outros, como se eles fossem uma espécie de vírus social” (Goleman,2012,p.172).

CAPÍTULO III – NEGOCIAÇÃO

3.1. Aspectos fundamentais da Negociação

Neste capítulo, pretende-se abordar o tema negociação, desde as suas características comuns, estratégias e consequência dos comportamentos no processo negocial. O tema negociação tem sido objeto de estudo e grande debate no meio organizacional. Dada a incapacidade da existência de uma só definição, há o aparecimento diversas definições para a temática, sendo que estas variam de acordo com o efetivo objetivo adotado em cada abordagem. O interesse sobre esta temática tem vindo a crescer, desta forma contribuindo para o aparecimento de diversas definições, determinadas definições são diferentes do seu posicionamento, mas com uma grande convergência concetual na sua forma.

Portanto, há uma necessidade de elucidar o conceito de negociação, identificando sobretudo as suas principais características básicas, de acordo com algumas definições concetuais.

Wroe Alderson (1957, p. 113) refere a negociação como a coroa de um negócio.

A negociação é uma atividade quotidiana, todos os dias negociamos, esta é considerada por diversos estudiosos como o processo mais adequado para a resolução de conflitos entre as diferentes partes (Pruitt e Carnevale, 1993 citado por Gelfand et al., p. 495). Assim a negociação, surge das mais diversas formas na vida do indivíduo, constituindo--se, como parte integral do dia-a-dia das pessoas.

Fisher et al. (2007, p. 45) afirmam que, as pessoas negociam todos os dias, muitas vezes sem se aperceberem. Tendo em conta, os diversos papéis que desempenhamos na sociedade, o conflito está presente nesses relacionamentos diários. A nível pessoal, muitas vezes de um modo informal, a negociação está presente na relação com os filhos, esposos, vizinhos, amigos e professores. Na vida profissional, as negociações tem um cariz mais formal, desencadeando-se em variados níveis: *interpessoal* (entre dois indivíduos), *interorganizacional* (entre organizações), *intraorganizacional* (dentro da organização) *intergruppal* (entre grupos), a nível internacional (entre nações), e também em diferentes contextos, como entre departamentos ou entre unidades de negócio (Thompson, et al., 2010, p. 493).

Fisher & Ury (1985), começaram por definir a negociação como “um processo de comunicação bilateral, com objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”.

A definição de Touzard (1981) é semelhante á de Fisher e Ury, porém este acrescenta que o objetivo da negociação é atingir um acordo, através da discussão e intercâmbio de opiniões entre duas ou mais partes em conflito.

Steele et al. (1995) definem negociação como, “um processo pelo qual as partes se movem das suas posições iniciais divergentes até a um ponto no qual o acordo pode ser obtido”.

Assim o processo negocial é um processo de tomada de decisões em conjunto. É o uso de uma comunicação direta ou tácita, entre indivíduos que tentam estabelecer um acordo em prol de ambos (Peyton Young,1991, p. 20).

Cohen (2008, p. 4) define negociação como um processo de decisão:

“Às vezes as pessoas vêm-se em situações em que precisam tomar uma decisão ou desejam fazer um acordo com outras. A menos que todos concordem com cada ponto discutido, existe a necessidade de um entendimento mútuo. Negociação é o nome que se dá a esse processo de tomada de decisão em conjunto. “

Para Acuff (1993,p. 21) “a negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidade”.

Sendo, assim não existe ação na nossa vida onde a negociação não esteja presente, pois na realidade nós estamos sempre a negociar. Todos nós negociamos, pois a negociação é simplesmente um modo muito eficiente de conseguir aquilo que queremos; negociamos para resolver nossas diferenças e negociamos por interesse próprio, para satisfazer as nossas necessidades.

Autores como Mello (2003, p. 25), definem o conceito negociação como “ (...) um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos.”

Por fim, segundo Thompson *et. al.*(2010, p. 493), a negociação é um processo que envolve uma tomada de decisão em conjunto com as outras partes integrantes do processo negocial. É indispensável que a tomada de decisão seja feita pelas partes, quando não se consegue atingir os objetivos de forma isolada. Estes autores ainda defendem que a negociação como a “peça” fulcral de comunicação e influência.

Fisher *et al.* (2007, p. 15) acrescentam que a negociação é “um meio básico para obter o que se quer dos outros. É uma comunicação bidirecional, concebida para chegar a um acordo, quando nós e o outro lado tem alguns interesses em comum e outros opostos.”

Woo e Prud'homme (1999, p. 314) enunciam que existem cinco características básicas de negociação:

- I. Duas ou mais partes em competição por um montante fixo, a fim de chegar a um acordo mutuamente satisfatório;
- II. Cada uma das partes tem interesses diferentes e objetivos, que impedem a realização de um resultado, assim as competências negociais são utilizadas para criar ambientes adequados de modo a que se atinjam acordos. As partes procuram, oportunidades para satisfazer o objectivo-chave para cada uma delas;
- III. Cada parte deverá considerar a possibilidade de convencer os outros a modificar a sua posição inicial. Não importa se, o resultado não é o esperado, cada parte deve manter a esperança de que um resultado aceitável pode ser alcançado;
- IV. Cada parte tem um grau de poder sobre os outros, capacidade de agir, no fundo, é uma interação entre as pessoas;
- V. Um bom resultado é uma solução mutuamente aceitável ou uma solução compromisso.

Por outras palavras, a negociação é um processo através do qual, pelo menos, duas partes tentam chegar a um acordo sobre questões de interesse mútuo (Herbig & Gulbro, 1997, p. 158).

Assim, o processo de negociação é uma atividade planeada, que envolve a definição de algumas fases, procedimentos e atores específicos. Trata-se de um processo dinâmico, onde cada parte agrega novas informações, altera expectativas e modifica comportamentos.

A negociação é tipicamente uma situação emocional onde os participantes experienciam um conjunto de sentimentos que têm impacto no processo e nos resultados da negociação. Andrade *et al.* (2004, p. 54) afirmam que a negociação não se resume à

discussão; envolve, uma série de ações a fim de favorecer as partes na obtenção de um acordo.

Através de algumas definições apresentadas, podemos evidenciar a convergência de muitos pontos, que consideramos como características básicas de um processo negocial. Desta forma, define-se a negociação como um processo que exige comunicação, entre duas ou mais partes que se encontram envolvidas, e que acontece quando há um conflito de interesses entre ambas. A negociação procura, eliminar as ideias discordantes, transformando em fundações para que ambas as partes possam atingir os seus objetivos, evitando choques provenientes de uma disputa com efeitos muito destruidores e emocionalmente desgastantes para ambas.

3.2. Sete elementos da negociação

A concetualização dos sete elementos foi desenvolvida num projeto de negociação de Harvard. Através deste, pretende-se entender a mecânica dos mesmos no processo negocial. Cada um dos sete elementos - Relacionamento, Comunicação, Interesses, Opções, Legitimidade, Compromissos e BATNA – serão descrito abaixo.

Fisher *et al.* (2007,p. 320), existem sete elementos-chave numa negociação, que podem servir tanto para a fusão de uma empresa como para um tratado de paz. Estes elementos formam a anatomia básica e a estrutura da negociação.

Segundo estes autores, a “negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando a nós e outros tem algum interesse em comum e outros opostos” (Fisher *et al.*, 2007 p.15).

Através desta definição podemos destacar alguns elementos básicos que estes consideram como sendo fulcrais para o desenvolvimento da negociação:

- I. **Relacionamento**, entre as partes procurando entender o que cada negociador sente e pensa em relação ao outro;
- II. **Comunicação**, é essencial para identificar as necessidades das outras partes presentes na negociação, esta não deverá ler-se apenas como conhecimento cognitivo mas, igualmente, como conhecimento comportamental (emocional);

- III. **Interesses**, é o resultado do que se pretende com a negociação. A tomada de posição adotada vai de encontro com os interesses, e para cada interesse têm-se várias posições. A compreensão dos interesses próprios e dos interesses da outra parte constitui um fator chave numa negociação, logo, deve-se ser específico nos pontos negociais, deve-se reconhecer o interesse da outra parte e transparecer isso. Deve-se manter o rigor no processo, ser cordial e educado com a outra parte, ter espírito construtivo, ser positivo, visionar o sucesso e o acordo na negociação.
- IV. **Opções**, são possíveis acordos ou partes de um potencial acordo, sobre o qual os negociadores poderão possivelmente concordar. Estas, podem incluir termos e condições, procedimentos, contingências, até mesmo omissões deliberadas ou ambiguidades - as partes concordam com qualquer coisa que possa ajudar a satisfazer suas respectivas necessidades. A forma mais básica de opções é a troca. Por exemplo, eu dou-lhe dinheiro e a outra parte dá-me um carro. Cria-se um valor através da troca de algo que eu tenho que mas, que valorizo menos que outra parte. Em geral, as opções maximizam a satisfação de interesses comuns ou exploram as diferenças de interesses, da negociação (Moffitt & Bardone, 2005, p. 4)
- V. **Legitimidade**, um outro aspeto preponderante na negociação, é a apresentação de acordos satisfatórios e legítimos para ambas as partes
- VI. **Compromissos** celebrados através de acordos que propiciem a construção de relações duradouras com a outra parte;
- VII. **BATNA** (*Best Alternative to the Negotiate Agreement*) tornou-se no principal indicador de poder de um negociador numa negociação.

O conceito de BATNA foi formalmente introduzido por Fisher e Ury, em 1981; no entanto, o conceito remonta à teoria de troca social de Thibaut e Kelley (1959). Teoria de troca refere-se a recompensas e recursos como, base das trocas interpessoais. A BATNA de um negociador, é resultado de um impasse negocial. Para uma avaliação, das melhores alternativas para se chegar a um acordo, é fundamental que se estabeleça um limite para a rejeição de uma oferta. Os negociadores eficazes determinam a sua BATNA's antes das negociações começarem. Quando não determinamos atempadamente as nossas melhores alternativas de acordo poderemos cometer erros,

como rejeitar ou não um bom ou mau acordo. Na negociação, é importante ter aspirações elevadas e lutar muito para um bom resultado. É crucial estabelecer um ponto de exceção que seja firme e enraizado na realidade (Bazerman *et al.*, 2012, p. 5)

A BATNA não é um conceito estático, é dinâmico, a qualquer momento, pode melhorar ou piorar. Os negociadores devem procurar constantemente melhorar a sua BATNA, procurando sobretudo obter informação objetiva, evidências e fatos. A identificação da BATNA ajuda claramente um negociador a definir o seu ponto de resistência, o que representa um elemento estratégico essencial para o resultado final de uma negociação (Thompson, 2005).

A informação, em qualquer atividade, é um elemento crucial para sermos bem-sucedidos. No processo negocial, a informação sobre a contraparte é a mais útil para um negociador, uma vez que a sua melhor alternativa é conhecida, um negociador pode estimar a direção e o tamanho da zona de negociação (Thompson & Leonardelli, 2004, p.115).

3.3. Estratégias e Táticas de Negociação

Neste ponto, pretende-se explicar quais as principais estratégias e táticas utilizadas pelo negociador durante o processo negocial. Assim, de forma sucinta iremos distinguir os conceitos: estratégia e tática.

As estratégias de negociação são definidas como "padrões de interação utilizados pelas partes num conflito para obter uma resolução" (Ganesan 1993, p.184). As partes podem optar por diferentes estratégias de negociação dependendo da importância das questões a serem negociadas e a relação existente com o seu parceiro de negociação (Lewicki & Stevenson 1997; Dant & Schul 1992).

Na negociação, as estratégias são diretrizes gerais muitas vezes selecionadas na fase de planeamento do processo de negociação. Estas mostram-nos o caminho que precisamos percorrer, desde com nossos desejos e necessidades até com nossos objetivos. Se, perante de um determinado conjunto de interesses e objetivos escolhemos a estratégia indevida, optamos assim pelo caminho incorreto, sendo necessária muita sorte para se chegar ao objetivo esperado. Já a tática é um meio pelo qual alcançamos as nossas estratégias definidas. (Saner 2008, p.36, Peterson & Shepherd 2010, p. 66).

Na negociação as partes utilizam as estratégias e táticas que visam acordos aceitáveis para ambas (Putnam & Roloff 1992, p. 1-5; Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, p. 801-804; Weingart & Olekalns 2004, p.144-145)

Dois tipos de estratégias de negociação que têm sido utilizadas nas negociações são: a integrativa e a distributiva (Krause et al. 2006, p. 10). Estas estratégias tem sido tratadas como uma dicotomia, onde os negociadores optam pelo uso de uma ou de outra (Walton & McKersie, 1965).

3.3.1. Estratégia e táticas Integrativa

A estratégia de negociação integrativa é reconhecida pela literatura por diversos nomes tais como cooperativa, colaborativa, abordagem de resolução de problemas e Ganho-Ganho (*Win-Win*) (Krause et al. 2006, p. 12).

Segundo Raiffa (2002, p. 97), “a negociação distributiva é diferente de negociação integrativa, onde integrativa significa integração dos recursos e capacidades das partes para gerar mais valor”.

Os negociadores que utilizam uma estratégia de negociação integrativa, tendem a partilhar informações com seu parceiro de negociação (Mintu-Wimsatt & Graham, 2004). A informação compartilhada permite, ao negociador avaliar as prioridades e necessidades de todos os envolvidos ao invés de explorar as diferenças. Autores como Kersten (2001, p. 504), consideram que as estratégias integrativas tem quatro elementos chaves que permitem fazer a diferenciação da estratégia distributiva, que são: (i) Criação de valor; (ii) Foco em interesses e não em posições; (iii) Abertura e intercâmbio de informação relevante e (iv) Aprendizagem e reestruturação do problema.

Walton & McKersie (1965), salientam que uma estratégia negocial integrativa encontra-se subdividida em três etapas:

Etapa 1- Identificação do problema (partilha de informações acerca do problema e das dificuldades que a situação aposta às partes);

Etapa 2- Procura de novas soluções e a análise das consequências das mesmas (recursos à criatividade e à inovação);

Etapa 3- Hierarquização de soluções escolha da ação a implementar (importância das preferências das partes).

Esta estratégia de negociação tem assim, como objetivo resolver as diferenças existentes de interesses entre as partes e oferecer benefícios que vão de encontro com os objetivos específicos da negociação (Pruitt 1981; Zachariassen 2008, p.765).

Neste sentido, a estratégia integrativa, é considerada a mais adequada no contexto das relações de longo prazo, permite que se criem relações mais sólidas tendo como base a confiança, propiciando assim oportunidades para futuras negociações (Graham et al. 1994. P. 84; Zachariassen 2008, p. 780).

Os dois conceitos fundamentais para a compreensão deste processo são: Criar e Reclamar. Os participantes devem criar (*create*) o máximo valor possível para a outra parte e para si mesmos e depois reclamar (*claim*) o máximo valor possível para si (Watkins, 2005).

Segundo Neves et al., (2008, p. 217-220), esta estratégia contém quatro táticas fundamentais:

- I. *Estabelecer uma relação de confiança para partilhar informação*, consiste na partilha de informação, aquando utilizada adequadamente poderá assegurar a eficácia da negociação integrativa. Porém, esta partilha depende, de um clima de confiança que a favoreça. Thompson (2001, p. 130), afirma que “a confiança entre negociadores conduz a relações positivas e estas, significam frequentemente melhores condições para conduzir a negociação.” A confiança é um conceito divergente, pois varia de pessoa para pessoa, desta forma esta existem três formas de utilizar a confiança numa relação interpessoal: **Dissuasão** (este tipo de confiança tem por base a consistência comportamental, que impõem á priori que as pessoas farão o que lhes dizem. Este tipo de confiança é sustentado pela punição ou perda no caso de incumprimento do acordo ou promessa); **Conhecimento** (este tipo de confiança ocorre quando as partes tem o conhecimento suficiente de alguém para entender e prever seu comportamento) e **Identificação** (identifica os desejos e intenções da outra parte , gerando um processo de compreensão e empatia) (Shapiro et al., 1992, citado por Philips, 2004,p. 3).
- II. *Fazer perguntas de diagnóstico e fornecer informação*, esta tática propicia a que ambas as partes tenham indicações quantos aos interesses

próprios. Dando assim, a outra parte sinal de vontade de partilha de informação. Assim favorece a reciprocidade, incitando a contraparte a retribuir, fornecendo também informações sobre os seus interesses e preferências.

- III. *Apresentar várias propostas simultâneas*, a apresentação de propostas em simultâneo incrementa a flexibilidade negocial e evita impasses decorrentes de um item isolado. Segundo Bazerman e Neale (1992, p. 74), “nas fases iniciais da negociação, a apresentação simultânea de duas ou mais propostas de idêntico valor e incluindo vários itens favorece a obtenção de mais informação sobre as preferências e interesses do oponente.” Assim, ao escutar as propostas será possível detetar quais os aspetos aceitáveis, e quais dificultam aceitação, desta forma ter-se-á acesso a informações importantes para que se façam as concessões.
- IV. *Acordo após acordo*, este ponto serve para que haja uma maximização das qualidades integrativas das negociações, sendo que muitas vezes estas não são maximizadas pelos negociadores. Através de um acordo após o outro, pretende-se que as partes solicitem a ajuda de uma terceira parte independente de modo a que se consiga chegar a uma solução negocial otimizada no que respeita ao ganho conjunto. Permitindo assim, a que cheguem a um acordo prévio, onde os negociadores trocam informações abertamente sobre os seus interesses sem receios de eventuais perdas. Pode-se dizer que o acordo inicial constitui um novo BATNA para ambas as partes.

Desta forma, esta estratégia baseia-se em resultados que, aquando alcançados proporcionam altos níveis de satisfação para todas as partes. Tendo por base este objetivo, garante-se que nenhuma das partes em questão sofre uma grande perda com todo o processo de negociação (Pareto, 1935, p. 889).

3.3.2. Estratégia e tática Distributiva de Negociação

A literatura define negociação como um evento que ocorre entre várias partes que comunicam para organizar e alocar de forma eficiente os recursos (Thompson, 1990). Esta estratégia é normalmente analisada à luz da distribuição do “bolo fixo” (*fixed-pie*) que salienta que há um número limitado de formas de distribuir bens ou

resolver disputas dentro de uma determinada área de interesse (Buddress, 1997, p. 26-27).

Segundo Neves *et al.*, (2008, p. 220), a estratégia distributiva é gizada para dividir o “bolo-fixo”, centrando cada negociador no seu interesse próprio. Assim, quando existe uma situação de interdependência na negociação, ou seja, quando existe somente um item negocial, a competição pela maior “fatia” torna-se inevitável.

Numa negociação distributiva as partes apresentam a sua proposta inicial sempre inflacionada em relação ao alvo, à medida que a relação entre as partes decorre, existe a tentativa de se descobrir o ponto de resistência da outra.

A negociação distributiva é mais adequada quando o tempo e os recursos são limitados, quando o outro é suscetível de ser competitivo, e quando não há nenhuma probabilidade de futura interação com a outra parte (Lewicki et al., 2001, p.16)

Segundo Raiffa (1982), cada negociador procura conseguir um acordo dentro da zona de acordo possível (ZAP), sendo esta definida pelo conjunto de valores que se situam entre pontos de resistência das duas partes.

Uma negociação distributiva, está relacionada na forma como a as partes dividem os diferentes bens entre eles, mantendo um rigoroso foco sobre os seus próprios objetivos (Ochs & Roth, 1989, p.387).

Segundo Ganesan (1993, p. 186), a estratégia distributiva de negociação é definida como "a tentativa de resolver os conflitos através do uso implícito e explícito de ameaças, argumentos persuasivo e punições".

Raiffa et al, (2002, p. 97), define “negociação distributiva, aquelas negociações interessadas na divisão de um único bem”. Este mesmo autor, defende que este tipo de estratégia negocial, está relacionado com as seguintes suposições em relação ao contexto em que se desenvolvem:

- I. Cada membro da negociação é monolítico: não deve convencer os membros de uma clientela de que eles devem ratificar o acordo;
- II. Os agentes da negociação estão interessados apenas com esse tema;
- III. Não estão preocupados com jogadas repetitivas ou vínculos com outros problemas pendentes;
- IV. Não há preocupação com precedentes, cobranças por favores passados, e

acordos partidários (Raiffa et al., 2002, p. 109).

Ao contrário do que se verifica na estratégia integrativa, nesta estratégia os negociadores não compartilham informações com o parceiro de negociação, pois encontram-se focados em acordos e relações de curto prazo (Lewicki et al. 2001, p. 45). Tendo como, principal objetivo ganhar a todo o custo independentemente dos objetivos ou necessidades do outro negociador (Calhoun & Smith, 1999).

Neste tipo de negociação os agentes envolvidos, tem determinado á priori uma proposta final fixa, que não irá sofrer alterações independentemente do curso que a negociação possa vir a tomar (Raiffa, 1982).

Gershenfeld et al, (1989, p. 3) afirma que as táticas distributivas encontram-se centradas no desenvolvimento relativo de poder, convencendo os outros de que somos detentores desse mesmo poder.

Segundo Neves et al., (2008, p. 222-225) as táticas distributivas são cinco.

- I. ***Influenciar a percepção do valor do ponto de resistência***, quando não há uma informação fidedigna que suporte o ponto de resistência, as partes poderão tentar alterá-lo, influenciando o modo como oponente o percebe. Existem assim algumas condições principais que poderão ser fatores de alteração do ponto de resistência do oponente: **variação direta do ponto de resistência consoante a utilidade subjetiva dos resultados para o negociador, ou seja, se uma das partes convencer a contraparte de que as suas propostas tem menor importância do que inicialmente ele lhes atribuiu, conseguirá maior flexibilidade no ponto de resistência e quanto mais o negociador convencer o oponente de que os custos da rutura o lesam, maior a propensão para amenizar o grau de exigência do ponto de resistência.**
- II. ***Conhecer o BATNA*** do oponente constitui uma vantagem num ambiente competitivo. Quando se tem conhecimento do BATNA da contraparte é necessário que os negociadores tenham noção que detém informação poderosa.
- III. ***Primeira proposta***, é uma iniciativa que no contexto distributivo confere uma vantagem para o negociador. Esta gera o efeito de ancoragem, conduzindo o oponente a ajustar as suas contrapropostas ao valor

inicialmente proposto, permitindo assim que haja um controlo por parte do negociador no processo negocial.

- IV. ***Dinâmica de concessões***, permite uma troca indireta de informações sobre o valor que cada parte atribui aos itens negociais. A forma e o conteúdo das concessões levam os negociadores a inferir as intenções e intenções da outra parte. Desta forma, dever-se-á ter atenção a dois aspetos importantes, o padrão e a amplitude da concessão.
- V. ***Compromissos, ameaças e últimas propostas***, exige que haja um vínculo solene que consiste em trocar a flexibilidade por uma certeza na ação. Este tipo de tática revela duas posições: a primeira é que uma vez que a intenção já foi anunciada, qualquer recuo coloca o negociador em posição de fraqueza. A gravidade do recuo torna-se maior cada vez que o compromisso se afirma.

3.4. Processo de Negociação

O processo negocial é um dos fatores mais importantes para o sucesso ou insucesso de uma negociação. O processo de negociação inclui as fases, as estratégias e as táticas de negociação.

3.4.1. Fases da Negociação

Para a definição das etapas da negociação não existe um consenso entre autores. Porém, pelo menos três etapas são tradicionalmente identificadas, que são: Planeamento e a preparação; a Negociação e o Fecho (encerramento).

Para Mundate (1992), a negociação têm cinco fases fundamentais: (i) Preparação; (ii) fase de antagonismo; (iii) fase de aceitação de marco comum; (iv) fase de apresentação de alternativas e (v) fase de conclusão.

A primeira fase, preparação tem como base a análise da situação das parte e na obtenção de o máximo de informação.

Segundo Lewicki et al., (2002, p. 52), “A forma proeminente no sucesso de uma negociação reside na preparação que tem lugar antes do diálogo”.

Porém, muitas vezes as negociações não devidamente planeadas por diversos fatores, levando a que esta fase seja negligenciada, podendo assim sofrer consequências nefastas

de várias ordens, tal como partir para o diálogo com desconhecimento do interlocutor (Cunha et al., 2006, p. 552).

Sendo assim, é de salientar que é necessário que as partes organizem e programem um conjunto de informação e aspetos relevantes, nomeadamente: elaborarem um diagnóstico sobre a natureza do conflito; determinarem as metas e objetivos pretendidos, definição de uma lista de prováveis concessões; desenvolverem um plano estratégico/tático e prepararem alternativas se houver rompimento negocial.

Raiffa (1982, citado por Cunha et al., 2006, p. 553), defende que a forma mais adequada para a preparação de uma negociação é sempre contingencial apesar de existirem fatores que influenciem o comportamento do negociador, que devem também ser considerados, antes de se dar início ao processo negocial. Este autor, explica alguns elementos relevantes que devem ser adotados pelos negociadores ao prepararem qualquer negociação. Destacam-se assim alguns dos elementos:

-Conhecer-se a si próprio:

Antes da negociação se iniciar, é fundamental que o negociador determine quais os seus objetivos mais ou menos importantes e faça uma reflexão sobre a hipótese de não existir acordo e qual a situação negocial que mais se aproxima disso. Neste sentido, poderá saber qual o resultado pior que estará disposto a aceitar, devendo reunir todos os elementos necessários para a condução da negociação: argumentos, factos, documentos, critérios de decisão. Neste momento, é essencial definir o seu BATNA, pois irá fortalecer a sua posição na negociação e facilmente irá retirá-lo de um processo que poderá ser desfavorável.

-Conhecer o seu oponente:

Deverá ser ponderado, quais os possíveis resultados para os seus oponentes caso o acordo não surja. Assim devem-se criar considerações sobre o possível ponto de resistência do oponente e como se tem comportado em negociações anteriores.

-Conheça a natureza do conflito:

Esta tarefa consiste em fixar níveis de conflito e as possibilidades de relacionamento e correlação de força entre as partes.

-Desenvolva argumentação e factos de apoio:

Determinar quais os factos e argumentos que podem apoiar o ponto de vista do negociador, ou seja, qual a tática mais adequada no decorrer da negociação. Deve também elaborar uma estratégia, que reflita sobre as ofertas iniciais e os possíveis efeitos de ancoragem. Ou seja quando a incerteza da negociação é volutuosa a oferta inicial poderá funcionar como âncora, aprisionando o oponente a esta levando-o por vezes a alterar as suas expetativas e ponto de resistência (Cunha et al., 2006, p. 549).

-Preste atenção às convenções da negociação designadamente as respeitantes ao contexto cultural:

Num processo negocial, as convenções estão dependentes da cultura do negociador, do tipo de negociações da conjuntura económica, social e política.

-Considere os aspetos administrativos:

Os aspetos administrativos devem considerar quem irá negociar, onde será realizada a negociação, quais os papéis atribuir aos negociadores e quais os recursos administrativos necessários.

-Recorra a um jogo de simulação:

Na negociação simular é muito importante no sentido de que dá um determinado realismo, na medida em que se deve encontrar alguém que possa desempenhar o papel de oponente e ensaiar com ele a negociação. Tentado, assim descortinar as fraquezas, os argumentos mais débeis, as áreas que necessitam de recolha de mais informação e factos (Cunha et al., 2006, p. 554).

Na fase do antagonismo, nesta fase são postas na mesa as pretensões máximas de ambas as partes, tendo como intuito mostrar a firmeza das aspirações de ambas. Esta fase íntegra cinco relevantes funções: preservar a imagem do negociador perante aqueles que representa; descortinar até onde se pode impelir a outra parte a conceder, contribuir para acalmar as metas e prioridades próprias, evidenciar firmeza relativamente aos objetivos próprios e esclarecer as diferenças existentes (Monteiro, 2010, p.73).

A fase de aceitação marco comum, as partes esclarecem-se e adotam uma postura distributiva, integrativa ou de cessação unilateral. Assim, o objetivo da

negociação, é chegar a um acordo, podendo-se aproximar posições quando é percebido que os interesses de ambas as partes são convergentes.

A fase de apresentação de alternativas, nesta fase são apresentadas as propostas e contrapropostas à outra parte, até que surja uma solução conveniente para ambas de modo a que se concretize o acordo.

Por último, a fase de conclusão onde se definem as posições e apresentam-se os acordos obtidos, finalizando-se assim o processo negocial.

Nas negociações do dia-a-dia as pessoas sentem um certo grau de facilidade ou desconforto ou de satisfação ou insatisfação, em função da importância da negociação esses sentimentos podem ocorrer em qualquer uma das etapas do processo de negociação. Sentimentos negativos podem ocorrer, tais como a antecipação do primeiro encontro com a outra parte (pré-negociação), durante as de troca reuniões face a face (por exemplo compartilhamento de informações), quando o contrato ou acordo estão a ser executados (Volkeman, 2006, p.1).

Algumas pessoas, muitas vezes pensam na negociação como algo que acontece única e exclusivamente cara-a-cara (Volkeman 2006 p.1). Na realidade, uma negociação é muito mais complexa é, um *Multi-stage process* que maior parte das pessoas não percebe e continua a não perceber mesmo depois da assinatura do acordo (Volkeman, 2006, p. 2).

3.4.2. Estilos de Negociação

Na gestão de conflitos, o estilo de negociação são as variáveis que mais influenciam o processo de negociação. Os estilos de gestão de conflito, poderão ser entendidos como as intenções mais genéricas e habituais, adotadas pelas partes no conflito (Thomas 1992, citado por Rocha, 2011, p.44).

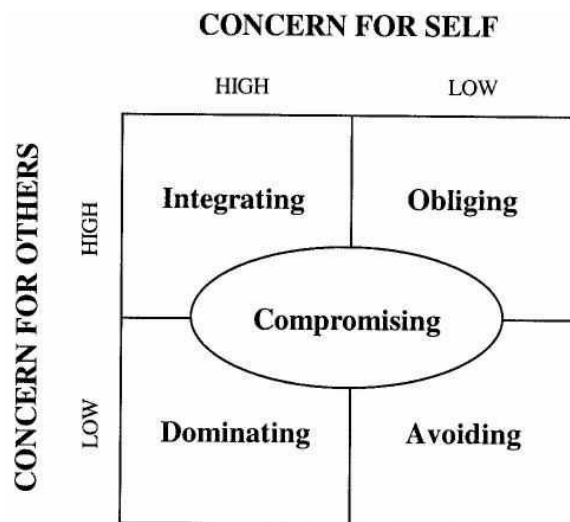
Existem, muitos estudos realizados sobre diversos estilos de negociação exemplo de um é o estudo realizado por Blake & Mouton (1964) sobre *managerial grid*. Estes autores foram pioneiros, definiram um esquema que classificava cinco estilos de gestão de conflitos interpessoais, designadamente: dominar ou forçar, retirada, suavização, compromisso e solução de problemas. Este esquema havia sido desenhado, tendo por base as duas dimensões da liderança: orientação para a produção e a orientação para as pessoas.

Por sua vez, Thomas (1992), reinterpreta o esquema de concetualização de Blake e Mouton e elabora um modelo com cinco intenções ou estilos gestão de conflito, nomeadamente: colaboração, competição, evitação, acomodação e compromisso. Estas intenções, foram definidas, segundo duas dimensões: a assertividade (o interesse em si) e a cooperatividade (o interesse nos outros).

Em 1979 os autores Rahim & Bonoma, na mesma linha de Thomas, consideram dois o estilos de gestão de conflitos: preocupação consigo e preocupação com os outros. A primeira dimensão explica o grau (alto ou baixo) para o qual uma pessoa tenta satisfazer a suas próprias preocupações. A segunda dimensão explica o grau (alto ou baixo) em que uma pessoa tenta satisfazer as preocupações dos outros. (Rahim, 2002,p.216).

Rahim & Bonoma, (1979, p. 1327) através da combinação das duas dimensões básicas identificaram cinco estilos específicos de gestão de conflito, como se pode ver na figura 1.

Figura 1 - Modelo Bidimensional de Conflito Interpessoal



Fonte: Rahim (2002, p. 217)

O estilo de “Integração” (*Integrating*), está associado com a resolução de problemas ou seja, é feito um diagnóstico de intervenção direta nos problemas. O uso deste estilo envolve uma abertura e troca de informações, que incitam a procura de alternativas e uma análise das diferenças para atingir uma efetiva solução aceitável para as partes. Este tipo de estilo é útil para tratar de forma eficaz em problemas complexos.

Quando uma das partes não pode, por si só, resolver o problema, para chegar a uma melhor solução para um problema.

A adoção deste estilo é aconselhável quando as questões em causa têm algum grau de complexidade e quando não há pressão de tempo. Pelo contrário, este estilo não é apropriado, quando o problema em causa é de resolução simples, quando é necessária uma decisão imediata, ou quando a outra parte não tem interesse pelos resultados ou capacidade de solução de problemas (Rahim, 2002, p. 218).

O estilo de Submissão (*Obliging*), define-se por um reduzida preocupação consigo próprio e uma elevada preocupação pelo outro. Este estilo tenta diminuir as diferenças enfatizando a igualdade de modo a satisfazer as preocupações da outra parte em detrimento das do próprio. Quando o negociador, adota este estilo, opta por não considerar as diferenças do oponente, ponderando apenas os aspetos comuns entre ambos para que se satisfaça os interesses dos outros.

Neste estilo, as diferenças existentes são aniquiladas valorizando-se apenas os pontos em comum de modo a que a contraparte obtenha satisfação dos seus objetivos.

É útil quando uma das partes não está familiarizada com as questões envolvidas, quando se pretende preservar uma relação, quando uma das partes está disposta a renunciar de alguma coisa com a esperança de receber algum benefício da outra parte.

Sempre que as partes assumem posturas erradas ou antiéticas, torna-se desaconselhável o uso deste estilo (Rahim, 2002, p. 219)

O estilo de Dominação (*Dominating*) é definido por uma grande preocupação consigo mesmo e baixa preocupação com os outros, existindo uma orientação ou um comportamento forçado para se atender aos seus interesses sem atender aos da contraparte. Este estilo, retrata acaba por ser uma réplica da estratégia de negociação ganho-perda (*win-lose*), onde os objetivos de uma das partes é crucial face aos interesses, necessidades e expetativas da outra parte.

Este estilo é apropriado para negociações onde a tomada de decisão tem de ser rápida, quando o problema é banal e ainda quando existe necessidade de implementação de medidas impopulares.

Este estilo é inadequado quando as questões envolvidas no conflito são complexas e não há tempo suficiente para tomar uma boa decisão. Quando as duas

partes são igualmente detentoras de poder e quando o oponente possui o mesmo grau de competência (Rahim, 2002,p.220).

O estilo Evitação (*Avoiding*), é descrito pela baixa preocupação acerca dos resultados próprios e dos outros. O uso deste estilo é adequado, para a resolução de problemas triviais, questões de menor importância ou quando a resolução de problema implica mais custos que benefícios. Não se deve usar este estilo, quando a tomada de decisão cabe-nos a nós, ou sempre que haja necessidade que o problema seja resolvida sem concessão (Rahim, 2002,p.220).

O último estilo definido por Rahim (2002, p. 220), é o Compromisso (*Compromising*). É um estilo que se encontra no meio dos quatro estilos anteriormente abordados, é caracterizado por uma preocupação intermédia por si e pelos outros. É um estilo que envolve o dar-e-receber, onde ambas as partes renunciam de algo para chegar a uma decisão mutuamente aceitável.

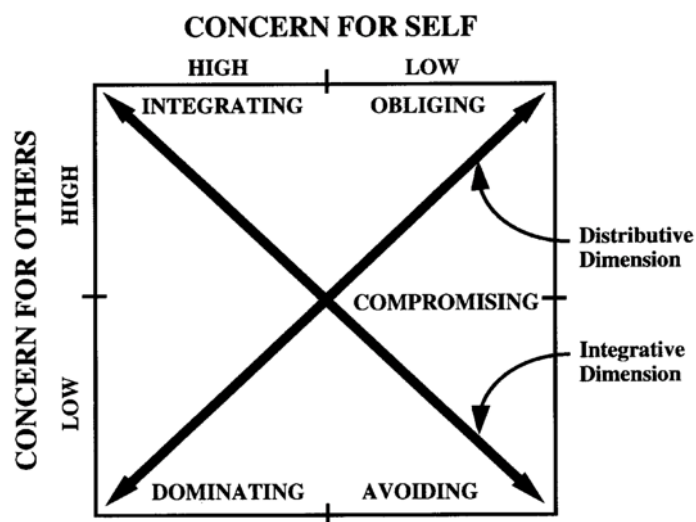
Este estilo é útil para evitar conflitos prolongados, quando os objetivos das partes em conflito são mutuamente exclusivos ou quando ambas as partes tem uma equidade de poder e atingiram um impasse no processo de negociação e precisam de uma solução temporária para um problema complexo. Ou quando outros estilos utilizados e encontrados parecem ser ineficazes para lidar com o problema de modo a que se atinja o sucesso. Este estilo é inapropriado para a resolução de problemas complexo, necessitando assim de uma abordagem de resolução de problemas (Rahim, 2002, p. 221).

Segundo Rahim (2002,p.222), evidencia que alguns estudos tais como de Prein & Thomas. Demonstram que adoção de estilos integrativos como a integração, submissão e compromisso, estão diretamente ligados com resultados positivos e os estilos distributivos como a dominação e evitação correlacionam-se com resultados negativos.

Porém, este autor assume que não existe uma abordagem perfeita para a gestão de conflitos. Afirma que, existem situações em que o uso de diferentes estilos poderá ser mais ou menos apropriado para a resolução do conflito.

Assim os cinco estilos de gestão de conflito, poderão ser categorizados de acordo com duas dimensões: integrativa (*problem solving*) ou distributiva (*bargaining*) (Rahim, 2002, p. 222).

Figura 2 - Dimensões Integrativas e Distributivas



Fonte: Rahim (2002, p. 220).

Obtém-se a dimensão integrativa ao fazermos a subtração do estilo de Integração pelo estilo de Evitação, mostrando-nos que a preocupação das partes (alta ou baixa) pelo próprio e pelos outros. Já a dimensão distributiva, obtemos subtraindo o estilo Dominação pelo estilo Submissão, que representa a preocupação (alta ou baixa) pelo próprio e pelos outros. Estas duas dimensões representam os estilos de gestão de conflito *problem solving* e *bargaining*.

O uso elevado do estilo *Problem solving*, indica-nos a tentativa de aumentar a satisfação de ambas as partes através de soluções únicas e aceitáveis.

O reduzido uso deste estilo, indica-nos a redução de satisfação das preocupações de ambas as partes, como resultado da sua incapacidade para enfrentar e resolver os seus próprios problemas.

Um nível elevado de *bargaining*, indica uma maior preocupação em autossatisfazer-se e uma baixa preocupação pela satisfação dos outros, por outro lado um uso baixo deste mostra-nos um esforço para a obtenção de resultados contrários.

Desta forma o estilo Compromisso, é o ponto que interliga estas duas dimensões. Podemos chamar o ponto de equilíbrio, pois neste verifica-se que as partes tem um nível intermédio de interesses por si e pelos outros. Estes dois estilos são utilizados de forma distinta o *problem solving* na gestão estratégica, ou seja para a melhoria e eficácia da aprendizagem organizacional, ao passo que o estilo *bargaining* é utilizado para a gestão tática das negociações do quotidiano (Rahim, 2002,p. 222).

CAPÍTULO IV- INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E NEGOCIAÇÃO

Neste capítulo pretende-se, descrever o aparecimento das emoções como um fator importante no estudo e nas práticas da negociação. E em seguida associar a inteligência emocional a temática da negociação através de uma abordagem acerca das técnicas e ferramentas que relacionadas permitirão a que o negociador se torne emocionalmente inteligente.

Os autores Fisher & Shapiro (2008, p.12), consideram as emoções como poderosas, estão sempre presentes e é difícil lidar com elas.

Embora Fulmer & Barry (2004, p. 250) afirmam que há falta de teoria para orientar a pesquisa da EI na negociação, sendo que a negociação é uma temática importante para o EI. Estes mesmos autores afirmam que, "o conceito de inteligência emocional está interessado no potencial e implicações no domínio da barganha e da negociação, sendo que cada vez mais há um maior interesse no estudo das emoções na negociação" (Fulmer & Barry, 2004, p. 252).

Os negociadores deveriam reconhecer que a negociação é uma situação emocional. Na negociação são experienciadas diversas emoções, além de avaliar a justiça dos procedimentos e resultados, os negociadores estão atentos a estas reações e outros não, acreditando que uma boa negociação, é aquela que não envolve emoções. Porém, a chave do sucesso para uma boa negociação é estar atento aos componentes emocionais, de forma a entender o seu papel e a geri-lo (Ogilvie & Carsky, 2002, p. 382).

Denota-se que nas Organizações existem colaboradores com um alto nível de ileteracia emocional, ou seja, emocionalmente não se encontram ensinados para lidar com as emoções colocando a parte racional a “falar mais alto” quando a situação em si precisa um pouco mais do que razão. Sendo assim, ao tornarmo-nos literados emocionalmente, irá permitir que cada conversa, cada contato humano, cada parceria, seja coisa de um instante ou se prolongue no tempo, que resulte sempre na maior e melhor retribuição possível para todos.

Steiner & Perry (2000,p. 15) afirmam, “quando as pessoas atingirem a Literacia emocional, sabem que as emoções conferem poder. A Literacia Emocional é a chave para o poder pessoal porque as emoções são poderosas”.

Nesta perspectiva, as pessoas devem desenvolver competências, de forma a conseguirem mobilizar a energia das suas emoções numa vertente motivadora positiva, ou seja, o ser humano a partir do meio ambiente envolvente percebe estímulos que na maioria das situações desencadeiam emoções negativas, resultando em tomadas de decisão desajustadas, criando assim interações conflituosas.

Devem assim, ser e ter *Autoconsciência*, estar consciente de nossos próprios sentimentos, bem como as dos outros, é a chave para se tornar um negociador emocionalmente inteligente, mas é evasivo em muitas situações. Compreender a linguagem da emoção e sintonizá-la com o nosso corpo são apenas dois métodos, discutidos abaixo, que aumentam a consciência emocional e percepção.

Estudos (exemplo Ekman, 1992) mostram que devemos ser mais precisos quando lemos os sinais não-verbais do outros, pois essa informação não-verbal contém e revela os interesses, problemas, limites e alternativas, mesmo quando o oponente não sabe que está a transmitir tal informação (Fromm, 2007, p.3).

Neste sentido, um conhecimento do ADN das componentes constitutivas da IE, permitir-nos-á agir em conformidade na negociação levando-nos a acordos legítimos propiciando relações futuras. Também nos irá permitir conhecer o outro ao mesmo tempo que nos damos a conhecer, pois reconhecer com precisão aquilo que a outra parte está a sentir, possibilitar-nos-á o desenvolvimento de outras competências, como, a influência.

Assim, as emoções são o nosso radar pessoal, fornecem-nos constantemente informações acerca de nós próprios e daqueles com quem negociamos. Quando estamos em contato com as nossas emoções somos capazes de acedê-las podendo assim, através da informação que nos facultam tomar melhores decisões. Desta forma, o conhecimento do nosso estado emocional é um benefício para nós no processo negocial (Miguel et al., 2008, p.10). Desta forma, ser um negociador emocionalmente inteligente não se cinge só ao facto de conseguirmos estar atentos e regularmos as nossas emoções, mas sim usar as emoções de forma adaptativa e criativa.

Um estudo empírico realizado por 7et al. (2004), sobre o papel da inteligência emocional no processo de negociação, descobriu que os indivíduos com maior inteligência emocional demonstram uma experiência de negociação mais positiva.

Através de uma amostra de 164 estudantes do curso Gestão de Organizações que realizaram um exercício de negociação onde avaliavam a objetividade e subjetividade dos resultados de negociação (Foo et al., 2004, p. 416). Os autores verificaram que as experiências mais positivas no processo de negociação, eram vivida por indivíduos com maior inteligência emocional, devido ao facto de que os indivíduos com maior IE tem relações interpessoais mais satisfatórias (Foo et al., 2004, p. 419).

Portanto, de acordo com Fulmer & Barry (2004, p.259) "o modelo de inteligência emocional proposto por Salovey e seus os colegas incorpora tanto autoconsciência e autorregulação da emoção, o que sugere que os negociadores emocionalmente inteligentes estão mais bem posicionados para reconhecer as respostas emocionais, estão mais predispostos para controlar as situações que são originadas por emoções fortes que podem causar cegueira emocional e são mais capazes de substituir emoções que não se adequam ao contexto”.

Os negociadores com um nível de IE mais elevado poderão ser mais propensos a agir de forma estratégica e aproveitar todas as oportunidades para influenciar ou manipular as emoções do oponente e podem ser capazes de usar táticas de gestão de emoção ou compartimentar as reações emocionais extremas de outros para alcançar seus próprios objetivos no processo de negociação (Salovey & Mayer,1990 p. 185-211).

Em contrapartida, negociadores que tenham um nível baixo de IE, não são capazes de desenvolver sinergias na prossecução de objetivos comuns no processo negocial, pois não conseguem difundir o seu próprio sentido de confiança e competência e não compreendem as forças que modelam as ideias e os atos, isto é, não inspiram nem motivam a contraparte (Goleman, 2012, p. 204-205).

4.1. O papel da Emoções na Negociação

As emoções sejam elas positivas ou negativas são o berço e as coordenadas de uma negociação (Hughes & Terrel, 2009,p. 14). Na negociação as emoções tem um papel preponderante, elas permitem ao negociador ter a capacidade de reconhecer que as emoções são aplicadas num contexto complexo de relacionamentos que exige sensibilidade e respostas ponderadas. Desta forma, o uso sábio das emoções na negociação permitirá influenciar e interagir com as emoções dos outros.

Se soubermos utilizar as emoções de forma estratégica na negociação, deixaremos de ficar á mercê quer das nossas emoções como das dos outros. Tornando, as negociações mais descontraídas e mais eficientes (Fisher & Shapiro, 2008, p. 8).

Segundo Pruitt, (1998, p. 470) a negociação é uma "discussão entre as partes em conflito, tem como objetivo alcançar um acordo sobre divergências de interesses".

Como uma estratégia de interação interpessoal, a negociação é uma fusão de diversos tipos de emoções. Emoções que têm um valor informativo para os indivíduos e podem influenciar os negociadores no processamento da informação. Porém, estas também têm funções sociais na negociação, pois transmitem informações sobre os sentimentos intenções e crenças dos negociadores e servem como incentivos ou obstáculos aos comportamentos dos oponentes.

Segundo Van Kleef et al., (2006, p. 558), os negociadores usam as emoções dos oponentes para inferirem os limites e conseqüentemente usam a informação transmitida pelas emoções para fazerem as suas ofertas. Explica que os negociadores que são confrontados com emoções negativas por parte do oponente, julgam os limites de concessões do outro como muito elevados, fazendo com que a chegada a um acordo seja suportada pelo impasse e mais demorada, em contrapartida, negociadores que confrontam oponentes que transmitem emoções positivas, consideram os limites deste como muito baixos, sentem necessidade de evitar o impasse permitindo assim, que as concessões sejam feitas rapidamente sem hesitações.

O autor Fromm (2007, p.2), assevera que as emoções tem um papel muito importante na negociação, elas ajudam a organizar e delimitar o nosso processo cognitivo, permitindo uma melhoria no processo e resultado da negociação quando são utilizadas de forma estratégica. Este mesmo autor, corrobora com Van Kleef et al., (2006) quando afirma que: o negociador que expressa emoções positivas, poderá estar a dar um sinal em como se importa com o problema ou o interesse, desta forma esta postura poderá aumentar “bolo-fixo” e a troca de ideias. Por outro lado, o negociador que expressa emoções negativas, poderá estar a mostrar que tem reservas quanto aos limites da negociação.

Shapiro (2002, p.67), assevera que os negociadores estão sempre a sentir emoções. Mesmo que as partes tentem suprimir as emoções, esta intenção irá consumir

energia extra cognitiva, e levará a um aumento de excitação fisiológico tanto pessoal como no seu parceiro de negociação.

Desta forma, levará a um contágio emocional, que segundo Schoenewolf (1990, p. 50), é, “um processo onde o sujeito ou grupo influenciam as emoções ou comportamentos do outro sujeito ou grupo, induzindo de forma consciente ou inconsciente os estados emocionais ou atitudes comportamentais”. Este processo, detém uma energia emocional que transmitirá a intensidade com que as emoções são expressas e comunicadas de pessoa para pessoa (Scherer, 1981 citado por Barsade, 2002, p. 648).

As experiências e expressão de emoções, tem como foco específico o contágio emocional, que se define como a propagação de emoções entre as partes, quer através de imitação ou experiência genuína (Thompson et al., 1999, p. 147)

O contágio emocional, serve assim como método de fusão, isto é, permite que sujeitos ou grupos com mais propensão para estados emocionais positivos ou negativos influenciem a cognição, comportamentos e atitudes (Barsade, 2002, p. 650).

Neste sentido, quando somos contagiados ou queremos contagiar emocionalmente, devemos utilizar as emoções não contra nós, mas a nosso favor, para que fiquemos fortalecidos (Steiner & Perry, 2000, p. 16). As emoções podem surgir de forma não intencional e serem exibidas sem pensar. Assim, os negociadores podem conscientemente ajustar sua exibição emocional para servir os seus objetivos, sejam eles para aumentar ou reprimir uma emoção autêntica ou fingir completamente uma emoção desejada (Rafaeli & Sutton, 1991, p. 765).

Portanto, as emoções na negociação são um fator bastante importante pois é através delas que vamos guiar os nossos passos negociais. Assim, de forma a lidarmos melhor com as emoções na negociação devemos desenvolver uma atividade construtiva, em vez de nos preocuparmos em rotular a emoção que nós ou a contraparte sente, devemos diagnosticar a sua causa e arranjar uma solução (Fisher & Shapiro, 2008, p. 156).

4.2. Uso Estratégico das emoções

Usar de forma estratégica as emoções na negociação, de acordo com Barry (1999, p.94) é através da exibição ou expressão emocional intencional como uma jogada tática pelo negociador.

Para utilizar as emoções estrategicamente, os indivíduos precisam ser capazes de exercer o autocontrole emocional e envolverem a emoção no trabalho onde pretendem projetar uma autoimagem desejada.

A estratégia também chama a atenção a diferenças individuais, ou seja, um negociador estratégico avalia a necessidade de emoções específicas, formas de exibição dessas emoções e executa um plano utilizando o comportamento expressivo apropriado.

Os componentes desta tarefa contém certos traços individuais que influenciam as estratégias emocionais, especialmente aquelas que afetam a gestão da eficácia do comportamento expressivo do negociador, por exemplo, a inteligência emocional e autorregulação (Li & Roloff, 2006, p. 180).

Embora o uso estratégico da emoção possa ser iniciado por uma das partes na negociação, não é meramente uma tática direcionada, mas sim uma tentativa de influência interpessoal. Os negociadores interagem uns com os outros e as suas emoções evoluem no decorrer do processo negocial, quando uma das partes planeia as suas expressões emocionais poderão desencadear-se emoções atitudes e comportamentos genuínos da outra parte.

Por sua vez, esta interdependência entre dois negociadores, poderá levar a encontros planejados, ao invés de interações emocionais genuínas, após a atuação inicial. Como as emoções estratégicas e genuínas estão enredadas torna-se complicado até mesmo para o estratega distinguir quais são as emoções autênticas.

Desta forma, se as respostas emocionais do oponente não forem antecipadas pelo estratega, poderão afetar a experiência emocional, ou seja, a exibição emocional pode prejudicar o caminho original que ele / ela projetou. Em conformidade com essa ideia, Oatley (2000, p.39) propôs três objetivos sociais básicos que motivam as atividades humanas que estão por trás emoções: filiação, proteção e dominância. As reações emocionais são projetados para promover metas, cada emoção particular ocupa um lugar (*location*) diferente no espaço de coordenadas definidas pelas dimensões de metas associadas.

Frank (1988, p. 94), argumenta que as emoções funcionam como mecanismos para sustentar os compromissos subjetivos para estratégias que vão de encontro com a ideia atraente de recompensa imediata. As emoções possuem, igualmente, uma função

adaptativa, permitindo estabelecer prioridades, tomar decisões e colocar ações em prática. Numa perspectiva evolutiva, as emoções orientam os nossos comportamentos em situações que se configuravam como relevantes para os nossos antepassados, nomeadamente, na obtenção de cuidados, proteção, recursos, encontro de amigos e construção de relações sociais.

Tendo em conta a linha de pensamento de Oatley (2000) Fisher & Shapiro (2008) argumentam que na negociação, para além das emoções devemos ter em conta as preocupações básicas. Estas preocupações básicas são necessidades humanas de grande importância para todas as pessoas e para qualquer negociação. Algumas vezes, os negociadores experientes desconhecem de que forma estas preocupações motivam as suas decisões (Fisher & Shapiro, 2008, p. 25).

Segundo, Fisher & Shapiro (2008, p.26), estas cinco preocupações básicas não são completamente diferentes entre si, pois misturam-se e agrupam-se, contudo, cada uma delas contribui especificamente para o estímulo das emoções. Assim, de forma mais completa elas descrevem o conteúdo emocional da negociação do que cada uma por si. Desta forma, estas cinco preocupações básicas estimulam uma grande quantidade de emoções levantadas durante uma negociação. São elas:

Figura 3 - Cinco Preocupações Básicas



Fonte: Fisher & Shapiro, (2008).

Quando lidamos de forma estratégica com estas preocupações básicas conseguimos estimular emoções positivas em nós como nos outros, sendo que estas concentram-se nas nossas relações com os outros.

Desta forma, devemos usar as preocupações básicas como uma lente ou alavanca estratégica. Como lente, a fim de compreender a experiência emocional das partes, podemos assim utilizá-las como uma lista das áreas sensíveis nossas como da contraparte. Permitindo que, se perceba até que ponto o oponente é sensível ao que digo sobre o seu estatuto, se sente que a sua filiação foi posta em causa ou se acha que a sua autonomia está a ser limitada. A lente estratégica permitir-nos-á tomar consciência das nossas preocupações básicas, ajudando-nos a ver quais os motivos do comportamento da outra pessoa e leva-nos a modelar os nossos atos para a resolver essas preocupações. O uso estratégico da lente, poderá desarmar a grande parte da volatilidade das emoções crescentes (Fisher & Shapiro, 2008, p. 29).

Podendo, através desta rever todo o processo negocial usando as preocupações básicas, de forma a compreendermos o que aconteceu emocionalmente que foi ou não benéfico, permitindo que se desenvolva a nossa própria lista com os melhores procedimentos. Sendo que as preocupações básicas são como uma alavanca estratégica, que ajudam a melhorar as situações, permitindo que cada um possa mudar as próprias emoções numa direção positiva. Logo, as preocupações básicas são necessidades humanas muito importantes durante qualquer negociação. Podemos virar a nossa atenção de forma estratégica para as cinco preocupações, que permitem lidarmos com uma quantidade de emoções sempre mutáveis que nos afetam a nós e aos outros (Fisher & Shapiro, 2008, p. 30).

Tabela 5 - O risco de ignorar as preocupações básicas

As minhas preocupações básicas não são satisfeitas sempre que	As emoções resultantes podem fazer com que me sinta		Quando isto acontece, fico suscetível a:
Não sou valorizado Sou tratado como um adversário	Zangado, Enraivecido, Furioso, Indignado, Irritado	Indesejado, Rejeitado, Enjoado, Magoadado, Agressivo	Reagir negativamente, contrariamente aos meus interesses
A minha autonomia é infringida O meu estatuto é minimizado	Aborrecido, Com ódio, Vingativo, Impaciente	Culpado e Envergonhado, Com remorsos, Humilhado.	Fazer as coisas sozinho, Pensar rigidamente
O meu papel é trivializado e restringido	Ansioso, Ressentido, Receoso, Nervoso, Desconfortável, Preocupado.	Triste, Angustiado, Desesperado, Lúgubre, Arrasado, Apático.	Agir enganadoramente e ser visto como de pouca confiança

Fonte: Fisher & Shapiro (2008, p. 30).

Tabela 6 - O poder de resolver as preocupações básicas

As minhas preocupações básicas são satisfeitas quando:	As emoções resultantes podem fazer com que me sinta	Quando isto acontece, fico suscetível a:
Não sou apreciado; Sou tratado de igual para igual,	Entusiástico, Brincalhão, Delicado, Apreciador, Compassivo.	A ser cooperativo, Trabalhar em conjunto, A ser criativo, A ser confiante.
A minha liberdade de decisão é reconhecida, O meu estatuto é reconhecido, quando merece sê-lo,	Feliz, Contente, Satisfeito, Jovial, Confortado, Prazeroso, Orgulhoso, Realizado, Corajoso.	
O meu papel é satisfatório incluindo atividades que me convencem de que posso mudar as coisas.	Esperançoso, Calmo, Aliviado, Descontraído	

Fonte: Fisher & Shapiro (2008, p. 30).

Neste sentido, os autores Fisher & Shapiro (2008, p. 30-32) salientam que a diferença entre ignorar e satisfazer uma preocupação básica, é tão importante como manter o nariz debaixo de água ou acima da superfície. Afirmam que quando numa negociação sentimos uma das partes se sente deprimida, pode fazê-la sentir solitária, ignorada e incapazes de respirar. Desta forma, somos levados pelas nossas emoções, que por sua vez obrigam a demonstrar um comportamento adverso. Por outro lado, se uma das partes se sente apreciada, tratada de igual para igual, sentir-se-á capaz de respirar por cima da água, sentir-se-á livre de decidir o que fazer e para onde ir. Uma negociação que envolva várias partes requer uma compreensão prévia das cinco preocupações básicas, sendo que estas são simples de serem usadas de imediato e são suficientemente sofisticadas para serem utilizadas em situações de elevada complexidade.

Portanto, é cada vez mais claro que para se tornar um negociador hábil é importante não só empregar estratégias e habilidades cognitivas, mas também tem de ser emocionalmente inteligente. Na negociação o uso de estratégias cognitivas sem uma base, é como construir uma casa e ficar sem ferramentas para construir o interior.

A caixa de ferramentas das habilidades emocionais e cognitivas é necessária para enriquecer, aprimorar e informar a experiência de negociação. Há muitas vantagens em ser se um negociador emocionalmente inteligente. Por exemplo, um negociador emocionalmente inteligente é capaz de reunir a mais rica informações sobre os interesses subjacentes do outro lado e pontos de reserva; avalia com mais precisão o risco, o que leva a uma melhor tomada de decisão; permite perceber em que situações é oportuno o uso de estratégias e táticas de negociação que envolvam emoções; é capaz de induzir no oponente as emoções que deseja (Fromm, 2007, p. 2).

4.3. Entender a informação que as emoções nos comunicam

Fisher, Ury & Patton (1991) e Thompson (2005) e outros enfatizaram que a negociação não é apenas sobre o dinheiro, mas também sobre relacionamentos, consciência de todas as questões, preferências pessoais, conhecimento das suas alternativas e reflexão sobre o seu desempenho (Brinkman et al., p.4).

As emoções desempenham papéis positivos e negativos na negociação. No lado positivo, as emoções fazem-nos cuidar de nossos próprios interesses e das pessoas. A empatia que surge através das emoções positivas propicia a que haja uma melhoria na compreensão e facilitação da comunicação. Porém, esconder emoções ou fazer uma exposição vigorosa destas, constitui uma tática de negociação eficaz. A Raiva legitimamente expressa pode comunicar sinceridade e compromisso da contraparte, contudo, o medo e a raiva geralmente desempenham um papel negativo na negociação. Os autores Adler et al. (1998, p.168) afirmam que "embora outras emoções surjam durante o seguimento de uma negociação, a nossa experiência sugere fortemente que as duas emoções que afetam as negociações com mais frequência e de forma mais dramática são o medo e a raiva."

Neste sentido, as emoções comunicam informação, um negociador poderá tirar partido dessa informação, estimulando, emoções positivas ou negativas nos outros como um ganho estratégico (Shapiro, 2002, p.743). Sendo que as emoções são um sistema de sinalização que não necessitam de palavras, transmitem os estados de espírito com a maior das facilidades e informam onde se deve concentrar a atenção e quando estar pronto para a ação (Goleman, 2012, p. 172).

Será assim necessário para o negociador que, antes de comunicar construa um vínculo, ou seja, que se filie ao oponente. A forma como o negociador faz a filiação irá determinar que tipo de emoções vai despoletar na contraparte. Como preocupação básica a filiação, descreve como o negociador se conecta com a outra pessoa ou grupo, na realidade a filiação irá traduzir o espaço emocional entre o negociador e o oponente (Fisher & Shapiro, 2008, p. 63).

Quando, esta preocupação é satisfeita, vemos o outro como uma parte da "família", o que permitirá que haja uma preocupação não só com os seus interesses mas também com os dos outros, havendo assim menos resistência a novas ideias e um maior abertura para a tolerância. Porém, estes laços não exigem uma partilha de segredos, mas tem como objetivo a filiação a outros negociadores de forma a humanizarem-se e não necessariamente fazerem novos amigos. A criação deste vínculo possibilitará o desenvolvimento de uma relação pessoal forte baseada na confiança mútua (Fisher & Shapiro, 2008, p. 74).

Mais que desenvolver laços, o negociador deverá ter percepção daquilo que os outros sentem sem que o digam, tem de ser capazes de captar, a empatia. Numa negociação, as partes não dizem por palavras o que sentem, porém, dizem através do seu tom de voz, pela expressão facial ou por meios verbais. E esta capacidade de ouvir com os olhos e ver com os ouvidos, baseia-se em competências mais fundamentais, como a autoconsciência e o autodomínio (Goleman, 2012, p. 143). Sem esta capacidade de sentir os nossos próprios sentimentos ou de evitar que nos dominem, colocam-nos afastados dos estados de espíritos dos outros, pondo-nos á mercê dos enganos na leitura das emoções do outro negociador pretende comunicar.

Quando se comunica na negociação as partes deverão de estar em sintonia, ou seja, cada uma delas deverá colocar de parte as suas próprias emoções de modo a receber claramente os sinais da outra parte. Negociadores que consigam estar em plena sintonia, envolvem-se num fenómeno biológico chamado ressonância, ou dança emocional íntima (Goleman, 2012, p. 144). Assim, numa negociação a harmonia desta interação vai depender em grande parte da sintonização espontânea, ou seja, quando esta mímica mútua se desenrola evoca nas partes emoções correspondentes embora de forma subtil. Na medida em que uma das partes imita o oponente, permitindo que habite no seu espaço emocional, começando a sentir uma sintonização emocional. Estes laços emocionais são as bases para a aprendizagem da forma de como cooperar e ser bem aceite num jogo ou num grupo (Goleman, 2012, p. 145).

CAPÍTULO V- METODOLOGIA

Após a realização da fundamentação teórica essencial para enquadrar e contextualizar a temática em estudo, torna-se necessário abordar a fase metodológica, fase do planeamento e do método.

Desta forma, a metodologia adoptada na presente pesquisa compreenderá a concetualização do estudo, a operacionalização das variáveis, as hipóteses de investigação, os instrumentos de recolha de dados utilizados, a caracterização da amostra e os procedimentos efectuados.

5.1. Caraterização da Instituição objeto de estudo

Para o presente estudo o serviço de Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian foi o escolhido para o desenvolvimento da investigação.

A Fundação Calouste Gulbenkian criada por Calouste Sarkis Gulbenkian é uma instituição portuguesa de direito privado e utilidade pública, cujos fins estatutários são a Arte, a Beneficência, a Ciência e a Educação, estes estatutos foram aprovados pelo Estado Português a 18 de Julho de 1956.

Tendo completado 50 anos de existência em 2007, a Fundação Calouste Gulbenkian é uma das mais importantes fundações europeias, desenvolvendo uma vasta atividade em Portugal e no estrangeiro através de projetos próprios, ou em parceria com outras entidades, e através da atribuição de subsídios e bolsas.

A Fundação tem delegações em Paris e em Londres, cidades onde Calouste Gulbenkian viveu. Assim, a Fundação tem, através de posições institucionais e/ou parcerias, ativas nas redes filantrópicas internacionais e em movimentos da sociedade civil europeia.

Na sua Sede, em Lisboa, dispõe de um Museu, de um Centro de Arte Moderna e de uma Biblioteca de Arte, mas também de uma Orquestra e de um Coro.

A Biblioteca de Arte é um serviço que foi criado a 15 de Outubro de 1968, tendo sido aberta ao público a 2 de Outubro de 1969. É uma biblioteca especializada em artes visuais e arquitetura, de produção nacional e internacional, que disponibiliza uma variedade de recursos para pesquisa e investigação. Situada na sede da Fundação em

Lisboa, foi criada com o objetivo de abrigar os fundos documentais de apoio às atividades da Instituição e inicialmente centralizar os três fundos existentes na época:

- I. Fundos da Biblioteca do Palácio de Oeiras: com origem na Biblioteca particular de Calouste Gulbenkian, servindo de apoio ao estudo da sua coleção de obras arte;
- II. Fundos documentais existentes na Fundação Calouste Gulbenkian: publicações editadas e subsidiadas pela Fundação, trabalhos dos bolsheiros, permutas, ofertas e aquisições;
- III. Fundos da Biblioteca Internacional: estudos de autores estrangeiros sobre Portugal e obras de autores portugueses impressas no estrangeiro.

As principais missões principais da Biblioteca de Arte, são: apoiar as atividades artísticas promovidas por outros serviços da Fundação e contribuir para o conhecimento, fruição e desenvolvimento das atividades artísticas e das atividades de formação, ensino e investigação em arte, com particular enfoque para a arquitetura e artes visuais.

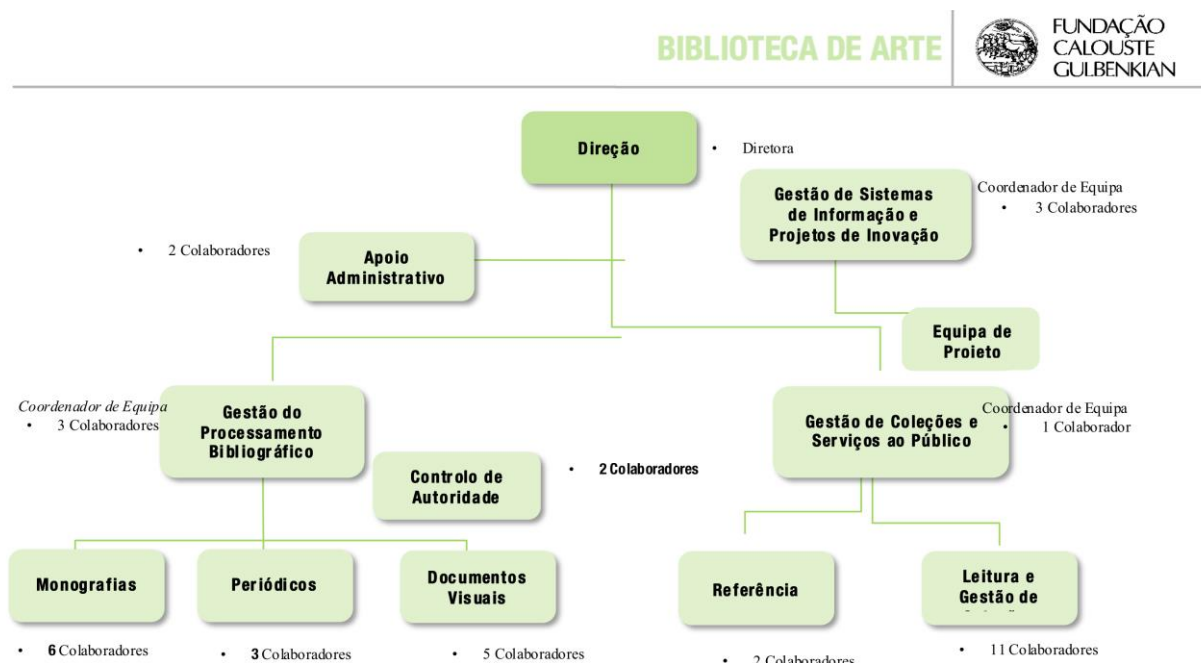
No organograma da Biblioteca de Arte estão identificados os vários setores e núcleos que compõem a BA, entre os quais destacamos as seguintes atribuições das coordenações:

- I. Gestão de processamento bibliográfico: responsável pela condução geral das atividades dos núcleos de Monografias, Periódicos, Documentos Visuais e controlo de Autoridade.
- II. Gestão de Coleções e Serviços ao Público: responsável pela condução geral das atividades dos núcleos de Referência e de leitura e Gestão das Coleções;
- III. Gestão de Sistemas de Informação e Projetos de Inovação: responsável pela coordenação geral das políticas de utilização de recursos informáticos e pelo desenvolvimento do sistema de informação e serviços (Fundação Calouste Gulbenkian, 2010, p. 329-337).

O objeto de estudo da presente pesquisa tem como base uma análise da importância da Inteligência Emocional na Negociação. Toda a pesquisa deve ter um objetivo bem delineado, de modo a que se perceba o que se pretende procurar e alcançar, e tal como enunciado no capítulo introdutório pretende-se aferir em que

medida a Inteligência Emocional e as emoções podem ser um fator determinante para o desenvolvimento da negociação.

Figura 4 - Organograma da Biblioteca de Arte



Fonte: Intranet da Fundação Calouste Gulbenkian

5.2. Estratégia metodológica e objetivos da investigação

A estratégia metodológica, contém todos os elementos que permitem a demarcação de um caminho e que numa fase posterior permite conceber um instrumento capaz de produzir informações adequadas para testar as hipóteses.

Assim, e tendo em conta a problemática apresentada anteriormente, o presente trabalho é uma investigação de carácter exploratório, através do qual se pretende alcançar os objetivos da investigação.

A estratégia metodológica a utilizar neste será o método dedutivo e a aplicação de uma metodologia de recolha de dados quantitativa. Relativamente ao tipo de população, em conjunto com o Serviço de Recursos Humanos da Fundação Calouste Gulbenkian, optou-se pelo serviço de Biblioteca de arte, uma vez que a finalidade principal deste estudo investigativo é captar uma ideia geral sobre o tema, identificando os seus aspetos mais críticos. Com o propósito de se poder verificar as hipóteses apresentadas, a investigação será dividida em duas fases.

Numa primeira fase serão recolhidos os dados secundários, cujo método selecionado foi o da análise documental. O mesmo tem como objetivo ser o sustentáculo necessário ao levantamento de informação relativo ao estudo.

E quanto aos dados primários, a segunda fase do estudo, será composta pelo lançamento de um questionário estruturado, que foi disponibilizado durante o período Junho de 2014.

O tipo de trabalho que se pretende desenvolver, tem por base um questionário que será aplicado a um grupo específico, desenvolvendo-se assim um estudo de caso.

Um questionário ou instrumento de medida tem como objetivo obter informações sobre os entrevistados (Malhotra, 2006, p. 290).

Já o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006, p. 2).

Yin (1994, p. 13) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Desta forma, esta investigação é um ponto de partida que, tem como objetivo refletir sobre o papel das emoções na negociação.

Preteude-se assim aferir, se os comportamentos do negociador condicionados pelas emoções sejam estas positivas ou negativas, influenciaram as suas atitudes bem como as da contraparte.

A fim de prosseguir este trabalho de investigação, é objectivo deste capítulo: efectuar o desenho da investigação; abordar o tipo de estudo; a caracterização da população e amostra; as hipóteses de investigação; o instrumento de recolha de dados.

5.3. Questionário

A recolha de dados foi feita através de um questionário que teve por base um questionário já utilizado num estudo de caso por Almeida & Sobral (2005) sobre a percepção dos gerentes portugueses relativamente às emoções, inteligência e negociação.

Este questionário é resultado da adaptação de um inquérito elaborado por Karrass (1968), que posteriormente foi readaptado por Hammond (1979). Muito embora as suas pesquisas fossem divergentes, os objetivos *core* destes autores, era de explicar que os negociadores devem possuir determinadas características, pois estas vão ter influência fulcral na negociação e nos seus resultados.

O questionário recolhe a percepção dos entrevistados através de uma escala de *Likert*. De acordo com Chisnall (2004, p.174-176) as escalas de *Likert* são mais populares que as escalas de Thurstone, pois são mais confiáveis, simples de construir e permitem que se obtenha informações sobre o nível dos sentimentos dos inquiridos, dando-lhes mais liberdade, não necessitando de se restringirem ao simples concordo/discordo, usado pela escala de Thurstone. Uma vantagem da escala de *Likert* é que ela fornece direções sobre a atitude do inquirido em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.

O questionário aplicado, encontra-se dividido em três partes sendo que a primeira contém onze questões fechadas referentes às “Caraterísticas do Negociador”, as quais são medidas através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1- nada importante e 5 – muito importante). Nesta primeira parte pretende-se aferir qual a perspectiva do inquirido relativamente às características que considera mais preponderantes para um negociador.

A segunda parte do questionário, contém sete questões, seis fechadas e uma de escolha múltipla, as quais se referem á “Emoção na Negociação” . Para recolher a

percepção dos inquiridos foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos (1- Absolutamente em desacordo e 7- absolutamente de acordo).

O questionário utilizado neste estudo de caso resultou de uma alteração introduzida pelo autor do estudo que consiste (Anexo I), na adição de uma terceira parte referente aos dados demográficos como idade, sexo, habilitações literárias e experiência profissional. Também se procedeu ao desdobramento da questão 6 da primeira parte referente às “Caraterísticas do Negociador” e tendo sido adicionada na segunda parte do referente às “Emoção na negociação” uma questão aberta que contém oito emoções divididas em quatro positivas e quatro negativas que foram escolhidas através de uma lista elaborado pelos autores Fisher & Shapiro (2008, p. 23).

O questionário foi aplicado aos colaboradores da Biblioteca de Arte, através da disponibilização de um *link* para o preenchimento electrónico do questionário, difundido através do *e-mail* geral da mesma.

5.5. Hipóteses da Investigação

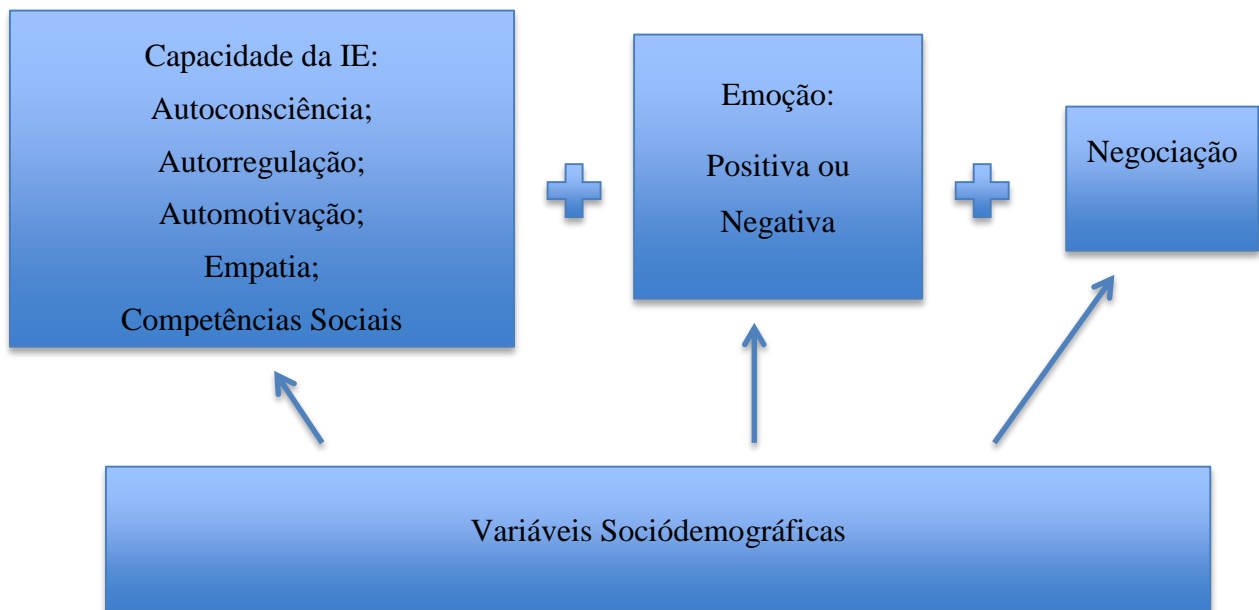
A formulação de hipóteses é um processo essencial na elaboração de um trabalho de investigação, uma vez que todos os resultados obtidos vão depender diretamente da forma como estas foram elaboradas.

Assim, as hipóteses são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa. As hipóteses são provisórias porque poderão ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa. Um mesmo problema pode ter muitas hipóteses, que são soluções possíveis para a sua resolução (Silva & Menezes, 2005, p. 86).

O desafio, durante a execução da pesquisa será o de verificar a validade das suas “respostas provisórias”, seja para confirmá-las ou para refutá-las.” (Ehlers e Schor, 2002, p. 4)

Para a formulação das hipóteses, recorda-se que a problemática do estudo a desenvolver: é a inteligência emocional como factor determinante no desenvolvimento da negociação através do uso das emoções, sendo assim, através deste estudo pretende-se verificar se as emoções são um propulsor para uma boa ou má negociação. Até que ponto as emoções podem proporcionar um acordo benéfico para as partes.

O modelo de investigação utilizado no presente estudo é o seguinte:



Fonte: Elaboração Própria

Assim, atendendo a seguinte pergunta de partida: Será a inteligência emocional uma ferramenta acessória no desenvolvimento do processo negocial?

Foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1- No processo negocial a experiência profissional contribui para uma correlação diferente entre as características da negociação e as emoções da negociação;

H2- No processo negocial as habilitações literárias contribuem para uma correlação diferente entre as características da negociação e as emoções da negociação;

H3- No processo negocial o género contribui para uma correlação diferente entre as características da negociação e as emoções da negociação;

H4- No processo negocial a idade contribui para uma correlação diferente entre as características da negociação e as emoções da negociação.

CAPÍTULO VI- Apresentação e Análise de Resultados

6.1. Caracterização da Amostra

Inquiriram-se 38 elementos, dos quais 37 responderam ao questionário. Assim a amostra constituída por 37 elementos, que têm as seguintes características: 29 (78,4%) são do sexo masculino e 8 (21%) são do sexo feminino. A tabela 6 apresenta a estatística descritiva da idade e dos anos de experiência profissional dos participantes neste estudo.

Tabela 6 - Estatística descritiva da idade e experiência profissional

<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Mediana</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Idade (anos)	42,2	12,24	45	24	67
Experiência profissional (anos)	17,7	13,03	20	0	42

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, nem a idade ($p=0,012$) nem a experiência profissional ($p=0,048$) seguem uma distribuição Normal. De acordo com isto, utilizou-se o coeficiente de correlação não paramétrico de *Spearman* e verificou-se, como seria de esperar, uma associação positiva forte entre a idade e a experiência profissional ($r_s(37)=0,948$; $p<0,001$).

Trinta e um inquiridos (83,8%) possuem um grau de escolaridade do Ensino Superior e não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nas habilitações literárias de acordo com a idade ($U=54$, $p=0,248$) ou com os anos de experiência profissional ($U=55,5$; $p=0,122$).

6.2. Análise do questionário

6.2.1. Características do Negociador

Numa primeira parte do questionário encontram-se questões que pretendem avaliar o conhecimento dos negociadores sobre a importância da inteligência nas

atividades de negociação, para avaliação destas atividades utilizou-se 10 características da inteligência, agregadas a aspetos cognitivos e emocionais.

Na tabela 7 encontram-se sumarizadas, as respostas às 11 afirmações utilizadas para estudar as características dos negociadores, avaliadas através de uma escala de 5 pontos (1- nada importante a 5 – muito importante).

Tabela 7 - Características do Negociador

Afirmação	Frequência relativa na escala de resposta					Média	Desvio padrão
	1	2	3	4	5		
1.Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sob pressão e incerteza	-	2,7%	8,1%	45,9%	43,2%	4,3	0,74
2.Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	-	2,7%	5,4%	37,8%	54,1%	4,4	0,73
3. Capacidade de julgamento	-	5,4%	10,8%	45,9%	37,8%	4,2	0,83
4. Capacidade de análise e de resolução de problemas	-	-	10,8%	32,4%	56,8%	4,5	0,69
5. Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do seu oponente	-	2,7%	10,8%	35,1%	51,4%	4,4	0,79
6. Perceção das necessidades não explicitas e das reações da sua organização	-	5,4%	18,9%	43,2%	32,4%	4,0	0,87
7. Perceção das necessidades não explicitas e das reações do seu oponente	-	2,7%	16,2%	45,9%	35,1%	4,1	0,79
8. Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos	-	2,7%	8,1%	45,9%	43,2%	4,3	0,74
9. Capacidade para manter uma atitude racional	-	-	13,5%	32,4%	54,1%	4,4	0,72
10. Capacidade de Autocontrole	-	2,7%	13,5%	27%	56,8%	4,4	0,83
11. Capacidade para responder emotivamente	5,4%	16,2%	40,5%	32,4%	5,4%	3,2	0,96

Fonte: Elaboração Própria

A partir dos resultados, vemos que a capacidade de análise e de resolução de problemas de todas as características é aquela que apresenta ser a mais importante (Média 4,5), mostrando que, sendo a negociação um processo que necessita de um acordo entre as partes é preciso que, para o alcance do mesmo se analisem todas as opções de forma a que surjam resoluções benéficas para as partes. Não menos importante, evidenciam-se outras características como a criatividade (Média 4,4), a capacidade de perceber os sentimentos e pontos de vista do oponente (Média 4,4), a capacidade para manter uma atitude racional (Média 4,4) e capacidade de autocontrole (Média de 4,4). Estas são as características consideradas mais importantes para um negociador, apresentando uma maior prevalência de resposta nos valores mais elevados na escala de concordância e médias 4,5 ($DP=0,69$) e 4,4 ($DP=0,72$), respetivamente.

Porém, características relacionadas com capacidade de pensar forma clara sobre pressão e incerteza e perceber o poder negocial utilizando-o para atingir os objetivos, são consideradas competências fulcrais na negociação. Ou seja, dado que o ambiente negocial é em grande parte composto por tensões e jogos de interesses, é importante ter a habilidade de pensar de forma clara e concisa para se assimilar e usar informação que o oponente fornece. A clarividência, irá não só permitir mais fluidez no processo, como irá possibilitar a que se tenha acesso aquela informação que verbalmente não é exposta, como o BATNA. Ter conhecimento do BATNA da contraparte, dará ao negociador um poder negocial muito maior, pois conhece limites e reservas podendo utilizar este a seu favor.

Dada a complexidade do processo negocial, é necessário que os negociadores desenvolvam de forma eficaz capacidades de perceção do contexto negocial para que possam negociar com sucesso. Pode concluir-se através dos resultados, que os colaboradores da BA consideram a capacidade de autocontrole emocional, como uma característica importante na negociação. Segundo Goleman (2011, p.104), o autocontrole emocional é uma capacidade de contrariação de um impulso ao serviço de um objetivo, seja na construção de uma empresa ou na resolução de uma negociação.

Neste sentido, estes resultados veem corroborar que o uso das emoções de forma a influenciar e a melhorar o resultado das negociações, não é preponderante nas negociações. Indo contra a alguns estudos preconizados nesta área do uso das emoções

na negociação (exemplo Ogilvie & Carsky, 2002), que afirmam que a expressão de emoções positivas, propicia resultados positivos na negociação.

A afirmação relativa à capacidade para responder emotivamente apresenta o valor médio mais baixo (3,2 pontos; DP=0,96), com a maior prevalência de respostas (40,5%) no ponto central na escala de classificação. Este resultado indica que uma parte significativa dos inquiridos se situa num ponto neutro entre a concordância e discordância com a afirmação. Pode-se aferir, que os negociadores não reconhecem que as emoções poderão ser usadas na negociação de forma estratégica ou tática, mostrando que independentemente do cariz da emoção, estas não irão trazer vantagens negociais.

Segundo o estudo de Almeida & Sobral (2005, p.19), estes valores podem estar associados a uma interpretação distorcida da **questão responder emotivamente ao responder agressivamente**. Esta afirmação apresenta também uma associação diferente com as restantes, quando analisando as correlações entre as respostas a todas as afirmações.

Pode verificar-se que a maior parte das afirmações se correlacionam de forma positiva e estatisticamente significativa entre si, o que contribui para a conclusão de que as características do negociador são consideradas importantes de forma semelhante, pois classificações elevadas na maior parte das afirmações implica classificações elevadas nas restantes.

Verificam-se exceções a esta tendência, como, por exemplo, a associação entre as afirmações números 3 (“Capacidade de julgamento”), 4 (“Capacidade de análise e de resolução de problemas”) e 8 (“Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos”) com a afirmação 5 (“Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do seu oponente”), mas a afirmação 11 é a única que mostra associações negativas.

A afirmação 11 está correlacionada de forma negativa com as afirmações 1,2,3,5, 9 e 10 e apresenta um coeficiente de correlação muito baixo com as restantes afirmações. Nenhuma das associações com esta afirmação é estatisticamente significativa.

A análise da consistência interna da escala a partir do coeficiente alfa de *Cronbach*, considerando os critérios propostos por Nunnally & Bernstein (1994), indica que este conjunto de afirmações, no seu todo, é adequado para estudar as características

do negociador ($\alpha=0,79$) mas a consistência interna seria ligeiramente aumentada caso se tivesse optado por eliminar a afirmação 11 ($\alpha=0,84$).

Contudo, dados os objetivos deste trabalho, considera-se pertinente a sua inclusão, de modo a analisar de uma forma mais completa o papel da emoção na negociação.

Para avaliar com maior detalhe a interdependência entre as afirmações sobre as características do negociador, levou-se a cabo uma análise de componentes principais (ACP) com rotação *Varimax* aos 11 itens (vide *Anexo II*) e, dado que a estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é considerada elevada (KMO=0,718), como proposto por Kaiser (1974), e que o teste de esfericidade de Bartlett se pode considerar estatisticamente significativo ($\chi^2(55)=156,8$, $p<0,001$), conclui-se que a utilização destes itens é adequada.

A ACP, de acordo com o critério para inclusão de fatores com *eigenvalue* igual ou superior a 1 proposto por Keiser (1960), e a análise da existência de pontos de inflexão na distribuição gráfica dos *eigenvalues* por itens da escala, permitiu a extração de 3 componentes que explicam 65,2% da variância total. A tabela (vide *Anexo III*) mostra os itens associados a cada fator e os pesos após a rotação, considerando apenas os valores acima de 0,4 como proposto por Stevens (1992).

6.2.2. Emoção na Negociação

Na segunda parte do questionário, pretendia-se aferir a visão dos colaboradores da BA 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.

O questionário media a opinião dos inquiridos através de uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 – absolutamente em desacordo; 7 – absolutamente de acordo).

Nesta segunda parte também foi incluída uma pergunta aberta relativa às três emoções sentidas na última negociação, medida através de uma escolha múltipla de 8 emoções (*Alegria, Receio, Satisfação, Agressividade, Orgulho, Irritação, Entusiasmo e Fúria*)

Tabela 8 - Emoção na Negociação

Afirmação	Frequência relativa na escala de resposta							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	-	-	2,7%	9,2%	18,9%	37,8%	32,4%	5,9	1,05
2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo	2,7%	10,8%	8,1%	27,0%	16,2%	18,9%	16,2%	4,6	1,67
3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína	-	-	-	5,4%	29,7%	32,4%	32,4%	5,8	0,92
4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	2,7%	5,4%	10,8%	18,9%	27,0%	29,7%	5,4%	4,7	1,43
5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado	10,8%	16,2%	10,8%	21,6%	27,0%	13,5%	-	3,8	1,60
6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	8,1%	16,2%	10,8%	32,4%	18,9%	13,5%	-	3,8	1,49

Fonte: Elaboração Própria

Na análise relativa à segunda parte do questionário utilizado neste estudo, verifica-se que as afirmações 1 (“Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem”) e 3 (“Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e

genuína”) são aquelas em que os inquiridos alcançam valores médios mais elevados, respetivamente 5,9 (DP=1,05) e 5,8 (DP=0,92).

Neste sentido, 89% dos colaboradores da BA consideram que manter uma postura calma e tranquila é fundamental na negociação, pois permite que se veja de forma clara maneiras de se atingirem os objetivos e interesses e 94% dos colaboradores concorda que um negociador deve expressar emoções positivas quando negocia, pois estas permitem que se crie um espírito de cooperação e filiação possibilitando uma relação baseada na confiança mútua e um acordo benéfico para ambas as partes.

No que respeita á afirmação 2 (Média 4,6), denota-se que 51% dos sujeitos inquiridos revelam que as emoções não devem ser suprimidas, pois a expressão das mesmas poderá trazer benefícios para a negociação. Porém surge um paradoxo, na afirmação acima citada, pois existe uma concordância em que as emoções devem ser demonstradas, mas por outro lado na primeira parte do inquérito referente ás características do negociador a afirmação 11 (responder emotivamente) teve uma conotação baixa podendo alegar-se que as emoções não eram consideradas importantes no processo negocial.

A afirmação 4 (Média 4,7), demonstra que os 62% dos inquiridos concordam que um negociador deverá simular emoções positivas para melhorar a sua posição negocial. O simular de emoções sejam elas quais forem poderá ser perigoso para o negociador, pois se é percebido que as emoções são forçadas poderá por em risco os seus interesses e despetolar emoções contrárias no oponente.

As afirmações 5 (Média 3,8) e 6 (Média 3,8) são as que apresentam valores médios mais baixos, o que significa que expressar ou simular emoções negativas são considerados como comportamentos pouco adequados durante a negociação. Desta forma estes resultados, confirmam o que a literatura e os vários estudos realizados sobre esta temática afirmam, que o uso de emoções negativas na negociação leva a demoradas concessões, a um uso de estratégias distributivas que aumentam o *continuum* de intensidade do conflito, fazendo com que os resultados da negociação sejam prejudicados. De acordo com o autores (por exemplo Forgas, 2002; Deutsch, 1973), emoções negativas afetam o comportamento do negociador, tendem a criar um foco nos próprios interesses e aumentam o uso de estratégias competitivas para diminuir ofertas

iniciais recorrendo ao uso da ameaça e agressão no desenvolvimento de acordos rentáveis.

Desta análise de resultados, podemos concluir, no que respeita á simulação de emoções negativas 32% concordam que se devem simular, por outro lado 35% não concorda com a simulação de emoções negativas para melhor a sua posição negocial. Aferiu-se também, que mais de metade dos inquiridos prefere a simulação de emoções positivas de modo a a melhorar a sua posição perante o oponente e no processo negocial, contudo só 5,4% dos inquiridos demonstram concordância absoluta nesta afirmação.

Neste sentido, esta análise demonstrou que o uso das emoções da negociação ainda é visto como algo incomum. Através das respostas dadas às afirmações denota-se que existe muito autocontrolo emocional, não existindo um equilíbrio entre a mente racional e emocional. Desta forma, a tomada de decisão nestes jogos de interesses, tende a ser muito mais racional do que emocional.

Assim, tal como no estudo efetuado por Almeida & Sobral (2005), verifica-se que a emoção é ainda considerada uma distração para a negociação, pois esta ainda é vista como um processo único e exclusivamente racional. Porém, verifica-se que apesar deste processo ser considerado racional, os colaboradores da BA concordam com o uso das emoções positivas como uma estratégia de posicionamento negocial.

Por fim na última secção do questionário, pede-se também aos participantes que assinalassem as três emoções que sentiram na sua última negociação.

A prevalência das respostas encontra-se no tabela 9.

Tabela 9 - Emoções sentidas na última negociação

<i>Emoção</i>	<i>Frequência</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>
Alegria	7	7,3%
Receio	17	17,7%
Satisfação	26	27,1%
Agressividade	3	3,1%
Orgulho	14	14,6%
Irritação	4	4,2%
Entusiasmo	23	24,0%
Fúria	2	2,1%

Fonte: Elaboração própria

As emoções mais prevalentes foram a satisfação (27,1%) e o entusiasmo (24,0%). As emoções negativas agressividade, irritação e fúria foram mencionadas com menor frequência, num total acumulado de 9,2%.

6.3. Características dos negociadores e dados sociodemográficos

Ao analisar a existência de diferenças significativas ou de associações entre a classificação em cada uma das afirmações da primeira parte do questionário e os dados demográficos neste estudo, pode concluir-se que, no geral, nenhuma das variáveis demográficas parece ter impacto na importância atribuída às características dos negociadores.

A exceção a esta tendência é a existência de uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a resposta à afirmação 10 (“Capacidade de Autocontrolo”) e a idade e os anos de experiência profissional. Estes resultados indicam que os participantes mais velhos e com mais experiência profissional classificam com

uma pontuação mais elevada a capacidade de autocontrolo. Os resultados desta análise encontram-se descritos no tabela 10.

Tabela 10 - Características dos negociadores e variáveis sóciodemográficas

<i>Afirmação</i>	<i>Valor de p</i> <i>Teste de Mann-Whitney</i>		<i>Coefficiente de correlação</i> <i>de Spearman</i>	
	<i>Sexo</i>	<i>Hab.</i> <i>Literárias</i>	<i>Idade</i>	<i>Anos de</i> <i>experiência</i>
1.Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sob pressão e incerteza	0,091	0,256	0,130	0,116
2.Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	0,081	0,430	0,191	0,184
3. Capacidade de julgamento	0,968	0,754	0,241	0,131
4. Capacidade de análise e de resolução de problemas	0,453	0,944	0,240	0,254
5. Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do seu oponente	0,714	0,219	0,136	0,062
6. Perceção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização	0,056	0,429	-0,081	-0,083
7. Perceção das necessidades não explícitas e das reações do seu oponente	0,811	0,982	0,076	0,059
8. Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos	0,160	0,173	0,130	0,08
9. Capacidade para manter uma atitude racional	0,4	0,169	0,255	0,206
10. Capacidade de Autocontrolo	0,934	0,258	0,353*	0,329*
11. Capacidade para responder emotivamente	0,815	0,117	0,013	0,122

- $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria

6.4. A emoção na negociação e dados sóciodemográficos

Analisou-se também a associação entre as questões colocadas na parte dois do questionário e os dados sociodemográficos. Os resultados da análise para as afirmações 1 a 6 encontram-se no tabela 11.

Tabela 11 - Emoção na Negociação e variáveis sócio-semográficas

Afirmação	Valor de p		Coeficiente de correlação de Spearman	
	Sexo	Hab. Literárias	Idade	Anos de experiência
1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem	0,574	0,375	0,239	0,259
2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo	0,881	0,111	0,255	0,244
3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína	0,628	0,544	-0,063	.0,045
4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	0,677	0,767	0,229	0,183
5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado	0,201	0,120	-0,019	0,048
6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial	0,508	0,301	0,131	0,126

Fonte: Elaboração Própria

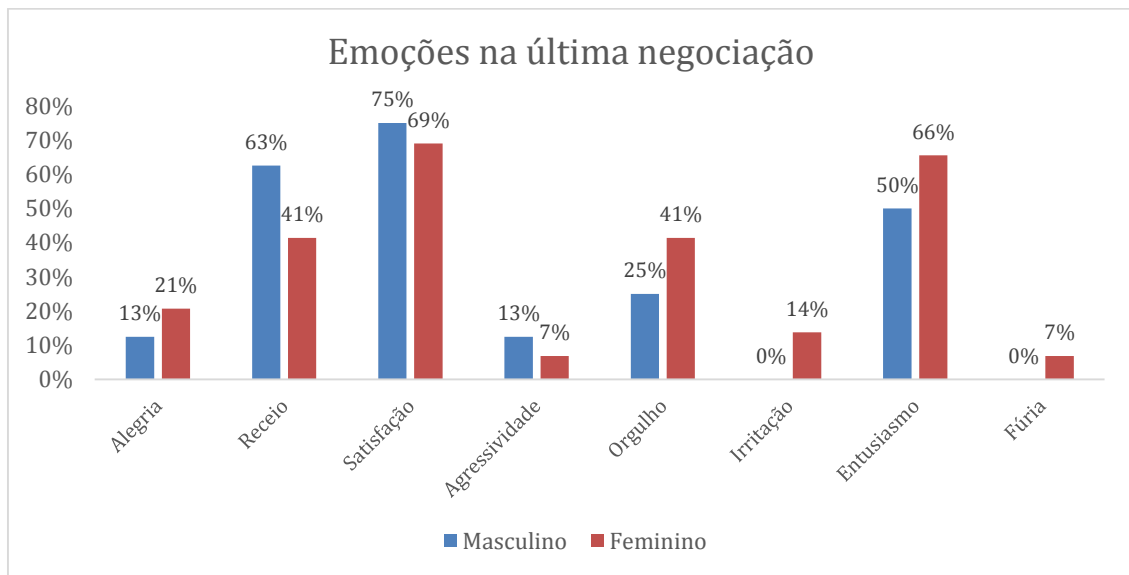
Não se verificaram associações ou diferenças nas afirmações 1 a 6 de acordo com as variáveis sociodemográficas.

Relativamente às emoções sentidas na última negociação também não se verificam associações com a idade, anos de experiência profissional, sexo ou habilitações literárias ($p>0,05$).

Contudo, ainda que as diferenças não possam ser consideradas estatisticamente significativas, verifica-se, por exemplo, que as emoções irritação e fúria foram mencionadas apenas por mulheres.

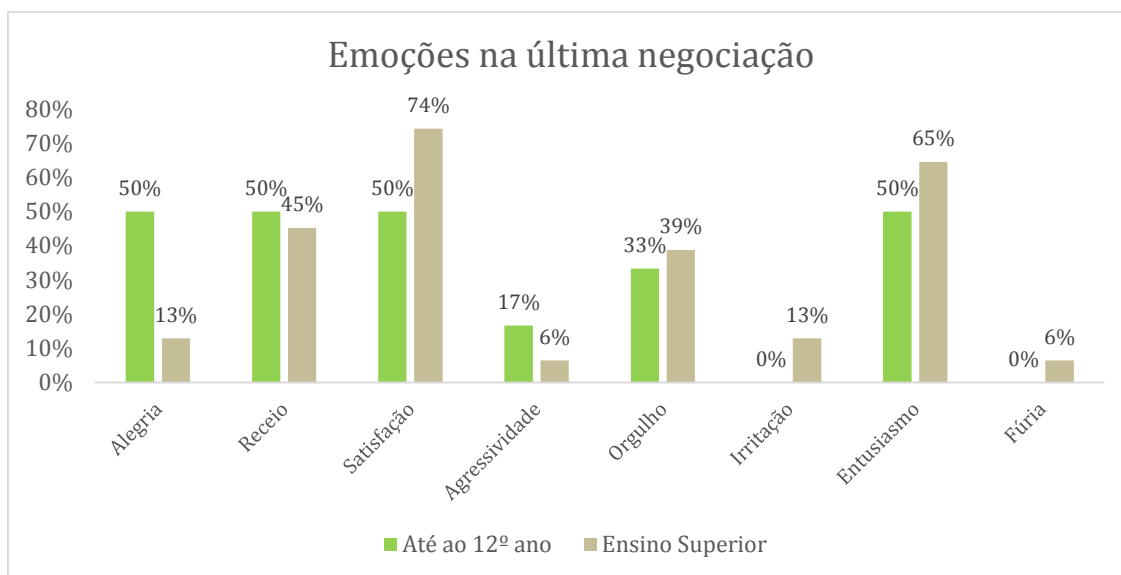
A distribuição das emoções sentidas na última negociação, por sexos, encontra-se no gráfico 1. No gráfico 2, evidencia-se mostra a distribuição por habilitações literárias.

Gráfico 1 - Emoções sentidas : Género



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2 - Emoções sentidas : Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração Própria

6.5. Negociadores, a emoção na negociação e os dados sociodemográficos

Para analisar a interação entre as diferentes variáveis, construiu-se duas escalas com as pontuações de cada um dos itens das duas partes do questionário utilizado. Assim, somou-se as pontuações individuais de cada afirmação e dividiu-se o total pelo número total de afirmações, obtendo-se um indicador da importância das características dos negociadores. Paralelamente, construiu-se uma pontuação com a soma da classificação individual das afirmações 1 a 6 da parte dois do questionário, dividida pelo número total de afirmações; esta pontuação representa um indicador da emoção na negociação. Neste segundo indicador, não foi incluída a questão 7 da parte dois, pois a sua resposta é feita de forma diferente das restantes seis questões e não seria possível a sua inclusão.

Verificou-se que não existe associação entre a idade e os anos de experiência profissional e as pontuações quer das características dos negociadores quer da emoção na negociação. Os coeficientes de correlação não-paramétricos e o valor de p para a significância da associação encontram-se na tabela 12.

Tabela 12 - Emoções Sentidas

<i>Emoção</i>	<i>Características do negociador</i>		<i>Emoção na negociação</i>	
	<i>r_s</i>	<i>p</i>	<i>r_s</i>	<i>P</i>
Idade	0,162	0,338	0,223	0,185
Anos de experiência	0,198	0,246	0,241	0,141

Fonte: Elaboração Própria

Encontraram-se resultados semelhantes na análise da existência de diferenças nas escalas de pontuação, de acordo com o sexo e com as habilitações literárias ($p > 0,05$).

Desta forma, pode concluir-se que, na amostra de participantes inquiridos, as variáveis sociodemográficas não influenciam a apreciação das características do negociador, da emoção na negociação, ou a interação entre ambas.

Estes resultados repetem-se em procedimentos estatísticos mais complexos, como a análise multivariada da variância (MANOVA). Ao levar a cabo a MANOVA para identificar a interação e impacto das habilitações literárias na pontuação da características do negociador e da emoção na negociação, verificamos que existe multicolinearidade entre as variáveis ($r = 0,11$; $p = 0,513$) e que, de acordo com o teste de Box, não existe homogeneidade das matrizes de variância-covariância ($p < 0,001$). Estes dados violam os pressupostos para a realização desta análise mas como a MANOVA é considerado um procedimento robusto mesmo nesta situação, optou-se por levar a cabo o teste. Os resultados mostram que não existe uma diferença estatisticamente significativa nas pontuações das características do negociador e da emoção na negociação atribuída ao sexo ($F(2,32) = 1,12$; $p = 0,340$; Lambda de Wilks = 0,935) ou às habilitações literárias ($F(2,32) = 2,04$; $p = 0,147$; Lambda de Wilks = 0,887). Novamente, os mesmos resultados podem ser observados numa análise multivariada que inclui a idade e os anos de experiência.

A análise estatística efetuada permite concluir que, nesta amostra, as variáveis sociodemográficas não contribuem para a associação entre as características da negociação e as emoções da negociação.

Estes resultados podem estar relacionados com a dimensão da amostra e com o facto de o processo de seleção de participantes ter sido não-aleatório. Assim, recomenda-se que futuras investigações nesta temática possam ser conduzidas com outras amostras de modo a esclarecer o papel das variáveis sociodemográficas nas características da negociação e as emoções da negociação.

6.7. Discussão dos resultados

Com intuito de estudar o papel da Inteligência Emocional através do uso das emoções na negociação, este trabalho de investigação começou por definir os conceitos de IE e Negociação. Tendo como base um estudo empírico, realizado através de questionários facultados aos colaboradores do Serviço de Biblioteca de Arte, pretendeu-se aferir qual a perceção destes no que respeita às características de cariz cognitivo e emocional de um negociador para um processo negocial bem sucedido.

Através, dos resultados dos questionários pode-se verificar, que os inquiridos valorizam mais as características de cariz cognitivo, dando assim pouca relevância às características emocionais. Denota-se que existe uma maior preocupação com a informação que é facultada durante o processo negocial, descurando por outro lado características que estejam ligadas com perceção e gestão emocional.

Caraterísticas como, pensar de forma clara em momentos de pressão, a criatividade, resolução de problemas e autocontrolo são consideradas como fundamentais para que se negocei com sucesso.

Evidenciou-se que apesar das características emocionais, não serem consideradas tão importantes quanto as cognitivas, ainda assim com valores mais baixos foram reconhecidas como importantes.

Esta importância atribuída a características que tendem a ser mais racionais, vão de encontro com alguns estudos como de Bazerman & Neale (1998) que afirmam que a negociação deve ser um proceso racional.

Tal como no estudo de Almeida & Sobral (2005), verificou-se a pouca importância dada à capacidade de responder emotivamente. Desta forma, este resultado não segue uma das tendências das competências da IE, a Autoregulação. Que consiste em ser capaz de gerir as nossas emoções quando nos relacionamos com os outros. Isto porque as experiências emocionais têm, consequências imediatas no impacto que causam na pessoa a quem são dirigidas (Goleman, 2011, p. 135).

A pouca relevância dada à emotividade não vai de encontro com o que a inteligência emocional preconiza, o uso das emoções para o benefício das relações interpessoais. Gardner (1983), quando elabora a teoria das inteligências múltiplas refere que, com o aparecimento desta nova inteligência, percebeu-se que o mais importante não é o *quociente de inteligência* (QI) mas sim o *quociente emocional* (QE). Contudo, neste caso, como já foi referido na análise de dados, nesta questão poderá ter existido uma distorção ou confusão com o que era pretendido da afirmação.

Na segunda parte do questionário foram abordadas questões alusivas, às emoções na negociação, verificou-se que os inquiridos dão elevada importância ao autodomínio e ao expressar de emoções positivas de forma natural e genuína.

De acordo com Isen et al. (1987, p.1130), aqueles que expressam emoções positivas genuínas, têm uma maior tendência em solucionar os problemas de forma criativa. No que respeita ao autodomínio, é considerado o leme interior, permite uma gestão das emoções e dos impulsos negativos, o negociador que detiver esta destreza apurada conseguirá dominar as pressões a que é exposto e controlará os acessos de cólera, inspirando confiança, no auge da crise (Goleman, 2012, p. 49). O autodomínio emocional, não é o excesso de domínio ou asfixia de qualquer sentimento ou espontaneidade, pelo contrário implica em optarmos como exprimimos os nossos sentimentos (Goleman, 2012, p. 89).

Por outro lado foram rejeitadas pelos inquiridos a simulação e o uso de emoções negativas quando o negociador se sente descontente, pois segundo alguns autores tais como Li & Roloff (2006, p. 172) as emoções negativas afetam o comportamento do negociador e o processo cognitivo. Fisher & Shapiro (2008, p. 14), realçam que as emoções negativas ou muito fortes sobrepõe-se ao pensamento, colocando o perigo de estragar os relacionamentos.

Assim, tal como afirma a literatura o uso de emoções negativas torna-nos vulneráveis, à medida que as emoções vão crescendo, arriscamos de modo pouco racional. Sendo que as emoções se alimentam umas das outras quando se demonstram emoções negativas simuladas poderemos correr o risco do contágio, transferindo para o oponente a nossa ira ou raiva.

Ao contrário de outros estudos efetuados sobre as emoções e negociação, o fingimento de emoções sejam elas positivas ou negativas era totalmente reprovado, porém no presente trabalho de investigação a simulação de emoções positivas é aprovada e vista como importante para que o negociador possa melhorar a sua posição negocial. Há também uma contradição neste estudo, por um lado os inquiridos recusam a expressão das emoções durante a negociação, mas por outro lado concordam com a importância de expressar e simular emoções negativas.

Na segunda parte do questionário foi inserida uma questão relativamente a três emoções sentidas na última negociação, os resultados mostram que na última negociação as emoções mais sentidas foram duas positivas a Satisfação e o Entusiasmo e uma negativa o Receio.

O que se pôde concluir destes resultados é que antes do processo negocial se iniciar existe sempre o receio de não se conseguir atingir os objetivos pretendidos, este tipo de emoção surge em pessoas pouco confiantes, que não têm o seu BATNA definido ou estão a negociar com pessoas que transmitem emoções negativas. Relativamente às emoções positivas, as pessoas que sentem o entusiasmo e satisfação, sentem um prazer íntimo que vem interação pessoal, apreciam experiência de negociar.

Através das variáveis socio-demográficas, fez se uma correlção entre características do negociador e a emoção na negociação onde podemos ver algumas diferenças no que respeita aos sexos. A masculinidade e a feminilidade tendem a ser vistos como traços de personalidade, apropriados a cada sexo, que são expressas comportamentalmente" (Schrock & Schwalbe, 2009, p. 278). A construção de género oferece-nos uma lente através da qual nós filtramos o mundo; associamos diferentes valores, expectativas e habilidades, tarefas e emoções (Leaper & Friedman, 2007, p. 575; Koivula, 1995, p. 556). Estas diferenças, podem estar associadas às diferentes expectativas normativas como os comportamentos, desejos e sentimentos dos homens e das mulheres. Por outras palavras, a construção de sexo envolve a criação de normas

convencionais e os estereótipos tradicionais que ficam ligados aos homens e às mulheres, numa variedade de formas importantes (Ross & Shiner, 2007, p. 48; Malcom, 2001, p. 185).

Desta forma, aferiu-se que as mulheres foram as únicas da amostra em estudo sentiram fúria e irritação na sua última negociação, por outro lado o dobro dos homens sentiu agressividade. Goleman (2011, p.153) explica que rapazes e raparigas tem maneiras diferentes de lidar com as emoções. No que respeita a emoções entre sexos, as raparigas por desenvolverem o uso da linguagem mais depressa do que os rapazes expressam mais facilmente os seus estados emocionais.

O facto das mulheres terem sido as únicas que a demonstrarem emoções negativas como a fúria e a irritação, está relacionado com o facto da mulher estar mais suscetível á “ inundação”. Inundação é a suscetibilidade de se deixar dominar por aspetos negativos do oponente pelas suas próprias respostas a essa negatividade que se deixam submergir por uma vaga de sentimentos negativos (Goleman, 2011, p. 160). As mulheres tendem a ser mais emocionais, as raparigas tornam se hábeis na leitura de sinais emocionais não verbais, na expressão e comunicação dos seus sentimentos.

Por outro lado os homens sentem mais a emoção agressividade porque encaram a negociação como um campo de batalha, onde o intuito é vencer a todo custo. Os homens, aprendem a minimizar as emoções que tenham a ver com a vulnerabilidade, culpa, medo ou dor, e tendem inverter estas para emoções como a raiva e agressividade (Goleman, 2011, 154).

Nas palavras do sociólogo australiano Connell (1995, p. 22): "ser homem ou mulher significa promulgar um conjunto geral de expectativas que estão ligados ao próprio sexo". Muitos estudiosos têm notado que a feminilidade tende a ser associada a traços como a passividade, submissão, compaixão e de dependência (Leaper & Friedman, 2007, p. 562 ; Koivula, 1995, p.544), enquanto poder, autoridade, autonomia, independência, auto-confiança, e agressividade tem sido associadas com a masculinidade.

Tendo em conta que para se ser inteligente e literado emocionalmente, é necessário muita experiência e prática, neste sentido os inquiridos mais velhos e com mais anos de experiência dão importância ao autocontrolo, mais do que ter noção das emoções dos outros deveremos ter noção das nossas. Não é tarefa fácil, por isso exige

uma autoavaliação precisa e uma autoconfiança estas destrezas não se adquirem de um dia para outro, exigem um conhecimento do próprio para que se saiba como e quando se devem mostrar ou esconder as emoções.

CONCLUSÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente estudo reviu a literatura referente á temática abordada de forma a ilustrar os tema da inteligência emocional e uso das emoções na negociação. O crescente desenvolvimento de pesquisas no campo da EI na negociação, embora não sendo ainda muito, é interessante, pois demonstra-nos o impacto significativo dado pelas as emoções em qualquer ser humano para a sua integração, particularmente na negociação ,como é apontado por Ogilvie e Carsky (2002), o conflito é inevitável.

A revisão da literatura, identificou definições razoavelmente consistentes da Inteligência Emocional e uma aceitação unificada e apoio à utilização desta, para melhorar a satisfação e os resultados da negociação.

Mostramos que as emoções são um conceito importante a considerar numa negociação. Ser capaz de modelar o papel das emoções na negociação pode ajudar os negociadores a entenderem melhor como as emoções podem ser úteis e prejudiciais para o resultado da negociação e para o desenvolvimento de relações a longo-prazo com a contraparte.

Apesar do enfoque que os estudiosos querem dar a esta nova inteligência, inteligência emocional e as suas competências, ainda pouco uso delas se faz da mesma em diversos processos como por exemplo, na negociação. A maioria dos negociadores trata as emoções como um obstáculo ao pensamento racional e claro, e o resultado é não perceberem as oportunidades proporcionadas pelas emoções positivas. Quando se negocia, há um desinteresse em utilizar as emoções, porque as pessoas acreditam que o Ser Humano é único e exclusivamente um ser racional, nada compelido pelas emoções, pois as emoções coloca-os em situações vulneráveis.

Porém, Damásio (2011, p.262), afirma que se fosse permitido alterar a expressão citada por Pascal “O coração tem razões que a própria razão desconhece”, ele reformularia alegando que “ O organismo tem algumas razões que a razão não pode deixar de utilizar”, por outras palavras as emoções são inerentemente racionais e e ajudam a controlar as ações de forma racional.

O autor Hochschild (2003, p. 56-59) afirma que existem "regras ou normas segundo as quais os sentimentos podem ser considerados apropriados para acompanhar determinados eventos". A "regra de sentimento" ou "*script* de uma postura moral para

sensação" tem a função social de representação de valores sociais que, uma vez interiorizados pelos indivíduos, levam à exposição e performance de emoções apropriadas ou inapropriadas em diferentes contextos sociais e contextos morais.

Desta forma através deste estudo percebeu-se que os negociadores não sabem como e quando utilizar as emoções, denota-se que há um "pai crítico" muito acentuado. O "pai crítico" é o opressor interno de cada um de nós, é uma voz na nossa cabeça que nos impede os pensamentos positivos a respeito de nós próprios e dos outros (Steiner & Perry, 2000, p.20). Contudo, neste estudo verificamos que "pai crítico" não se evidencia em pessoas mais velhas que tenham muita experiência, assim sendo, idade é sinónimo de sabedoria e autocontrolo de nós próprios e dos outros.

O presente estudo de investigação, demonstrou que não existe uma correlação entre as características dos negociadores e emoções do negociador com as variáveis sociodemográficas, desta forma as hipóteses formuladas para o mesmo não puderam ser validadas.

Contudo este estudo demonstrou-se importante porque, permitiu uma melhor compreensão do papel das emoções na negociação. Apesar da literatura relativamente a esta temática ser escassa, os estudos empíricos devem continuar de forma a dar a construto a este fenómeno. Percebeu-se que, há existência de uma relação positiva às capacidades da Inteligência Emocional referentes ao Autocontrolo.

Podendo-se concluir que embora os inquiridos considerem que as emoções devem ser expressas pois permitem uma melhoria da sua posição negocial, a negociação ainda é vista como um processo meramente racional, onde o uso das emoções poderá constituir um obstáculo. Esta importância atribuída a características que tendem a ser mais racionais, vão de encontro com alguns estudos como de Bazerman & Neale (1998) que afirmam que a negociação deve ser um processo racional.

Percebemos também, que há um reincidência desta característica racional em estudos anteriores como de Almeida & Sobral (2005), onde se verifica que os inquiridos atribuem mais importância a características racionais do que emocionais.

Nesse mesmo estudo os investigadores verificaram também como na presente investigação que a pouca relevância dada á emotividade, não vai de encontro com o que

a inteligência emocional preconiza o uso das emoções para o benefício das relações interpessoais.

Gardner (1983), quando elabora a teoria das inteligências múltiplas refere que, com o aparecimento desta nova inteligência, percebeu-se que o mais importante não é o *quociente de inteligência* (QI) mas sim o *quociente emocional* (QE), desta forma podemos aferir no que respeita á emotividade, houve uma distorção não dado a devida importância às emoções.

Futuras investigações desta natureza devem considerar alguma recomendações centrais que surgiram a partir dos resultados deste estudo. Estas recomendações incluem olhar para negociações e emoções e avaliá-las por meio de escalas de medição mais modernas, disseminar a pesquisa geograficamente, tendo em consideração dados demográficos diferentes, avaliando a utilidade de categorias conceituais estabelecidas de género e sexualidade, investigar mais a utilidade das emoções numa ótica da gestão emocional em nós e nos outros, expandindo as fronteiras fazendo com que os resultados de estudos não se cinjam a único público.

Recomenda-se, assim que futuras investigações nesta temática possam ser conduzidas com outras populações alvo de modo a esclarecer o papel das variáveis sociodemográficas nas características da negociação e as emoções da negociação.

Referências Bibliográficas

- Acuff, F. L. (1993) *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association.
- Adler, R. et al. (1998). *Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger*. *Negotiation Journal*, 14:2, p. 161-179.
- Aguiar, S. (2008). *Reconhecimento Emocional de Faces em Pessoas com Esquizofrenia*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde. Porto: FPCEUP.
- Almeida, F. J., & Sobral, F. J. (2005). Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. *RAC*, 9 (4), pp. 9-30.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2000). *Testagem psicológica*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Barry, B. 1999. The tactical use of emotion in negotiation. In R. Bies and R. Lewicki, eds. *Research in negotiation in organizations* (vol. 7): 93-121).
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and Social Intelligence: Insights from the emotional quotient inventory*. In R. Bar-On e J.D. A Parker *The handbook of emotional intelligence*, pp. 363-388. San Francisco: Jossey-Bass
- Bar-On, R. (1997). *The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Barsade, S.G. (2002). *The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior*. *Administrative Science Quarterly*, 47, p.644–675.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). *Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147–1158.
- Brackett, M., & Salovey, P. (2004). *Measuring emotional intelligence as a mental ability with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test*. In G. Geher (Ed.), *Measurement of emotional intelligence* (p. 179-194). New York: Nova Science.
- Bazerman *et al.*, (2012). *BATNA BASICS: Bost your power at the bargaining table*. Negotiation Harvard University.
- Besche-Richard, C. & Bungener, C. (2008) *Psicopatologias, emoções e neurociências*. Lisboa: Climepsi.

- Bueno, J. M. & Primi, R. (2003). *Inteligência Emocional: Um estudo da validade sobre a capacidade de perceber emoções*. *Psicologia: Reflexão e crítica*, 16(2), p. 279-291.
- Buddress, L.(1997). *Why our negotiations aren't more successful- and how to fix them*. *Hospital marerial management quarterly*, 19 (2). p. 23-27.
- Cardoso, C. (2011). *Inteligência Emocional, Estratégias de Coping em Estudantes Universitários*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica. FCHS: Porto.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), p. 306-320.
- Caruso, D. & Salovey, P. (2004) *Emotional Intelligent Manager: How to develop and use the four key emotional skills leadership*. Jossey-Bass.
- Cecconello, A & Koller, S. (2000). *Competência Social e Empatia: Um estudo sobre resiliência com crianças em situação de pobreza*. *Estudos de Psicologia*, 5 (1) p. 71-93.
- Connell, R. (1995). *Masculinities*. Berkeley: University of California Press.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 1ª (Ed.). Edições Sílabo: Lisboa
- Cohen, R., *Negotiating Across Cultures (2nd Edition)* (Washington, USA: United States Institute of Peace Press, 1997).
- Cunha et al. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª (Ed.).Lisboa: RH Editora.
- Chisnall, P. (1973) *Marketing research: analysis and measurement*. McGraw-Hil.
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes - Emoção, razão e cérebro humano*. Temas e Debates: Círculo de Leitores
- Dant, P. & Schul, L. (1992) *Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution*. *Journal of Marketing* 56(1) p. 38-54.
- Ecco, H. (2001). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 8ªEd. Editorial Presença: Lisboa

- Ehlers, E & Schor, T. (2002). *Do Projecto á Dissertação: dicas práticas*. Dissertação de Pós-graduação. São Paulo
- Eysenck, H. J. (1987). *Behavior therapy*. In H. Eysenck & I. Martin (Orgs.), *Theoretical Foundations of behavior therapy*, (pp. 3-35). New York: Plenum.
- Ekman, P. (1993). *Facial Expression and Emotion*. *American Psychologist*, 48 (4) 384-392.
- Engelberg, E., & Sjoberg, L. (2005). *Emotional Intelligence and Inter-Personal Skills*. In R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: An international handbook*. Ashland, OH US: Hogrefe & Huber Publishers, p. 289-307.
- Escada, A. (2004). *Emoções*. Porto: Raridade Editora.
- Frank, R. H. (1988.) *Passions within reason: The strategic role of the emotions*. New York: Norton.
- Fisher, R. & Shapiro, D. (2008). *Como Usar as emoções para negociar*. 1ª edição. Lisboa: Lua de Papel.
- Fisher, R. et al., (2007). *Como conduzir uma negociação: chegar o acordo sem ceder*. Lisboa: Lua de Papel.
- Foo, M., et al. (2004). *Emotional Intelligence: The tension between creating and claiming value*. *The International Journal of Conflict Management*. 15(4). P. 411-429.
- Fromm, D. (2007). *Emotion in Negotiation*. In Colleen M. Hanycz, Trevor C.W. Farrow and Frederick H. Zemans, *The Theory and Practice of Representative Negotiation*. Toronto: Emond Montgomery
- Fulmer, I.S., & Barry, B. 2004. *The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation*. *International Journal of Conflict Management*, 15 (3): 245-272.
- Fundação Calouste Gulbenkian. (2010). *Biblioteca de Arte: Orgânica e atribuições*. FCG: Lisboa.
- Ganesan, S. (1993). "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships." *Journal of Marketing Research* 30(2) p. 183-203.

- Gardner, H. (1983). *Frames of the mind: the theory of multiple intelligences*. New-York: Basic Books.
- Gelfand, M, et al. *The Psychology of negotiation and mediation*. p. 495-554
- Goleman, D. (2012). *Trabalhar com a Inteligência Emocional*. (5ª Ed.). Temas e Debates: Círculo de leitores.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência Emocional*. 14ª (Ed.). Temas e Debates: Círculo de leitores.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* San Francisco: Jossey-Bass, p. 27-44.
- Goleman, D. et al., (2001). *Primal Leadership: The hidden driver of great performance*. Harvard Business Review, p. 41-51.
- Gowing, M.K.(2001). "*Measurement of individual emotional competence*", In C. CHERNISS e D. GOLEMAN (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, São Francisco p. 83-131.
- Graham, J, et al. (1994). *Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States*. Management Science 40(1) p. 72-95.
- Helding, L. (2009). *Howard Gardner's Theory of Multiple Intelligences*. *Journal of Singing*, 66(2), 193-199.
- Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. (2ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: commercialization of human feeling* (2. ed.). Berkeley: University of California Press.
- Howe, M. (1988). *Intelligence as explanation*. British Journal of Psychology, 79, p. 349-360.
- Hughes, M & Terrel, J. (2009). *A inteligência emocional de uma equipa*. Smartbook.
- Izard, C. E. (2001). *Emotional intelligence or adaptive emotions*. Emotion, 1(3), p. 249-257.

- Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, 100(1), p. 68-90.
- Krause, R. et al. (2006). *Bargaining Stances and Outcomes in Buyer-Seller Negotiations: Experimental Results*. *Journal of Supply Chain Management* 42(3) p. 4-15.
- Keltner D. & Ekman P. (2002) *Emotion: An Overview*. *Encyclopedia of Psychology*, p. 162-166.
- Kersten, G. (2001). *Modeling distributive and integrative negotiations*. Review and Revised characterization. *Group decisions Negotiation*, V 10. p. 493-514.
- Koivula, N. (1995). Ratings of gender appropriateness of sports participation: effects of gender-based schematic processing. *Sex Roles*, 33(7/8), p. 543-557.
- Lacerda, R. (2010). *O reconhecimento emocional de expressões faciais: avaliação da eficácia do método dinâmico e espontâneo*. Dissertação de Mestrado em Temas de Psicologia, área de Psicologia da Saúde. Porto: F.P.C.E.U.P.
- LeDoux, J. (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- Lewicki, J. et al., (2002) *Fundamentos da negociação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman
- Lewicki, J. & Stevenson, M. (1997). *Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda*. *Business and Professional Ethics Journal* (16) p. 99-132.
- Leaper, C., & Friedman, C. (2007). The socialization of gender. *Socialization: Theory and Research*, 22, p. 561-587.
- Li, S, & Roloff, M. (2006). *Strategic Emotions in Negotiation: Cognition, Emotion and Culture*. IOS Press: Amsterdam.
- Malhotra, K, N. (2006) *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 4ª Edição. Bookman.
- Malcom, N. (2001). Constructing identities on contested terrain: How real girls play softball and negotiate female athleticism. *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 61(11).

- Mavroveli, S., et al. (2007). *Trait emotional intelligence psychological well-being and peer-rated social competence in adolescence. British Journal of Developmental Psychology*, 25(2), p.263-275.
- Mayer, J, & Salovey, P. (1993). *The Intelligence of Emotional Intelligence. American Psychologist*, 63 (6), p. 503-517.
- Mayer, J, & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* p. 3-31. New York: Basic Books.
- Mayer, J. et al., (2000.a). Models of emotional intelligence. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* p. 396-420. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Mayer, J. et al., (2000.b). Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as mental ability. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* p. 92-117. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. et al., (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), p. 232-242.
- Mayer, J. et al., (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User`s Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. et al.,(2004a). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), p. 197-215.
- Mayer, J. et al., (2004b). *A further consideration of the issues of emotional intelligence. Psychological Inquiry*, 15 (3), p. 249-255.
- Mayer, J. et al. (2008). Emotional intelligence – New ability
- Mello, J. (2005). *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo. Ed. Atlas.
- Mintu, A., & Graham, J.L. (2004). *Testing a Negotiation Model on Canadian Anglophone and Mexican Exporters. Journal of the Academy of Marketing Science* 32(3) p. 345-356.
- Miguel, A, et al. (2008). *Gestão Emocional de equipas: Em contexto de projecto*. FCA.
- Moffit, M & Bardon, R. (2005). *Negotiation by Bruce Patton*. Reproduced from the *Handbook of dispute Resolution* Eds. Program on Negotiation: Jossey-Bass.

- Monteiro, N. (2009). *Inteligência Emocional: Validação de construto MSCEIT numa amostra portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. FPCE: Lisboa
- Munduate, L., & Martínez, J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Neisser, U. et al., (1996). *Intelligence: Knowns and unknowns*. *American Psychologist*, 51(2), p. 77-101.
- Neves, J, et al., (2008). *Manual de Competência: Pessoais, interpessoais e instrumentais*. (2ªEd.). Edições Sílabo: Lisboa
- Oatley, K. and P.N. Johnson-Laird (1987), 'Towards a cognitive theory of emotions', *Cognition and Emotion*, 1, p. 29–50.
- Ogilvie, J. & Carsky, M. (2002). *Building emotional intelligence in negotiations*. *International Journal of Conflict Management*, Bowling green, v. 13, n. 4, p. 315-430.
- Ochs, J & Roth, A. (1989). An experimental study of sequential bargaining. *American Economic Review*, 79 (1) p. 355-384.
- Pareto, V. (1935). *The mind and society: A Treatise on general sociology*. New York, NY: Harcourt Brace
- Peyton Young, H.(1991). *Negotiation Analysis*. University of Michigan Press.
- Peterson, R. & Shepherd, C. (2010). *Preparing to Negotiate: An Exploratory Analysis of the Activities Comprising the Pre-Negotiation Process in a Buyer-Seller Interaction*. "Marketing Management Journal 20(1) p. 66-75.
- Ponte, J.P.(2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema.
- Pruitt, D.G. (1981). *Strategy in Negotiation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press and Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Quinta, P & Rouco, J. *Lidar com gestor de competências emocionais – O impacto das emoções na liderança*. Procleum: Revista Militar p. 190-248.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, M: Harvard University Press.

- Raiffa, H. (2002). *Negotiation Analysis: The science and art of collaborative decision making*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), p. 206-235.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1979). *Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention*. *Psychological Reports*, 44, p. 1323-1344.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). *Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors*. *Academy of Management Journal*, 34(4), p. 749-775.
- Rego, A. & Cunha, M. (2008). *Gestão em pequenas doses: Lições simples e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Ross, S., & Shiner, K. (2008). Perspectives of Women College Athletes on Sport and Gender. *Sex Roles*, 58(1), p. 40-57.
- Saner, R. (2002). O negociador experiente – Estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança. São Paulo: SENAC São Paulo. p. 296
- Salovey, P, et al. (2002). *The positive psychology of emotional intelligence*. In C.R Snyder & S.J. Lopez (Eds.) *The handbook of positive psychology*. New-york: Oxford University Press
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), p. 185-211.
- Silva, N. et al., (2010). *A inteligência emocional: clarificação do construto à sua aplicabilidade ao exercício da liderança*. *Psychologica*, 52 Vol. II p. 623-642
- Shapiro, D. (2002). *Negotiating Emotions*. *Conflict Resolution Quarterly*, 20(1). Willey: Periodicals, Inc.
- Sprea, J., (2009) *Inteligência Emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas*. Dissertação de mestrado, ISCTE: Lisboa
- Sroufe, L. A. (1995). *Emotional development: The organization of emotional life in the early years*. New York: Cambridge University Press.

- Steiner, C. Perry, P. (2000). *Educação Emocional: Literacia Emocional ou Arte de Ler Emoções*. 1ª Edição: Editora Pregaminho..
- Sternberg, R. J. (2000) *Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schoenewolf, G. (1990). *Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups*. *Modern Psycho-analysis*, p. 49-61
- Schrock, D., & Schwalbe, M. (2009). Men, masculinity, and manhood acts. *The Annual Review of Sociology*, 35, p. 277-295.
- Thibaut, J., & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. John-Wiley, Inc.
- Thorndike, R. (1920). *Intelligence and its issues*. *Harpers's Magazine*, 140, p. 227-235.
- Thompson, L & Leonardelli, G. (2004). *Why negotiation is the most popular business school course*. *Ivey Business Journal Online: London*, p. 114-119.
- Thompson, L (2001). *The mind and heart of the negotiator* (2ªEd.). Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.
- Thompson, L. (1990). *Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues*. *Psychological Bulletin* 108(3) p. 515.
- Valsiner, J. (1984). *Conceptualizing intelligence: From an internal static attribution to the study of the process structure of organism-environment relationships*. *International Journal of Psychology*, 19, p. 363-389.
- Van Kleef, G, et al. (2006). *Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making*. *European Journal of Social Psychology*. *Psychol.* 36. p. 557-581.
- Volkman, R. (2006). *How to Get It and How to Keep It in Any Negotiation*, AMACOM, USA.
- Zachariassen, F. (2008). *Negotiation Strategies in Supply Chain Management*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 38(10) p. 764-781

Watkins, M. (2005). *The essentials of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Woo, H & Prud'homme, C. (1999). *Cultural Characteristics Prevalent in the Chinese Negotiation Process*. *European Business Review* 99, no. 5 p. 313–322

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Webgrafia

<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/13649/a-importancia-do-controle-das-emocoes-no-ambiente-de-trabalho#!3#ixzz2xpWHSipW> acessado : 3 de Abril de 2014

<http://heblab.research.yale.edu/heblab-yale/myweb.php?hls=10085#2004> acessado: 26 de fevereiro de 2013

<http://artigos.psicologado.com/psicologia-geral/introducao/as-emocoes> acessado: 26 de Fevereiro de 2013

http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper acessado: 20 de Fevereiro de 2013

<http://mindfulconstruct.com/2009/03/31/salovey-mayer-on-emotional-intelligence-1990/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf> acessado: 2 de Fevereiro de 2013

<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fe/article/view/1845/3350> acessado: 2 de Fevereiro de 2014

<http://cirrie.buffalo.edu/database/20403/> - acessado: 17 de Fevereiro

<https://archive.org/details/mindandsocietyvo029378mbp> acessado : 12 de Maio de 2014

<http://www.ukessays.com/essays/psychology/emotions-and-the-decision-making-process-in-negotiation-psychology-essay.php> acessado a 15 de maio de 2014

http://books.google.pt/books?id=ZiwioIMvLMIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false acessado a 18 de Maio de 2014

http://www.researchgate.net/publication/240238309_Conceptualizing_Intelligence_From_an_Internal_Static_Attribution_to_the_Study_of_the_Process_Structure_of_Organism-Environment_Relationships acedido a 18 de Maio de 2014

<https://archive.org/stream/socialpsychology00thib#page/10/mode/2up> acedido a 20 de Maio 2014

Anexos

- **Anexo I – Questionário**
- **Anexo II –Matriz de coeficiente de correlação de Spearman**
- **Anexo III - Análise de componentes principais com rotação Varimax**

7. Percepção das necessidades não explícitas e das reacções do seu oponente *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

8. Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objectivos *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

9. Capacidade para manter uma atitude racional *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

10. Capacidade de Autocontrolo *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

11. Capacidade para responder emotivamente *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

Parte II- A Emoção na Negociação

Gostaríamos de saber que emoções na sua opinião são mais importantes no processo negocial. Para isso, agradecemos que indique o seu nível de concordância sobre as afirmações abaixo:

1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem. *

1 2 3 4 5 6 7

Absolutamente em desacordo

Absolutamente de acordo

2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão de acordo *

1 2 3 4 5 6 7

Absolutamente em desacordo

Absolutamente de acordo

3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afecto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína. *

1 2 3 4 5 6 7

Absolutamente em desacordo

Absolutamente de acordo

4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afecto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial. *

1 2 3 4 5 6 7

Absolutamente em desacordo

Absolutamente de acordo

5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado. *

1 2 3 4 5 6 7

Absolutamente em desacordo

Absolutamente de acordo

6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação,impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial

1 2 3 4 5 6 7

Absolutamente em desacordo

Absolutamente de acordo

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

Alegria

Receio

Satisfação

Agressividade

Orgulho

Irritação

Entusiasmo

Fúria

Parte III - Dados Demográficos

É importante para nós possuímos alguns dados demográficos sobre si, por forma a podermos comparar as opiniões de diferentes grupos.

Idade:

Sexo

Habilitações Literárias:

Anos de Experiência Profissional:

Matriz de correlação utilizando o coeficiente de correlação de Spearman.

		Afirmações									
	Afirm . 1	Afirm . 2	Afirm . 3	Afirm . 4	Afirm . 5	Afirm . 6	Afirm . 7	Afirm . 8	Afirm . 9	Afirm. 10	Afirm. 11
Afirm. 1		,492**	,460**	,544**	,463**	,371*	,422**	,218	,399*	,353*	-,291
Afirm. 2	,492**		,380*	,399*	,519**	,262	,335*	,021	,527**	,478**	-,113
Afirm. 3	,460**	,380*		,483**	,156	,277	,275	,155	,429**	,347*	-,313
Afirm. 4	,544**	,399*	,483**		,215	,431**	,244	,262	,498**	,483**	,048
Afirm. 5	,463**	,519**	,156	,215		,384*	,581**	,249	,350*	,308	-,096
Afirm. 6	,371*	,262	,277	,431**	,384*		,544**	,396*	,245	,274	,092
Afirm. 7	,422**	,335*	,275	,244	,581**	,544**		,337*	,398*	,477**	,025
Afirm. 8	,218	,021	,155	,262	,249	,396*	,337*		,155	,230	,156
Afirm. 9	,399*	,527**	,429**	,498**	,350*	,245	,398*	,155		,770**	-,266
Afirm. 10	,353*	,478**	,347*	,483**	,308	,274	,477**	,230	,770**		-,099
Afirm. 11	-,291	-,113	-,313	,048	-,096	,092	,025	,156	-,266	-,099	

Análise de componentes principais com rotação Varimax

<i>Afirmações</i>	<i>Componentes</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Capacidade para pensar com clareza e rapidamente sob pressão e incerteza	0,529	0,467	
2. Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	0,706		
3. Capacidade de julgamento	0,692		
4. Capacidade de análise e de resolução de problemas	0,840		
5. Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do seu oponente		0,828	
6. Percepção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização		0,647	
7. Percepção das necessidades não explícitas e das reações do seu oponente		0,826	
8. Capacidade para perceber o seu poder comercial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos		0,581	0,510
9. Capacidade para manter uma atitude racional	0,762		
10. Capacidade de Autocontrolo	0,735		
11. Capacidade para responder emotivamente			0,877
Variância explicada (%)	38,4%	17,6%	9,2%