



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Deise Lucia Machado da Silva

**O Efeito da Inteligência Emocional no
Processo de Negociação Empresarial
Integrativa**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Deise Lucia Machado da Silva

**O Efeito da Inteligência Emocional no
Processo de Negociação Empresarial
Integrativa**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Martins Rodrigues Pinho

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do Repositório UM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AGRADECIMENTOS

*“A nossa recompensa está no esforço, não no resultado.
Um esforço total é uma vitória completa.”*

Mahatma Gandhi

Sinto-me vitoriosa por ter superado um dos mais desafiadores obstáculos da minha vida, em razão de estudar com um filho pequeno, estar a morar num país diferente e longe da família, com a saúde debilitada e ainda conseguir finalizar todos as unidades curriculares com esforço e dedicação máxima. Por isso, agradeço primeiramente à Deus, o Ser Superior que alimenta a nossa alma com motivação, fé, força e saúde para superar todas as dificuldades.

Agradeço à minha família, em especial, ao meu marido (Sidney Afonso) por todo apoio, parceria, e, por muitas vezes, ser mãe do nosso filho, enquanto eu não conseguia executar o meu papel 100% do tempo. Agradeço a ele por cuidar de mim, carregar-me doente ao hospital para tratar de uma infeção pulmonar em decorrências da saúde debilitada por noites sem dormir dedicadas ao estudo.

Agradeço ao meu maior presente de Deus (Lucas Afonso), que mesmo a reclamar que a mamãe só ficava no computador o tempo inteiro, pedia um “colinho” quando chegava a hora de dormir.

Agradeço à minha família (mãe Tereza e irmãos) por entender e aceitar a minha ausência.

Agradeço ao meu orientador professor Dr. José Carlos Pinho com quem tive o privilégio de trabalhar neste projeto e receber importantes ensinamentos. Além disso, aproveito para agradecer todos os professores que compartilharam os seus conhecimentos. Assim como, agradeço todos que de alguma forma colaboraram para a evolução deste estudo.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, ___/___/___

Assinatura: _____

Deise Lucia Machado da Silva

RESUMO

O Efeito da Inteligência Emocional no Processo de Negociação Empresarial Integrativa

O negociador emocionalmente inteligente, alcança os melhores resultados como já comprovado por vários estudos. A necessidade de estudar a Inteligência Emocional (IE) surgiu há 30 anos. Porém, o número de estudos dedicados à IE nas negociações ainda é muito ínfimo. A maioria posiciona a compreensão da IE nas negociações, sem entender o papel que cada competência ou Dimensões da Inteligência Emocional (DIE – Autoconsciência - AC, Auto Motivação - AM, Autorregulação - AR, Empatia - E, Percepção da Emoção do Outro - PEO) possa exercer. Esta limitação, torna-se ainda mais relevante no âmbito das negociações e gera interessantes oportunidades para esta investigação. Alguns estudiosos recomendam que futuras investigações, procurem entender de maneira mais profunda, o papel da IE nas Fases do Processo de Negociação (FPN) (1: Preparação, 2: Relacionamento, 3: Clarificação, 4: Apresentação, 5: Acordo), a considerar o efeito que cada DIE possa exercer nestas fases. A revisão de literatura, concedeu um modelo conceptual para demonstrar as prováveis relações de efeito entre as diversas DIE nas FPN através de hipóteses. A falta de um consenso entre os autores quanto às FPN, fez surgir um novo modelo, o qual foi testado neste estudo empírico, de natureza qualitativa e quantitativa, direcionado à negociadores experientes. Conclui-se que a utilidade das FPN, foi validada pelos negociadores. Identificou-se que cada DIE apresenta algum efeito nas FPN e que algumas produzem um efeito predominante em cada fase. A amostra apresenta nível alto de IE. Os resultados podem contribuir na contratação de negociadores com alto nível de IE. As empresas podem investir na formação da IE para os negociadores e dar mais ênfase às competências diagnosticadas como deficientes. O negociador pode gerir as DIE específicas em cada FPN. Os estudos futuros podem alcançar amostras maiores.

Palavras-Chave: Autoconsciência, Autorregulação, Auto Motivação, Empatia, Fases do Processo de Negociação, Inteligência Emocional, Negociação, Percepção da Emoção do Outro.

ABSTRACT

The Effect of the Emotional Intelligence in the Process of Integrative Business negotiations

The emotionally intelligent negotiators achieve the best results as evidenced by several studies. The need to study Emotional Intelligence (IE) arose 30 years ago. However, there are few studies about IE in the negotiations. The most researches emphasized the study of the IE in the negotiations, without understanding in detail the role that each competence or Dimensions of Emotional Intelligence (DIE) (Self-awareness - AC, Self-motivation - AM, Self-regulation - AR, Empathy E, Perception of One's Emotion- PEO), can play. This limitation becomes even more relevant in the context of business negotiations and produces interesting opportunities for this research. According to the recommendation of some scholars, future research can study more the role of IE (Emotional Intelligence) in the Stage of the Negotiation Process (FPN) (1: Pre-negotiation, 2: Relationship, 3: Clarifications, 4: Presentation, 5: Agreement), considering the effect that each DIE can have in these stages. The literature review provided a conceptual model to demonstrate the likely effect between the several DIE in FPN through hypotheses. The lack of consensus among the authors on FPNs led to the emergence of a new model, which was tested in this empirical study, of a qualitative and quantitative nature, aimed at experienced negotiators. The usefulness of FPN was validated by the negotiators. It was identified that each DIE has some effect on the FPN. However, some dimensions have a higher effect on some FPN. The sample showed has a high level of IE. The results may contribute to the hiring of Emotional Intelligence high-level negotiators. Companies can invest in Emotional Intelligent training for negotiators and give more emphasis on specific skill. The negotiator can use specific DIE in each FPN. Future researchers may larger samples.

Keywords: Empathy, Emotional Intelligence, Perception of One's Emotion, Negotiation, Self-Awareness, Self-Regulation, Self-Motivation, Stages of the Negotiation Process.

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|------------|
| AGRADECIMENTOS | III |
| RESUMO | V |
| ABSTRACT | VI |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. Enquadramento e relevância da investigação | 1 |
| 1.2. Problema e objetivos da investigação | 3 |
| 1.3. Estrutura da Investigação | 5 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 7 |
| 2.1. O ambiente da Negociação | 7 |
| 2.1.1. O Conceito de Negociação | 7 |
| 2.1.2. Estratégias de abordagens e possíveis resultados na negociação..... | 9 |
| 2.1.3. Fases do Processo de Negociação (FPN):..... | 10 |
| 2.2. Inteligência Emocional (IE) | 18 |
| 2.2.1. Conceito de Inteligência e a sua forma social | 19 |
| 2.2.2. Conceito de emoção e o seu papel nas relações sociais | 20 |
| 2.2.3. Conceito de Inteligência Emocional..... | 22 |
| 2.2.4. Dimensões da Inteligência Emocional na perspetiva dos autores | 23 |
| 2.3. A Inteligência Emocional nas Negociações | 25 |
| 2.3.1. Dimensões da Inteligência Emocional nas negociações | 27 |
| 3. MODELO CONCEPTUAL | 39 |
| 3.1. Lista de hipóteses | 39 |
| 3.2. Modelo conceptual do estudo | 40 |
| 4. METODOLOGIA | 42 |
| 4.1. A Formulação do Problema de Pesquisa: | 42 |
| 4.2. Paradigma de investigação: | 45 |
| 4.3. Contexto da Pesquisa: | 47 |
| 4.3.1. Experiência Profissional do Público-alvo | 47 |
| 4.3.2. Estratégia de Abordagem Negocial do público-alvo | 48 |
| 4.4. Design de pesquisa: | 49 |
| 4.5. Método de pesquisa: | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5.1. Estrutura da Entrevista | 51 |
| 4.5.2. Estrutura do Questionário | 56 |
| 4.5.3. As questões no modelo conceptual | 59 |
| 4.6. Processo de recolha de dados:..... | 60 |
| 4.6.1. Instrumento de apoio..... | 60 |
| 4.6.2. Técnica de Amostragem | 61 |
| 4.6.3. Fontes para a seleção do público-alvo | 61 |
| 4.6.4. Pré-teste dos instrumentos | 62 |
| 4.6.5. Recolha de dados no campo..... | 63 |
| 4.7. Questões éticas | 64 |
| 4.8. Qualidade da investigação..... | 65 |
| 5. ANÁLISE DOS DADOS | 67 |
| 5.1. Depuração da base de dados..... | 67 |
| 5.2. Procedimento de análise de dados | 67 |
| 5.2.1. Dados Qualitativos..... | 68 |
| 5.2.2. Dados Quantitativos..... | 69 |
| 5.3. Caracterização da Amostra | 69 |
| 5.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra..... | 70 |
| 5.3.2. Caracterização Qualitativa da Amostra | 73 |
| 5.4. Análise da Utilidade das Fases do Processo de Negociação – FPN..... | 78 |
| 5.5. Análise do Efeito das DIE em cada FPN:..... | 80 |
| 5.5.1. Efeito das DIE na fase do Relacionamento | 80 |
| 5.5.2. Efeito das DIE na fase da Clarificação | 82 |
| 5.5.3. Efeito das DIE na fase da Apresentação | 83 |
| 5.5.4. Efeito das DIE na fase do Acordo | 84 |
| 5.6. Nível de Inteligência Emocional – <i>Assessment</i>: | 85 |
| 5.6.1. Autoconsciência (AC) no QEI Baron..... | 87 |
| 5.6.2. Auto Motivação (AM) no QEI Baron | 87 |
| 5.6.3. Autorregulação (AR) no QEI Baron | 87 |
| 5.6.4. Empatia (E) no QEI Baron..... | 88 |
| 5.6.5. Perceção da Emoção do Outro (PEO) no <i>assessment</i> | 88 |
| 5.7. Resultado do modelo conceptual..... | 89 |

| | |
|---|------------|
| 6. CONCLUSÕES | 91 |
| 6.1. Principais Conclusões sobre Utilidade das 5FPN..... | 92 |
| 6.2. Principais Conclusões sobre o efeito das DIE nas FPN | 93 |
| 6.3. Principais Conclusões sobre DIE mais importante em cada FPN | 95 |
| 6.4. Principais Conclusões sobre Nível de IE do negociador (QEI)..... | 95 |
| 6.5. Conclusões gerais | 96 |
| 7. CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES | 97 |
| 7.1. Contributos teóricos e práticos | 97 |
| 7.2. Limitações e sugestões para estudos futuros | 97 |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS..... | 99 |
| APÊNDICES | 108 |
| Apêndice A1. Guião de entrevista/questionário v1 | 109 |
| Apêndice A2. Questionário/entrevista v2..... | 114 |
| Apêndice B. Lista das questões..... | 125 |
| Apêndice C. Tradução da escala de Baron EQI..... | 128 |
| Apêndice D. Tratamento da Amostra das Indústrias | 130 |
| Apêndice E. Tratamento da Amostra sobre Metodologia Negocial | 132 |
| Apêndice F. Tratamento da Amostra sobre a utilidade das FPN | 136 |
| Apêndice G. Tratamento da Amostra sobre DIE mais importante FPN..... | 140 |

INDICE DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1. <i>Definições sobre Negociação</i> | 8 |
| Quadro 2. <i>Modelos do Processo Negocial</i> | 12 |
| Quadro 3. <i>Modelo das 5 Fases do Processo de Negociação 5FPN</i> | 16 |
| Quadro 4. <i>Definição da Emoção</i> | 20 |
| Quadro 5. <i>Inteligência Emocional por Mayer et al. (2008)</i> | 22 |
| Quadro 6. <i>Dimensões da IE nas perspectivas dos autores</i> | 24 |
| Quadro 7. <i>Hipóteses do Modelo Conceptual</i> | 40 |
| Quadro 8. <i>Métodos de Pesquisa sobre a Inteligência Emocional nas Negociações</i> | 51 |
| Quadro 9. <i>Níveis de Estrutura da Entrevista</i> | 52 |
| Quadro 10. <i>Algumas Escalas sobre as Dimensões da Inteligência Emocional</i> | 54 |
| Quadro 11. <i>Integração das subescalas do modelo de Bar-on QE-i com DIE</i> | 57 |
| Quadro 12. <i>Escala da PEO - Percepção da Emoção do Outro</i> | 59 |
| Quadro 13. <i>Painel do pré-teste</i> | 62 |
| Quadro 14. <i>Questões Éticas na Pesquisa</i> | 64 |
| Quadro 15. <i>Confiabilidade de Consistência Interna</i> | 66 |
| Quadro 16. <i>Estratégia para análise dos dados qualitativos</i> | 68 |
| Quadro 17. <i>Tamanho da Amostra dos Estudos sobre IE nas Negociações</i> | 70 |
| Quadro 18. <i>Caracterização da Amostra sobre as Variáveis Sociodemográficas</i> | 71 |
| Quadro 19. <i>Tratamento da Amostra das Indústrias</i> | 74 |
| Quadro 20. <i>Tratamento da Amostra sobre a Metodologia para Negociar</i> | 75 |
| Quadro 21. <i>Tratamento da Amostra referente às justificativas das FPN</i> | 76 |
| Quadro 22. <i>Categorização das opções da questão DIE mais importante nas FPN</i> | 76 |
| Quadro 23. <i>Tratamento da Amostra sobre as justificativas das DIE nas FPN</i> | 77 |
| Quadro 24. <i>Categorização das opções referentes às Emoções nas Faces</i> | 78 |
| Quadro 25. <i>Utilidade das Fases do Processo de Negociação (FPN)</i> | 79 |
| Quadro 26. <i>As DIE na fase do Relacionamento</i> | 81 |
| Quadro 27. <i>As DIE na fase da Clarificação</i> | 82 |
| Quadro 28. <i>As DIE na fase da Apresentação</i> | 83 |
| Quadro 29. <i>As DIE na fase do Acordo</i> | 84 |
| Quadro 30. <i>Nível de IE dos Negociadores – QEI Baron</i> | 86 |
| Quadro 31. <i>Dados estatísticos da PEO nas Faces</i> | 89 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. <i>Estrutura da Dissertação</i> | 6 |
| Figura 2. <i>Dimensões da Inteligência Emocional nas Negociações</i> | 28 |
| Figura 3. <i>Modelo Conceptual do Estudo</i> | 41 |
| Figura 4. <i>Formulação de um problema de pesquisa</i> | 42 |
| Figura 5. <i>Estrutura do Projeto de Pesquisa</i> | 49 |
| Figura 6. <i>Modelo Conceptual com as Questões de Pesquisa</i> | 60 |
| Figura 7. <i>Gênero da Amostra</i> | 71 |
| Figura 8. <i>Idade da Amostra</i> | 72 |
| Figura 9. <i>Tempo de Experiência em Negociação da Amostra</i> | 73 |
| Figura 10. <i>Resultados do Modelo Conceptual</i> | 90 |

LISTA DE SIGLAS

IE – Inteligência Emocional

FPN – Fases do Processo de Negociação

TAC – Teoria da Avaliação Cognitiva

DIE – Dimensões da Inteligência Emocional

AC – Autoconsciência

AM – Auto Motivação

AR – Autorregulação

E – Empatia

PEO – Percepção da Emoção do Outro

QEI – *Emotional Quotient Inventory* (Inventário do quociente emocional)

SR - *Self Regard* (Autoestima)

RT - *Reality Testing* (Teste de Realidade)

PS - *Problem Solving* (Resolução de Problemas)

AS - *Assertiveness* (Assertividade)

IN - *Independence* (Independência)

ST - *Stress Tolerance* (Tolerância ao Stress)

IC - *Impulse Control* (Controlo de Impulso)

SA - *Self-Actualization* (Autorrealização)

HÁ - *Happiness* (Felicidade)

RE - *Social Responsibility* (Responsabilidade Social)

IR - *Interpersonal Relationship* (Relacionamento interpessoal)

FL - *Flexibility* (Flexibilidade)

1. INTRODUÇÃO

A primeira parte desta investigação sobre “O Efeito da Inteligência Emocional no Processo de Negociação Empresarial Integrativa”, tem como objetivo expor o desenvolvimento desta investigação ao destacar o enquadramento e a relevância do tema, diagnóstico do problema e definição dos objetivos de pesquisa, além de apresentar uma estrutura de como este estudo está organizado. Portanto, a próxima secção apresenta o respetivo enquadramento e relevância para melhor clarificar o contexto do tema.

1.1. Enquadramento e relevância da investigação

A emoção orienta os métodos e determina os desfechos negociais (Filzmoser, Hippmann, & Vetschera, 2016). Em razão disso é denominada como a dimensão vital nas negociações (Filzmoser et al., 2016; Lewicki, Saunders, & Barry, 2014). Inclusive “os negociadores emocionalmente inteligentes podem ser mais hábeis em moldar a sua abordagem tática em antecipação ao estado emocional do parceiro” (Fulmer & Barry, 2004, p.259). Tudo em razão de ser a negociação um ato complexo (Artinger et al., 2015; Brown & Wright, 2008; Fulmer & Barry, 2004; Kelly & Kaminskienè, 2016; Thompson, 1990), um *puzzle* conjugado pelo “problema, comunicação e emoção” (Filzmoser et al. 2016, p.1171), que envolve a interação social e produz ações e reações conforme a evolução desta interação e que acaba por impactar no comportamento da díade (Nelson et al., 2015). Portanto, dada a referida complexidade, o negociador precisa desenvolver “competências cognitivas, comportamentais e emocionais”(Kelly & Kaminskienè 2016, p.59), não só para obter e “processar informações” (p.248), como também para decidir de maneira mais apropriada o fechamento da negociação (Fulmer & Barry, 2004). Consequentemente, negociar exige um certo nível de experiência para o alcance de resultados melhores (Artinger et al., 2015; Brown & Wright, 2008; Thompson, 1990). Por estes motivos, Curhan & Mueller (2006) argumentam que para conquistar resultados positivos, “as partes devem empregar negociadores que tenham um profundo entendimento das Emoções” (p.124). Adicionalmente a esta linha, o negociador deve saber não só gerir as suas próprias emoções (Cunha et al., 2003; Lewicki et al., 2014; Wheeler, 2014), como também avaliar os “sentimentos e emoções dos outros” (p.189), o que significa ter Inteligência Emocional (IE) (Salovey & Mayer, 1990). A IE “é um preditor de resultados significativos em diversas amostras em vários domínios do mundo real” (Mayer, Roberts, & Barsade 2008, p.527). Vários negociadores revelam que a IE contribui para a obtenção de resultados profícuos na negociação (Der Foo et al., 2004), uma vez que permite que o negociador com elevado nível de IE tenha capacidade

de perceber as emoções impressas no corpo e face da outra parte e consiga gerir o impacto que esta emoção possa causar no fechamento do acordo, além da “habilidade em estabelecer o relacionamento” (p.260) e comportar-se de maneira mais harmoniosa e integrativa (Fulmer & Barry, 2004). Der Foo et al. (2004), apontam que este facto pode ser decorrente da possibilidade da IE corroborar também para o desenvolvimento da autoconfiança e comunicabilidade. No entanto, o universo da IE é muito mais amplo. Ela é um produto que reúne dimensões (competências) específicas que permitem “resolver problemas de natureza pessoal, interpessoal e lidar” (p.20) de modo eficiente com o stress do dia a dia (Bar-on 2006). Estas dimensões específicas abrangem a Auto Motivação, autocontrolo dos impulsos emocionais, transmutação emocional, empatia (Goleman, 1995), perceptivez para “raciocinar sobre padrões visuais das emoções”(Mayer et al. 2008, p.511), autoconsciência e “capacidade de expressar sentimentos e pensamentos de maneira não destrutiva” (Bar-on 2006, p.3). Portanto, é vantajoso empreender no desenvolvimento da IE em especial quem atua com negociação (Fulmer & Barry, 2004).

Há meio século, numerosas investigações em diversas áreas do conhecimento, dedicam-se a compreender o fenómeno negocial (Brett & Thompson, 2016). Porém, nos últimos 10 anos (2009-2019), um número ínfimo de artigos compõe o “estado da arte” no âmbito da IE nas negociações empresariais (e.g. Grubb & Brown, 2012; Grubb, Brown, & Hall, 2018; Hjertø & Schei, 2010; Kelly & Kaminskienè, 2016; Kim, Cundiff & Choi, 2014; Maree & Meijer, 2010; Pulido-Martos et al., 2013; Schlegel et al., 2018; Sharma et al., 2013; Stroh & Serov, 2011; Zehetner & Kraigher-Krainer, 2017), o que sugere ser um tema recente e com muita oportunidade. Apesar dos 11 artigos encontrados, foi necessário ampliar a pesquisa com o objetivo de identificar os artigos sobre IE na negociação ou vendas, a considerar os 4 mais citados (acima de 100 citações *Google Scholar*) em anos anteriores (e.g. Curhan & Mueller, 2006; Deeter-Schmelz & Sojka, 2003; Der Foo et al., 2004; Fulmer & Barry, 2004). Contudo, dos atuais 15 artigos, 3 foram excluídos por produzirem investigações baseadas em revisão de literatura, ou seja, sem evidências empíricas que possam agregar neste estudo (Grubb & Brown, 2012; Kelly & Kaminskienè, 2016; Sharma et al., 2013). Por outro lado, apesar do estudo do Fulmer & Barry (2004) não expor evidências empíricas (apenas propõe hipóteses para futuras investigações), apresenta uma significativa relevância em relação ao número de citações. Por isso, permanece como válido para o estado da arte. Em contrapartida, os estudos de Maree & Meijer (2010) e Grubb et al. (2018), também foram excluídos em razão de apresentarem um tipo de negociação (e.g. negociação racial e entre policiais e reféns) que não corresponde à empresarial. Finalmente, a partir dos 10 artigos restantes, que foram considerados como válidos para o entendimento do estado da arte sobre a IE na negociação empresarial,

alguns parâmetros foram adotados para a análise dos resultados deste estudo. Os parâmetros serão mais detalhadamente discutidos na secção subsequente.

1.2. Problema e objetivos da investigação

A identificação dos parâmetros de análise dos artigos que representam o estado da arte (mencionados na secção anterior), deu-se pelo método de comparação entre os objetivos, resultados e limitações em cada estudo. Assim, adotou-se três parâmetros (Desempenho da negociação, Tipo de Estratégia a adotar na abordagem negocial e o Efeito que cada Dimensão da Inteligência Emocional (DIE) exerce na negociação). O desempenho da negociação, que norteia a maioria dos artigos analisados, está baseado no resultado financeiro e/ou nível de satisfação. Por outro lado, outros artigos investigaram a IE na negociação com um olhar mais cirúrgico ao avaliar o desempenho obtido no decorrer das Fases do Processo de Negociação (FPN) (e.g. Curhan & Mueller, 2006; Fulmer & Barry, 2004; Kim et al., 2014; Pulido-Martos et al., 2013). Inclusive, Curhan & Mueller (2006), recomendam que estudos futuros procurem compreender a influência da emoção no decorrer das FPN. Em razão da literatura analisada, este estudo limita-se a entender o fenómeno acerca da negociação, a considerar o desempenho durante as FPN, já que “a negociação é um processo dinâmico e... soluções alternativas evoluem enquanto negociamos” (Wheeler, 2014, 287). Além disso, o resultado de uma negociação pode ser determinado pela qualidade da interação social na diade durante as FPN (Lingo, Fisher, & McGinn 2012).

Conforme mais detalhadamente irá ser discutido neste trabalho, foi necessário apurar na literatura, quais as FPN que compõem uma negociação. Neste sentido, apesar da inexistência de um consenso entre os autores (Brown & Wright, 2008; Douglas, 1957; Shell, 2011; Volkema, Fleck, & Hofmeister, 2011), um novo modelo das FPN, que será devidamente testado neste estudo, surge a partir da integração dos argumentos de cada autor referenciado. Quanto ao segundo parâmetro, todos os artigos analisados definiram o tipo de estratégia a adotar na abordagem negocial a ser considerada. A maioria considerou a estratégia de abordagem integrativa (relacional) (e.g. Deeter-Schmelz & Sojka, 2003; Fulmer & Barry, 2004; Kim et al. 2014; Pulido-Martos et al., 2013; Schlegel et al., 2018; Stroh & Serov, 2011), pois neste sentido, o negociador faz um esforço para obter um acordo duplamente benéfico e o controlo emocional é primordial (Curhan & Mueller, 2006). O último parâmetro é a compreensão mais minuciosa sobre o Efeito que cada DIE possa exercer na Negociação. Assim, a maior parte dos estudos avaliaram o efeito da IE na sua forma global (sem analisar o efeito das dimensões da IE) no resultado das

negociações. Por outro lado, um ínfimo número de estudos (e.g. Curhan & Mueller, 2006; Deeter-Schmelz & Sojka, 2003; Der Foo et al., 2004; Hjertø & Schei, 2010), dedicou-se aos pormenores da IE em relação as suas dimensões nas negociações. Este facto, abre uma janela de oportunidade para direccionar este estudo.

Adicionalmente, a maioria dos investigadores identificam o nível de IE do negociador através de instrumentos (*assessment*) em paralelo com os seus experimentos (e.g. Curhan & Mueller, 2006; Der Foo et al., 2004; Hjertø & Schei, 2010; Kim et al., 2014; Pulido-Martos et al., 2013; Schlegel et al., 2018; Stroh & Serov, 2011; Zehetner & Kraigher-Krainier, 2017). Esta decisão deve ter sido apoiada em uma possível comparação entre o nível de IE diagnosticado e o desempenho negocial.

Por fim, um problema de pesquisa emerge dos resultados obtidos em estudos anteriores, nomeadamente:

Qual o efeito que cada DIE pode produzir em cada FPN, especialmente nas negociações integrativas? Existe alguma dimensão que tem um efeito superior a outra no processo de negociação?

Portanto, o presente estudo, dedica-se à compreensão do “Efeito da Inteligência Emocional no Processo de Negociação Empresarial Integrativa”. Este objetivo geral, será apoiado pelos seguintes objetivos específicos:

- Entender em que medida cada uma das Dimensões da Inteligência Emocional (DIE) (e.g. AC – Autoconsciência, AR – Autorregulação, AM – Auto Motivação, E – Empatia e PEO – Perceção da Emoção do Outro) produz um efeito em cada Fase do Processo de Negociação (FPN), onde há interação com a contraparte (e.g. Relacionamento, Clarificação, Apresentação e Acordo);
- Para isso, será necessário confirmar se o modelo das 5FPN (Fase 1: preparação, Fase 2: relacionamento, Fase 3: clarificação, Fase 4: apresentação, Fase 5: acordo), representa a realidade (utilidade) no dia a dia do negociador num contexto real;
- Identificar qual a DIE é mais importante em cada uma das FPN;
- Avaliar o nível de IE do negociador na linha dos estudos avaliados;

Os objetivos descritos, apoiam-se no método de pesquisa com triangulação entre inferências qualitativas e quantitativas, através da entrevista e do questionário IE direccionado ao mesmo público-alvo, ou seja, negociadores integrativos que procuram estabelecer uma relação ao longo prazo com o seu cliente.

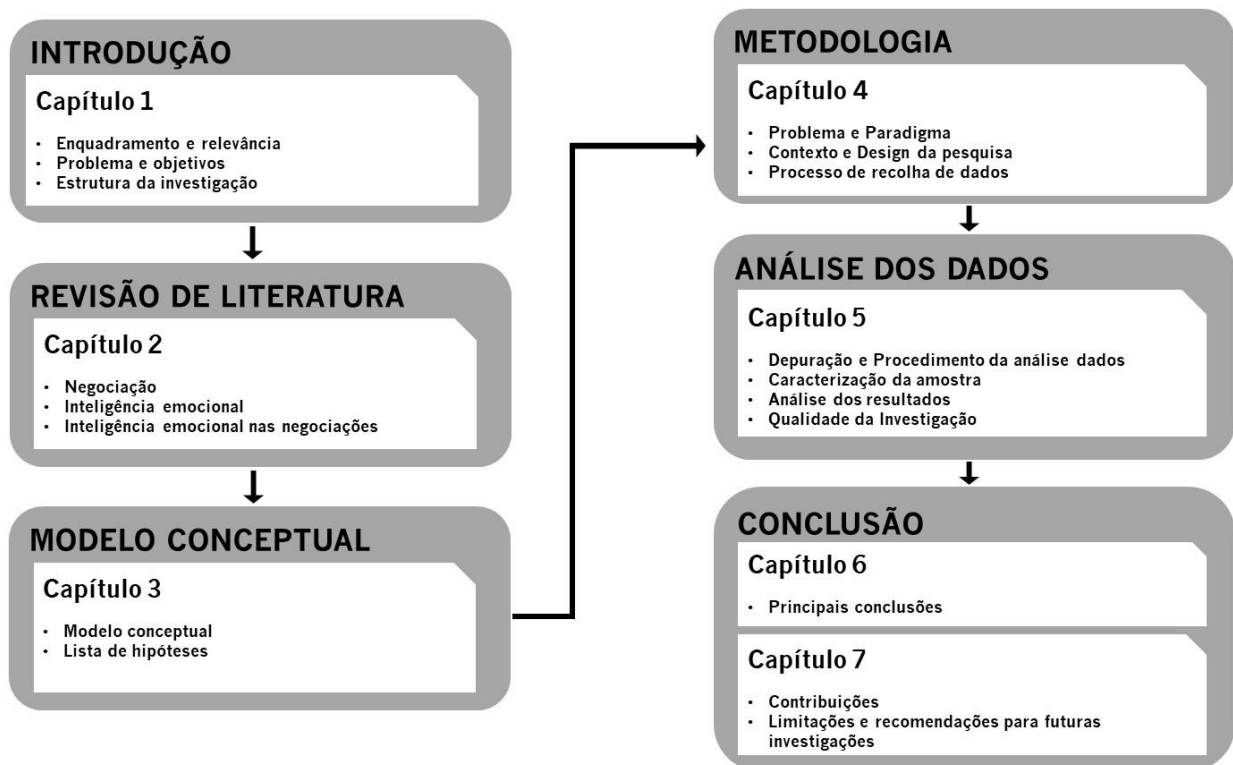
Contudo, pretende-se alcançar respostas ao problema de pesquisa proposto após uma profunda revisão de literatura e análise dos referidos objetivos, resultados, limitações e recomendações para estudos futuros.

A aplicação empírica do trabalho, ocorreu no período de 2 de janeiro de 2020 até o último dia de abril do mesmo ano, onde geraram 144 respostas, sendo 43 consideradas válidas após o refino baseado nos critérios definidos para a pesquisa.

1.3. Estrutura da Investigação

Com o propósito de desenvolver um estudo abrangente, esta investigação foi organizada em 7 capítulos (ver Figura 1). Portanto, o enquadramento e relevância do tema, problema, objetivo do estudo e estrutura da investigação, foram abordados no primeiro capítulo. As discussões seguintes que envolvem a Negociação e Inteligência Emocional, estão enquadradas no capítulo dois sobre a revisão de literatura. O capítulo três, dedicou-se à construção do modelo conceptual com o objetivo de clarificar as variáveis envolvidas no estudo e subsidiar o próximo capítulo. Sequencialmente, o capítulo quatro que corresponde a metodologia da pesquisa, permitiu o alinhamento do problema, paradigma, definição do contexto, *design* de pesquisa e processo de recolha de dados. Assim, este conjunto de tópicos, permitiram a maturidade para avançar para o capítulo cinco, que inclui os componentes da análise de dados (procedimento de análise, depuração, caracterização da amostra, análise dos resultados e qualidade do estudo). O capítulo 6, realizou a conclusão sobre os resultados, assim como o capítulo 7 que identificou, as contribuições, limitações para recomendar estudos futuros.

Figura 1. *Estrutura da Dissertação*



Fonte: Elaboração própria

2. REVISÃO DE LITERATURA

Com o objetivo de dar suporte a esta investigação, a revisão de literatura acerca da negociação e inteligência emocional, está estruturada da seguinte forma: primeiro, o capítulo inicia com um enquadramento do âmbito negocial, designadamente o conceito, estratégias (integrativas ou relacionais, distributivas ou transacionais) e possíveis resultados (*win-win*, *lose-lose*, *lose-win*), assim como, o desempenho e as principais Fases do Processo Negocial (início, durante e fecho da negociação). Este foi assim definido, para ajudar a compreender em que contexto da negociação a inteligência emocional seria mais relevante. Assim, na secção subsequente, um aprofundamento do contexto da inteligência emocional foi necessário. Porém, esta secção foi inicialmente estruturada com um breve conhecimento do conceito de inteligência e a sua forma social, conceito de emoção e o seu efeito colateral e, por fim, o conceito de inteligência emocional. A partir daí a terceira secção, dedicou-se a um enquadramento mais específico que pretende ir ao encontro do objetivo desta investigação: a inteligência emocional nas negociações (estado da arte, dimensões da inteligência emocional na perspectiva dos autores e as dimensões da inteligência emocional nas negociações).

2.1. O ambiente da Negociação

Esta secção visa analisar um panorama do ambiente da negociação a partir da caracterização de um conceito, seguindo-se o tipo de estratégia de abordagem a adaptar e, finalmente, identificar as fases que envolvem uma negociação.

2.1.1. O Conceito de Negociação

A negociação está presente em qualquer circunstância social, onde as partes envolvem-se em uma relação transacional na busca da solução para um dado problema, visando os benefícios que cada um terá (Rubin & Brown 1975) nesta relação, em particular as de perdas e ganhos (Sinaceur et al., 2015). Porém, negociar tem um viés particular e a experiência corrobora para alcançar resultados benéficos (Artinger et al., 2015). Face a certa complexidade, há uma vasta literatura dedicada a este tema que propõe definições no esforço de compreender o que é negociação. Algumas definições estão expostas no Quadro 1.

Quadro 1. Definições sobre Negociação

| Definição de negociação | Autores |
|---|--|
| Negociação é caracterizada pela relação de troca, existência de restrições e pressões, um problema em que as partes buscam solucionar, perspectiva incerta, existência de um conflito real ou latente. | (Sparks 1992, p.18) |
| Negociação é a interação que ocorre entre as partes antes do resultado que inclui a comunicação entre os negociadores e as promessas comportamentais das estratégias de negociação. | (Thompson 1990, p.516) |
| Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”. | (Cohen 1980, p.14) |
| Chegar a um acordo sobre como compartilhar ou dividir um recurso limitado, como terras, propriedades ou tempo; criar algo que as partes não podem produzir por conta própria; resolver um problema ou uma disputa entre as partes envolvidas (p.3). | (Lewicki & Polin 2013, p.41; Lewicki et al. 2014, p.3) |
| Negociação é o processo de gestão de informações para resolver conflitos de interesse (p.41) | |
| Negociação é o processo através do qual as partes disputadas tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias alvo de desacordo ou dissensão. | (Cunha et al. 2006, p.546) |
| Negociação é um meio básico de conseguir o que quer dos outros. É uma comunicação de ida e volta projetada para chegar a um acordo quando você e o outro lado tem alguns interesses que são compartilhados e outros que se opõem. | (Fisher et al., 1991, p.6) |
| Negociação é uma relação de motivo misto - a mistura de dependência mútua e conflito de parceria e competição. | (Schelling 1980, p.89) |
| Negociação é um complexo processo chamado de cognição, comportamento e competências emocionais. | (Kelly & Kaminskiené 2016, p.59) |
| Negociação é uma forma de tomada de decisão na qual duas ou mais partes conversam entre si em um esforço para resolver os seus interesses opostos | (Pruitt 1981, p.xi) |
| A negociação é um processo de comunicação interativa que pode acontecer quando querem os algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós | (Shell, 2011, p.6) |

Fonte: Elaborado pela autora

Uma análise das definições existentes sobre negociação, permite identificar algumas variáveis para uma descrição mais abrangente do que é negociação. Portanto, estas variáveis são: interação, troca, recursos limitados, interesses, interdependência, poder, informação, conflito, solução, decisão, comportamento e competências emocionais. Elas sustentam a pretensão de unificar as definições compostas no Quadro 1, em que negociar é interagir socialmente com a contraparte (Fisher et al., 1991; Lewicki et al., 2014; Pruitt, 1981; Schelling, 1980; Shell, 2011; Thompson, 1990), que envolve a comunicação (Shell, 2011; Thompson, 1990), cognição, comportamento e exige competências emocionais (Kelly & Kaminskiené 2016) para estabelecer a relação de troca (Sparks, 1992), em virtude da existência dos recursos limitados (Lewicki & Polin 2013; Sparks 1992) e dos interesses comuns ou opostos (Fisher et al., 1991; Lewicki et al., 2014; Pruitt, 1981; Schelling, 1980; Thompson, 1990), que podem produzir os conflitos reais ou latentes (Lewicki et al., 2014; Schelling, 1980; Sparks, 1992), dependendo do grau de

interdependência entre as partes (Schelling, 1980), equilíbrio de poder, informação (Cohen 1980) e o empenho na solução dos interesses (Lewicki et al., 2014; Pruitt, 1981; Sparks, 1992), que podem resultar em benefícios materiais (extrínsecos) ou imateriais (intrínsecos), como exaltar e apoiar a outra parte (Kong, Dirks, & Ferrin 2014).

Fica claro assim, que a literatura analisada no Quadro 1, permitem perceber o quanto as variáveis que envolvem a negociação dão um tom de complexidade (Artinger et al., 2015) a esta interação social (Fisher et al., 1991; Lewicki et al., 2014; Pruitt, 1981; Schelling, 1980; Thompson, 1990). Por isso, a comunicação, base fundamental para a interação social, desempenha um papel fulcral nas negociações (Fisher et al., 1991; Shell, 2011), pois é encarregada de conduzir o processo de negociação em direção a um acordo e expressa a estratégia em jogo (Lewicki et al., 2014; Thompson, 1990). Portanto, a comunicação é a única forma para detetar a “estratégia em jogo”, em razão de ser difícil obter a certeza plena da estratégia escolhida pela contraparte de maneira prévia. Na verdade, um dos grandes desafios de um negociador é escolher a estratégia de abordagem mais apropriada para iniciar uma negociação dada a obscuridade inicial do tipo de estratégia que a contraparte abordará, o que acaba por ressaltar a importância da competência emocional mencionada por Kelly & Kaminskienè (2016). Sem contar, que de acordo com o “Dilema do Prisioneiro” de Sharma, Bottom, & Elfenbein (2013), o negociador pode “receber pagamentos mais altos por escolher competir, independentemente do que a outra parte decidir” (p.297).

2.1.2. Estratégias de abordagens e possíveis resultados na negociação

Segundo Cohen (1980), o resultado de uma negociação é composto por quatro possibilidades e três direcionamentos: no primeiro direcionamento as partes envolvidas saem satisfeitas da negociação (*win*); o segundo, somente uma parte sai a ganhar (*win lose, lose win*); o terceiro corresponde a uma negociação em que ambas as partes obtêm um resultado insatisfatório ou medíocres (*lose*).

Uma negociação que resulta em ganhos mútuos (todas saem a ganhar – ganha-ganha/*win*), normalmente é ocasionado por uma estratégia de abordagem integrativa (Lewicki et al., 2014) ou colaborativa (Cunha et al., 2006) ou ainda, uma estratégia de abordagem baseada em solução ou interesses (Fisher et al., 1991) (agregar valor para crescer o bolo). Neste tipo de estratégia, o negociador apresenta opções convergentes com os interesses mútuos e esforça-se em fechar um acordo ótimo para manter um sólido relacionamento no longo prazo com a outra parte (Cunha et al., 2006). Os

negociadores procuram “criar benefícios conjuntos e maximizar a sua própria parcela dos recursos em questão” (Fulmer & Barry 2004, p.258).

No lado oposto, tem o resultado ganha-perde ou perde-ganha (Cohen, 1980), em que apenas uma parte é beneficiada em detrimento da perda da outra (Schelling, 1980). O resultado normalmente é produzido por estratégia de abordagem do tipo negociação posicional (Fisher et al., 1991), também chamada de reivindicação de valor (Brett & Thompson 2016; Thompson 1990) ou distributiva (Lewicki et al., 2014; Schelling, 1980; Sharma et al., 2013). Neste caso, o indivíduo preocupa-se exclusivamente com os seus próprios interesses e quer benefícios exclusivos para si (a maior fatia do bolo). O negociador integrativo enxerga o resultado da negociação como uma “pizza fixa” (Fulmer & Barry 2004, p.258).

Contudo, em uma negociação comercial em que o vendedor esforça-se para estabelecer e manter relacionamentos duradouros com os seus clientes, a estratégia de abordagem colaborativa é adotada, pois “ajuda a aumentar a probabilidade de compras repetidas e novos clientes através de reputação positiva” (Guttman & Maes, 1998, p.145). No entanto, para Tao et al. (2010), uma negociação só se torna benéfica para as partes caso desenvolvam uma abordagem “*coopetitive negotiation*” (p.164) que corresponde ao esforço que os negociadores fazem para chegar a um acordo *win* sem negligenciar a defesa dos seus próprios objetivos. Portanto, com base no modelo coopetitivo de Tao, um negociador deverá assumir uma abordagem colaborativa e competitiva no decorrer das Fases do Processo de Negociação.

2.1.3. Fases do Processo de Negociação (FPN):

“A negociação é um processo estratégico, realizado através de manobras desenhadas para atingir objetivos”(Wilson & Putnam, 1990, p.374). O objetivo pode ser o resultado financeiro e/ou satisfação da díade, interpretados como o desempenho negocial (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003). No entanto, “há muitos fatores que influenciam o resultado da negociação” (Zehetner & Kraigher-Krainer 2017, p.57), como a “estratégia apoiada no contexto da negociação” (p.249), perfil psicológico e comportamental das partes, fatores ambientais (Reynolds, Simintiras, & Vlachou 1998), que muitas vezes, não são controláveis, por isso, representam “oportunidades ou ameaças” (p.76) para os negociadores (Kotler & Keller 2006).

A negociação é uma interação social (Nelson et al., 2015) que permite uma compreensão holística do papel da comunicação no decorrer das Fases do Processo de Negociação (FPN) (Lewicki et al., 2014; Thompson, 1990). “Uma fase é um período coerente de interação, caracterizado por uma constelação dominante de atos comunicativos” (p.2) que permitem uma progressão entre as FPN (Holmes, Putnam, & Roloff, 1992). A qualidade desta interação ou relação no decorrer das FPN, define o resultado (Lingo et al., 2012). Inclusive, Curhan & Mueller (2006), recomendam que estudos futuros procurem entender a influência da emoção no decorrer das FPN, pois entender de maneira mais “refinada sobre quais fatores determinam os resultados das negociações” (p.322), pode ser agregador. Nesta linha, Deeter-Schmelz & Sojka (2003), que mesmo a considerar o resultado da negociação como indicativo de desempenho e não a evolução das FPN, apontam que a IE contribui para que o negociador mantenha o foco, identifique as necessidades e consiga encontrar a melhor solução para um resultado satisfatório, ou seja, favorece alguma das FPN.

Com o objetivo de identificar o melhor modelo que represente as FPN no ambiente *business* ou áreas afins (inclui também a área da psicologia e tecnologia da informação que muitas vezes, podem apresentar investigações apropriadas para negociações empresariais), uma vasta pesquisa foi realizada para apurar os artigos nos últimos 20 anos que apresentassem os títulos “fases”, “etapas” ou “processo” de negociação. Assim, cerca de 240 artigos foram identificados e categorizado. No entanto, somente 16 artigos foram separados para análise por apresentar conteúdo direcionado à negociação empresarial. Assim, a partir destes 16 artigos, 5 foram efetivamente aproveitados por representarem ou defenderem um modelo das FPN.

Esta atividade deixa claro a real dificuldade em identificar um consenso entre os autores sobre as FPN. Isto se deve ao facto de haver um fluxo diferente entre as negociações integrativas (relacionais) e distributivas (transacionais) (Lingo et al., 2012; Patterson, 2000; Lewicki et al. 2014) e ainda ser a negociação uma dinâmica baseada em “habilidades do negociador, comportamento do oponente e da análise exaustiva da sistemática do problema”(Kersten, Michalowski, Matwin, & Szpakowicz, 1988, p.228). O transcurso da negociação é um *puzzle* que conjuga a comunicação, o problema e o comportamento (Vetschera, 2013).

Na mesma linha de pensamento, Lingo et al. (2012), que faz referência aos estudos de Gelfand, Major, Raver, Nishii, & O’Brien (2006) e Wilson & Putnam (1990), aponta que para além das negociações transacionais (baixo relacionamento, alto foco no contexto, no processo e no resultado), há também as

relacionais (baixo foco no desfecho financeiro, alto foco em pessoas e no relacionamento ao longo prazo), pautadas em improviso e independentes das FPN. Ao estabelecer uma similaridade com a visão de Lewicki et al. (2014), Lingo et al. (2012) percebeu no seu estudo, que os negociadores são indisciplinados ao seguirem as FPN e muitas vezes, as questões culturais são aplicáveis, ou seja, negociadores de um país podem perceber o tempo, a ordem da pauta negocial e a importância da relação de maneiras diferentes.

Ao contrário desta visão, estudos apontam a importância das FPN estruturado, pois permite uma melhor preparação prévia do negociador para enfrentar o ato negocial efetivo (Brown & Wright, 2008; Holmes et al., 1992; Shell, 2011; Volkema et al., 2011).

Shell (2011) no seu estudo, comprovou que quando um negociador adota um “sistema de preparação formal na negociação eles alcançam acordos melhores não só para eles, mas também para ambos os lados” (p.21). Este sistema de preparação formal, contribui para que o negociador esteja mais bem capacitado para improvisar, pois negociar, “não se trata de um processo às cegas de tentativa e erro... e nem de inventar coisas à medida que você avança” (Wheeler, 2014, p.121).

Assim, em concordância com estas afirmações (Shell, 2011; Wheeler, 2014), alguns modelos (Quadro 2) foram selecionados para análise deste trabalho.

Quadro 2. Modelos do Processo Negocial

| | Modelo “Trifásico” | Modelo “Trifásico” | Modelo “Quadrifásico” | Modelo de 10 fases |
|------------|--|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Por | (Douglas, 1957) | (Brown & Wright, 2008) | (Shell, 2011) | (Volkema et al., 2011) |
| 1º. | Estabelecer a faixa de negociação (e.g. Abertura. Holmes et al., 1992) | Pré-negociação | Preparação | Construir Relacionamentos |
| 2º. | Reconhecer o intervalo (e.g. Desenvolvimento. Holmes et al., 1992) | Negociação | Troca de informação | Clarificar |
| 3º. | Precipitar a crise decisória (e.g. Fecho. Holmes et al., 1992) | Resultado | Concessões | Enquadramento |
| 4º. | — | — | Compromisso | Informação prioritária |
| 5º. | — | — | — | Reestruturação |
| 6º. | — | — | — | Informação posicional |
| 7º. | — | — | — | Concessão |
| 8º. | — | — | — | Processo e procedimento |
| 9º. | — | — | — | Responder questões |
| 10º. | — | — | — | Acordo |

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referidos

O modelo trifásico de Douglas (1957) é mencionado no estudo de Holmes et al. (1992) que concluiu que a composição fásica do processo de negociação, depende principalmente do contexto (exemplo: business, policial, política, social). No entanto, ele afirma que a negociação é basicamente composta por 3 fases (abertura, desenvolvimento e fecho), e aponta o modelo de Douglas (1957) como o mais apropriado para as negociações convencionais em que a fase 1 – “*Establishing the bargaining Range*”(Douglas, 1957, p.72), trata-se do momento inicial da negociação, onde as partes exercem as críticas e julgamentos iniciais, realizam “argumentos e contra-argumentos. Cada lado mostra um zelo prodigioso por expor e desacreditar o seu oponente” (p.72). A fase 2 – “*Reconnoitering the range*”(Douglas, 1957, p.75), corresponde ao momento da coleta de informações com o propósito de identificar os limites, opções, expectativas. Realiza-se a partir daí um “aumento das interações interpessoais. ... manobras táticas, tanto ofensivas quanto defensivas, ... disputam posição” (p.75). As partes envolvidas, esforçam-se para identificar como podem alcançar um acordo próspero e, ao mesmo tempo, apresentam-se resistente e “só cedem terreno após muita relutância e sinais claros de acordo tácito” (Holmes et al., 1992, p.5). Fase 3 – “*Precipitating the decision-making crisis*”(Douglas, 1957, p.80), diz respeito ao momento final da negociação em que as partes apresentam as soluções com base nas informações extraídas em fases antecedentes. É “a fase final que corresponde ao acordo” (Holmes et al., 1992, p.5).

Brown & Wright (2008) concorda com o modelo trifásico apresentado por Douglas (1957). Porém, introduz uma fase antes da negociação. Na sua abordagem, o processo negocial é composto por um modelo trifásico que envolve o momento antecedente à negociação, a própria negociação e a conclusão do acordo. Eles defendem que é necessário primeiramente determinar, “os interesses, as opções, metas e táticas. Depois, trocar informação, definir estratégia de abordagem e só então, prover relacionamento, resolver problemas e fechar ou não o acordo” (Brown & Wright, 2008, p.93).

Um processo negocial seria mais amplamente detalhado e previamente cuidado, quando a diáde necessita estabelecer uma relação, afirma Patterson (2000), na revisão do livro *Bargaining for Advantage Negotiation Strategies for Reasonable People* de Richard Shell na primeira versão em 1999. Shell (2011), em uma versão mais atualizada, traz luz ao seu modelo “quadrifásico” em que define “a negociação como um tipo de dança universal com quatro fases que são mais bem trabalhadas quando as partes são bons dançarinos” (p.6). Esta “dança” começa com a fase 1 – Preparar a estratégia: momento em que o negociador procura obter conhecimento prévio sobre a estratégia da negociação (lugar em que a negociação será realizada e o perfil da contraparte). Segundo o autor, isto contribui para que o negociador

se sinta mais bem preparado para o imprevisto. Sequencialmente entra a fase 2 – Troca de Informações: que é o momento em que o negociador procura identificar as expectativas da contraparte através de “perguntas, recapitulação, teste de compreensão das expectativas, ouvir, ouvir e ouvir” (Shell, 2011, p.22). Na fase 3 (Concessões): as partes procuram lançar as suas ofertas e os limites aceitáveis para as respetivas concessões. Por fim, na fase 4 – Compromisso: os negociadores celebram a confiabilidade mútua, são sinceros e nunca fazem promessa que não podem cumprir (Shell, 2011).

O modelo trifásico é criticado por Volkema et al. (2011), que o compreendem como insuficiente para negociações. Com esta visão, Volkema et al. (2011), assim como Brown & Wright (2008) e Shell (2011), defendem que há uma fase antecedente ao início da negociação, a fase da preparação ou “pré-negociação, que consiste na identificação preliminar de problemas” (Patterson, 2000, p.300) para definição prévia da estratégia (Shell, 2011). No entanto, na sua investigação voltada para negociações por e-mail, Volkema, apresenta as FPN em que omite a fase de preparação ao apresentar as suas 10 fases (Volkema et al., 2011, p.302):

Fase 1 - Introdução ou construir relacionamento: apresentar a si mesmo e a organização, prover uma relação mais informal, aproximar-se, perguntar, estabelecer elo relacional. Fase 2 – Clarificação: esclarecer com o detalhe, o problema e a tarefa. Fase 3 – Enquadramento: acentuar a importância do *win* no resultado. Fase 4 - Informação prioritária: requerer informação sobre o problema, oferecer *trade off*(compensações). Fase 5 – Reestruturação: propor uma nova forma de proceder, apresentar a abertura e o fechamento do processo. Fase 6 - Informação Posicional: fazer ou repetir ofertas iniciais, requerer uma oferta inicial. Fase 7 – Concessão: propor modificações, fazer ofertas. Fase 8 - Processo e procedimento: propor modificações no processo, informar o tempo para retorno, perguntar sobre disponibilidade. Fase 9 - Pedir respostas: solicitar respostas. Fase 10 – Acordo: concordar com algumas das posições da outra parte.

Uma análise comparativa dos 4 modelos, permite perceber as similaridades, diferenças e até mesmo a extensão das FPN. Como, por exemplo, a 1ª Fase (Pré) que se refere ao momento em que o negociador define a sua estratégia (Patterson, 2000), apura necessidades e estabelece objetivos (Brown & Wright, 2008). Esta fase está presente nos modelos de Shell (2011) e Brown & Wright (2008) que argumentam ser importante uma preparação antes de negociar.

Na sequência está a 2ª Fase (Durante), presente nos modelos de três autores que concordam entre si (Brown & Wright 2008; Shell 2011; Volkema et al. 2011), mesmo a enquadrar a 2ª Fase em momentos diferentes, mas com o mesmo significado. Como é o caso do modelo de Volkema et al. (2011) que abrange esta Fase (Durante) de maneira mais extensa quando considera os momentos: 2ª (Clarificação), 3ª (Enquadramento), 4ª (Informações Prioritárias) e 6ª (Informação Posicional). Já no modelo de Brown & Wright (2008), esta fase é nomeada como “Negociação” que envolve “troca de informação e definição da estratégia de abordagem” (p.93). Em conformidade, Shell (2011), apresenta no seu modelo a 2ª fase como “Troca de Informação”. Por fim, esta análise leva a conclusão da existência incondicional do momento da recolha e esclarecimento das informações negociais. Quanto a fase da “Construção de Relacionamento”, os autores Brown & Wright (2008) e Volkema et al. (2011) compartilham com a mesma percepção. No entanto, apesar de Volkema et al. (2011) estabelecer este item como primordial para o início das FPN, Brown & Wright (2008) o coloca para a última fase no seu modelo (Fase Resultado). Já a fase da “Concessão”, está presente apenas nos modelos de Shell (2011) e Volkema et al. (2011), mesmo sendo definida como “ingrediente essencial de qualquer processo de negociação realista” (Vetschera, Filzmoser, & Mitterhofer, 2014, p.78). Em contrapartida, o momento do “Acordo” reflete nos quatro modelos analisados, já que os atores envolvidos na negociação, precisam esforçar-se para alcançarem um acordo bilateral, caso o não acordo represente uma perda significativa (Thompson, 1990).

Contudo, os quatro modelos analisados (Quadro 2), deixam evidente a existência de uma percepção particular de cada autor quanto as FPN. Assim, cada um apresenta um modelo que julga o ideal para o perfil empírico da sua pesquisa. Isso permite encontrar modelos trifásicos (e.g. Brown & Wright 2008; Douglas, 1957), “quadrifásicos” (e.g. Shell, 2011) e até mesmo modelos compostos por 10 fases negociais (e.g. Volkema et al., 2011).

A considerar que os negociadores relacionais da vida real não seguem necessariamente todas as FPN de maneira disciplinar e que o improviso impera neste tipo de negociação (Lewicki et al., 2014), faz-se primordial uma preparação sobre o processo de negociação, pois é recurso necessário para lidar com o improviso (Wheeler, 2014). Portanto, o cuidado requerido na progressão das FPN, especialmente para as negociações integrativas (Brown & Wright, 2008; Holmes et al., 1992; Patterson, 2000; Volkema et al., 2011), e a importância de uma formação adequada e experiência em negociação para o alcance de resultados produtivos e satisfatório para a diáde (Artinger et al. 2015; Brown & Wright 2008; Thompson

1990), conclui-se, através dos aspetos apresentados, que mesmo possivelmente indisciplinado diante da FPN (Lewicki et al., 2014), o negociador precisa de uma direção (um norte, um modelo) para estar mais bem preparado na negociação (Wheeler, 2014). Este modelo FPN precisa ser simples e de fácil condução, pois efetivamente configura as FPN prescritiva, ou seja, retrata um modelo básico do que o negociador deveria fazer sem refletir rigidez no momento negocial em prol de estabelecer uma negociação relacional (integrativa) em que as partes esforçam-se para encontrar soluções convergentes aos interesses das partes (Cunha et al., 2006; Fisher et al., 1991).

Portanto, com base na revisão de literatura e sendo este trabalho direcionado às negociações relacionais (integrativas), um novo modelo (Quadro 3) floresce a partir das análises dos já existentes e será validado empiricamente.

Quadro 3. *Modelo das 5 Fases do Processo de Negociação 5FPN*

| Tipo | Fases | Conteúdo | Autores |
|-------------|-----------------------|---|---|
| Planeamento | Preparação | <ul style="list-style-type: none"> · metas · interesses · opções · estratégia | (Brown & Wright, 2008; Shell, 2011) |
| Ação | Relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> · apresentação pessoais e empresariais · informalidades · confiança | (Holmes et al., 1992; Lewicki & Polin, 2013; Volkema et al., 2011) |
| Ação | Clarificação | <ul style="list-style-type: none"> · troca de informações · sondagem · confirmações | (Brown & Wright, 2008; Patterson, 2000; Volkema et al., 2011) |
| Ação | Apresentação | <ul style="list-style-type: none"> · solução dos interesses · resolução do problema · enquadramento <i>win</i> · Reestruturação · processo e procedimento · fazer e conceder concessões a destacar o enquadramento <i>win</i> proposto | (Brown & Wright, 2008; Douglas, 1957; Holmes et al., 1992; Shell, 2011; Volkema et al., 2011) |
| Ação | Acordo | <ul style="list-style-type: none"> · Avaliar aceitação · compromisso | (Brown & Wright, 2008; Douglas, 1957; Holmes et al., 1992; Shell, 2011; Volkema et al., 2011) |

Fonte: Elaboração própria com base nos 4 modelos analisados

O modelo das 5 Fases do Processo de Negociação – 5FPN (Quadro 3), corresponde a integração dos modelos analisados na literatura e expostos no Quadro 2 e está dividido em duas categorias: o planeamento (preparação) e a ação (demais fases que representam o início da negociação “face a face” até o acordo).

Este novo modelo proposto 5FPN, que será validado empiricamente, compõe-se por:

Fase 1 (planeamento) – Preparação:

O planeamento pode ser compreendido como uma fase de carácter “decisivo em qualquer negociação”(Kelly & Kaminskiené 2016, p.59), pois o líder que obtém a vitória “realiza muitos cálculos”(Sun-Tzu, 2015) antecipadamente. Estes cálculos, são metas e opções para solução de problemas. Assim como, a definição da estratégia (Patterson, 2000), identificação das necessidades, (Brown & Wright 2008). Portanto, a palavra-chave nesta etapa é a “**estratégia**”.

Contudo, dado a literatura sobre a importância da fase da Preparação na negociação, é relevante examinar à respetiva utilidade na rotina de trabalho do negociador, a partir da hipótese:

- **Ha.** A fase da Preparação é útil para o negociador.

Fase 2 (ação) – Relacionamento:

Nesta fase, as partes passam a conhecer-se melhor através de apresentações pessoais e profissionais com o propósito de conquistar a confiança e seguir nas fases subsequentes. Como é possível notar, a confiança foi adicionada na fase 2 (Quadro 3), para além dos quatro modelos analisados (Quadro 2), pois é reconhecida como alicerce que mantém e sustenta o relacionamento e determinada pelo grau de confiabilidade mútua “devido à interdependência das partes na tentativa de resolver os interesses opostos” (Lewicki & Polin, 2013, p.32). Brown & Wright (2008) e Volkema et al. (2011), definem esta fase como decisiva na negociação. Sendo assim, a palavra-chave nesta fase é “**confiança**”.

De acordo com a literatura, estabelecer o Relacionamento e ganhar a confiança é primordial para avançar nas fases subsequentes e, portanto, faz parte da rotina do negociador. Esta constatação, será avaliada através da seguinte hipótese:

- **Hb.** A fase do Relacionamento é útil para o negociador.

Fase 3 (ação) – Clarificação:

Esta fase é delicada e importante. As perceções sobre o problema são esclarecidas e confirmadas, como também, os interesses são compartilhados através da troca de informações pertinentes para chegar a um resultado *win* (Brown & Wright 2008; Patterson 2000; Volkema et al. 2011). Com isso, a palavra-chave nesta fase é a “**informação**”.

Dado a estes aspetos, a fase da Clarificação é tão necessária e decisiva para as etapas seguintes e faz parte da rotina do negociador. Portanto, será avaliada através a hipótese:

- **Hc.** A fase da Clarificação é útil para o negociador.

Fase 4 (ação) – Apresentação:

A partir de um entendimento coerente sobre os interesses e problemas da parte oposta, uma apresentação da solução é compartilhada. Iniciam-se as concessões para ajustar a solução ao problema, que são subsidiadas através das opções elencadas na primeira fase. As concessões têm um papel crucial na negociação (Patterson, 2000; Vetschera et al., 2014; Volkema et al., 2011). O objetivo fim é conquistar um acordo positivo para ambas as partes (*win*). Com isso, a palavra-chave para esta fase é a **“solução dos interesses/problemas”** que permite o surgimento da hipótese “d”, com o propósito de confirmar se esta fase está presente na rotina do negociador.

- **Hd.** A fase da Apresentação é útil para o negociador.

Fase 5 - (ação) Acordo:

Por fim, chega o momento da concordância mútua sobre os parâmetros apresentados e efetiva-se o compromisso da díade. As partes tendem a esforçar-se mais para fechar um acordo quando o não acordo representar prejuízo (Thompson, 1990). Portanto, o **“compromisso”** é a palavra-chave desta fase. Apesar do consenso quanto a existência da fase do Acordo na negociação, esta fase é útil para a rotina do negociador, em razão de representar um momento em que as partes se comprometem a entregar o que foi prometido. Portanto, esta fase será avaliada através da hipótese:

- **He.** A fase do Acordo é útil para o negociador.

A partir da confirmação ou não da existência do modelo das 5FPN (Fases do Processo de Negociação), no dia a dia do negociador, através de uma análise empírica, faz-se importante, para sustentar o propósito deste projeto que é compreender o efeito das dimensões da Inteligência Emocional (IE) nas diferentes FPN, dedicar as sessões seguintes para um aprofundamento do conceito de inteligência, emoção, IE e as suas dimensões.

2.2. Inteligência Emocional (IE)

O objetivo desta investigação, envolve o ambiente da Negociação e a Inteligência Emocional (IE). O primeiro foi abordado na secção anterior e o segundo será explanado a partir deste item, a começar por entender o conceito de inteligência, para sequencialmente abordar a emoção e finalmente integrar ambos

os conceitos para discutir o objetivo fim desta secção, que corresponde a abrangência do contexto da IE. A partir daí, será discorrido sobre a IE nas negociações.

2.2.1. Conceito de Inteligência e a sua forma social

Como uma fase antecedente ao entendimento do universo da IE, é importante trazer à luz o conceito de inteligência. No entanto, como este trabalho é direcionado para a IE (um tipo de inteligência), não é possível dedicar muito tempo para discorrer o conceito global do que é inteligência.

Com o propósito de corroborar para o entendimento sem aprofundar no conceito, Thorndike & Stein, (1937) afirmam que é preciso ter “habilidade de entender e gerir” (p.275) para desenvolver qualquer um dos tipos de inteligências existentes (“abstrata: habilidade para entender e gerir ideias e abstrações; mecânica: objetos e conceitos do ambiente físico; e/ou a Social: habilidade de entender e gerir pessoas”) (p.275). Nesta mesma linha, Mayer, Roberts, & Barsade (2008), argumentam que a inteligência é um processo mental gerado através da capacidade de “reconhecer, aprender, memorizar e raciocinar” (p.509) qualquer informação. Na contramão desta afirmação, Gardner (2011), após inúmeras análises realizadas e publicadas no seu livro *Frame Mind*, conclui que para cada tipo de inteligência, seja ela linguística, musical, lógica-matemática, espacial, corporal-cinestésica ou pessoal, uma competência específica é exigida.

Esta investigação, direciona-se a inteligência social para alcançar a compreensão final que é a Inteligência Emocional. Para isto, apoia-se nos estudos de Gardner (2011), com inteligência pessoal e Thorndike & Stein (1937), com inteligência social. Este último aponta, que a inteligência social é um “complexo de várias habilidades diferentes ou um complexo de um número enorme de hábitos e atitudes sociais específicas”(Thorndike & Stein, 1937, p.284). Gardner (2011), parte do princípio de que para entender a inteligência social é preciso compreender a inteligência intrapessoal e interpessoal (subconjunto da inteligência social) (p.253-254):

No seu estado mais primitivo, a inteligência intrapessoal equivale a pouco mais do que a capacidade de distinguir um sentimento de prazer e dor e, com base nessa discriminação, envolver-se mais ou retirar-se da situação. No seu nível mais avançado, o conhecimento intrapessoal permite detetar e simbolizar conjuntos de sentimentos complexos e altamente diferenciados. A outra inteligência pessoal se volta para outros indivíduos. A capacidade mais importante aqui é a capacidade de perceber e fazer distinções entre outros indivíduos e, em particular, entre os seus humores, temperamentos, motivações e intenções. Examinada na sua maneira elementar, a inteligência interpessoal implica a capacidade de discriminar-se entre os indivíduos ao seu redor e de detetar os seus diversos humores, desejos - mesmo quando estes estão ocultos - de muitos outros indivíduos e, potencialmente, agir de acordo com esse conhecimento - por exemplo, a influenciar um grupo de indivíduos díspares a comportar-se de acordo com as linhas desejadas.

Em resumo, a inteligência social, que envolve “habilidade para avaliar os sentimentos e as próprias emoções, assim como as dos outros” (p.189), é distinguida como conjunto que integra a inteligência emocional (Salovey & Mayer 1990). Contudo, a partir da clarificação do conceito de inteligência na sua forma social e mais aproximada da IE, a evolução necessária e subsequente é compreender a emoção e o seu papel nas relações sociais.

2.2.2. Conceito de emoção e o seu papel nas relações sociais

Interpretada pelos sociólogos como um instrumento que orienta o indivíduo no confronto de acontecimentos, a emoção tem um caráter padronizado, ou seja, a partir da repetição dos acontecimentos ao longo do processo evolutivo do homem, a reação emocional é sempre a mesma, a tal ponto “do repertório emocional... ficar gravado nos nervos como tendências inatas e automáticas do coração humano” (Goleman, 1995, p.26). Portanto, esta reação aos acontecimentos externos é provocado por um agente ou instrumento detonador que acaba por acionar um mecanismo psicológico “(cognitivo, motivacional, fisiológico, experiencial), que tem para a pessoa uma determinada valência, positiva ou negativa” (Cunha et al., 2003, p.84).

Quadro 4. Definição da Emoção

| Definição | Fonte |
|---|--------------------------------|
| Todas as emoções são, essencialmente, impulsos para agir, planos de instância para enfrentar a vida que a evolução instilou em nós. | (Goleman 1995, p.28) |
| Emoções são linhas da vida para a nossa autoconsciência e autopreservação que nos ligam profundamente a nós mesmos e às outras pessoas, à natureza e ao cosmo. As emoções nos informam sobre coisas da máxima importância para nós – pessoa, valores, atividades e necessidades que nos emprestam motivação, zelo, auto domínio e persistência. | (Segal 2001, p.13) |
| Respostas organizadas que atravessam as fronteiras de muitos subsistemas psicológicos, incluindo os sistemas fisiológico, cognitivo, motivacional e experiencial. As emoções geralmente surgem em resposta a um evento, interno ou externo, que tem um significado positivo ou negativo para o indivíduo. As emoções podem ser distinguidas do conceito intimamente relacionado de humor, em que as emoções são mais curtas e geralmente mais intensas. | (Salovey & Mayer, 1990, p.186) |

Fonte: Elaboração própria

À luz do que os autores definem como emoção no Quadro 4, trata-se de um *feedback* estruturado apoiado na autopreservação e expresso através da comunicação verbal e não verbal (linguagem do corpo e face) (Goleman, 1995; Segal, 2001; Salovey & Mayer, 1990). Entretanto, a linguagem corporal (incluindo a

face), exerce um papel importante, pois de acordo com Ekman & Friesen (1969), as emoções podem ser diagnosticadas através de uma correta interpretação da comunicação do corpo e face.

Logo, em virtude da comunicação ser a base fundamental da relação social e desempenhar um papel fulcral nas negociações (Fisher et al., 1991; Shell, 2011) e ainda representar um meio ao qual a emoção é externalizada (Goleman, 1995; Segal, 2001; Salovey & Mayer, 1990), alguns estudos avançaram no entendimento do papel das emoções nos negócios, propondo-se a compreender uma emoção específica ou apenas as emoções que contribuem positivamente ou negativamente para colheitas futuras, que podem ser económicas ou psicológicas, como o afeto, polidez, e, portanto, fazem parte do processo relacional (Kong et al., 2014).

Recentemente reconhecida como uma dimensão vital nas negociações (Filzmoser et al., 2016; Lewicki et al., 2014), a componente emocional pode orientar os métodos e determinar os desfechos negociais (Filzmoser et al., 2016). Portanto, é bastante considerável “entender o impacto da emoção no processo de negociação” (Fulmer & Barry 2004, p.250), uma vez que ela exerce um papel perigoso nas relações laborais, pois influenciam positivamente ou negativamente no resultado (Kelly & Kaminskienè, 2016).

A influência mencionada, pode ser compreendida como efeito contaminação, que à luz do estudo realizado por Elfenbein (2014), um indivíduo consegue contaminar emocionalmente a outra parte. Este processo surge quando a eclosão emocional de um acaba por contagiar o outro com os mesmos reflexos emocionais (Campagna et al., 2016).

Kopelman, Rosette, & Thompson (2006), comprovaram através de pesquisas no âmbito negocial, que quando uma das partes manifestava uma determinada emoção, a outra é contaminada com a mesma emoção. Por outro lado, Campagna et al. (2016), identificou alguns efeitos colaterais da emoção emitida por uma parte e refletida na contraparte. Um deles é a emoção da **raiva** que provocou aumento da desconfiança e stress e outro é a **alegria** que despertou mais confiança na parte oposta (Campagna et al., 2016). Na mesma linha desses efeitos (contaminação e colateral), Riess & Kraft-Todd (2014) na sua pesquisa voltada para o âmbito da medicina, comprovam que os médicos dotados de **empatia**, aqueles verdadeiramente capazes de sentir a dor dos pacientes, contaminam estes com uma espécie de sentimento de solidariedade que acaba por provocar uma sensação de diminuição na dor do paciente. Já a emoção da **tristeza** apresenta um papel comovedor que desperta na outra parte um sentimento de compaixão, capaz de mudar o curso do acordo e impacta no resultado de um conflito, além de produzir um efeito de baixa confiabilidade na parte emocionalmente triste (Sinaceur et al., 2015). A

ansiedade, “estado que surge em resposta a uma ameaça... inclui o medo, frustração, stress, tensão, preocupação, apreensão e nervosismo” (p.6), produzir tropeços, apresentação de propostas mediocres ou até mesmo abandono repentino do processo negocial, mas a pesquisa não torna evidente um efeito contaminador (Brooks & Schweitzer 2011).

Em resumo, fica claro que as emoções positivas, como, por exemplo, impressões relativas à **felicidade** (Gelfand et al., 2006), “**alegria e aceitação**, melhoram a tomada de decisões, aumenta os ganhos conjuntos” (Kelly & Kaminskiené, 2016, p.57), corrobora para a solidificação e conexão entre as partes e ainda proporciona o encontro de soluções inovadoras para um acordo harmonioso (Carnevale & Isen 1986; Kelly & Kaminskiené 2016). Na contraparte as emoções negativas “podem promover a negociação ganha-perde, a rejeição de ofertas, reduz oportunidades de ganhos conjuntos e o desejo de trabalhar juntos”(Kelly & Kaminskiené, 2016, p.57).

Diante destes estudos, fica claro que cada tipo de emoção provoca um efeito. Além disso, há evidência suficiente da importância da emoção no contexto negocial. Por isso, que Wheeler (2014) afirma que o negociador deve saber gerir as suas próprias emoções que diz respeito à capacidade de ser “racional, calmo, sagaz e possuir o controlo da situação”(Lewicki et al., 2014, p.143). Aliais “o negociador eficaz no século XXI deve ser capaz de abordar a dinâmica emocional “ (p.59) que envolve não só a compreensão e o controlo emocional de si, como também da outra parte (Kelly & Kaminskiené, 2016). Ele deve ser capaz de racionalizar as emoções dos indivíduos envolvidos, inclusive a sua própria (Cunha et al., 2003). Wheeler (2014), afirma que racionalizar é ter capacidade de observar e interpretar a emoção da outra parte, para imprimir comportamentos conscientes. Porém, poucos usufruem deste mecanismo (Riess & Kraft-Todd 2014) que alguns autores denominam como Inteligência Emocional (Deeter-Schmelz & Sojka 2003; Goleman 1995; Salovey & Mayer 1990; Samuel 2019; Segal 2001; Weisinger 1998).

2.2.3. Conceito de Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional (IE), de acordo com a investigação de Wisker & Poulis (2017), foi inicialmente teorizada na década de 20 por Robert Thorndike como um subconjunto da inteligência social, novamente exibida nos anos 80 por Howard Gardner, ampliada na década de 90 por John Mayer e Peter Salovey e finalmente disseminada por Daniel Goleman em meados da mesma década.

Quadro 5. *Inteligência Emocional por Mayer et al. (2008)*

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><u>INTELIGÊNCIA</u></p> <p>Inteligências são habilidades para entender e resolver problemas sobre informações que envolvem:</p> <ul style="list-style-type: none"> » raciocínio sobre relacionamentos abstratos » armazenar material de maneira organizada na memória » material direcionado de aprendizagem » entrada de material através de canais sensoriais e perceptivos » processar informações rapidamente | <p style="text-align: center;"><u>EMOÇÃO</u></p> <p>As emoções são respostas coordenadas às mudanças no ambiente que envolvem:</p> <ul style="list-style-type: none"> » invocar experiências subjetivas específicas » ativar cognições relevantes, especialmente relacionadas à ação em relação ao eu e ao ambiente » coordenar estados corporais para se preparar para certas reações (por exemplo, lutar ou fugir) » avaliar a situação em andamento para mudanças |
| <p style="text-align: center;"><u>INTELIGENCIA EMOCIONAL</u></p> <p>A inteligência emocional é uma capacidade de entender e resolver problemas que envolve:</p> <ul style="list-style-type: none"> » gerir respostas emocionais » compreender emoções e significados emocionais » avaliar emoções de situações » usar emoção para raciocinar » identificar emoções em rostos, vozes, posturas e outros conteúdos | |

Fonte: Mayer et al. (2008, pag.c1)

O conceito de inteligência e emoção previamente abordado, corrobora para o melhor enquadramento do conceito de IE como exposto no Quadro 5, que disserta de maneira mais detalhada sobre a integração dos conceitos. Assim, a inteligência é compreendida como um agrupamento de capacidades (Mayer et al., 2008) de “reconhecer, aprender, memorizar e raciocinar” (Mayer, Roberts, & Barsade (2008, p.509) e a emoção funciona como um instrumento que orienta o indivíduo no enfrentamento de acontecimentos (Goleman, 1995). Logo a IE é “a capacidade de perceber os sentimentos e emoções dos outros e de si mesmo, discriminá-los e usar essas informações para orientar o pensamento e as ações” (Salovey & Mayer, 1990, p.189) ou sinteticamente um talento para lidar com a vertente emocional (Weisinger, 1998), através do conhecimento, habilidade e discernimento emocional (Mayer et al. 2008). Ela é o produto que reúne competências específicas, que permitem harmonizar os relacionamentos, aceitar e lidar melhor com as transformações do ambiente, “resolver problemas de natureza pessoal e interpessoal e lidar eficientemente com as demandas, desafios e pressões diárias” (Bar-on 2006, p.20). Estas competências específicas (tratadas neste estudo como dimensões) abrangem a Auto Motivação, autocontrolo dos impulsos emocionais, transmutação emocional, empatia (Goleman, 1995), perceptivez para “raciocinar sobre padrões visuais..., raciocínio sobre as Emoções”(Mayer et al. 2008, p.511), “capacidade de estar ciente de si mesmo, de entender os seus pontos fortes e fracos e de expressar sentimentos e pensamentos de maneira não destrutiva”(Bar-on 2006, p.3).

2.2.4. Dimensões da Inteligência Emocional na perspectiva dos autores

Weisinger (1998), comprovou no seu estudo que a baixa IE compromete a produtividade da empresa e o desempenho do funcionário. A boa notícia é que Goleman (1998) afirma que a IE “desenvolve-se ao longo da vida, a medida que aprendemos com as nossas experiências” (p.15). Portanto, a IE pode ser ensinada com práticas específicas para desenvolver cada uma das competências presentes (dimensões) (Bar-on, 2006; Weisinger, 1998) e exige pouco tempo para que um indivíduo desenvolva um nível melhor de IE (Bar-on, 2006). Portanto, desenvolver a Inteligência Emocional está ao alcance de todos. Esta é uma afirmação presente nos estudos de diversos autores que dedicaram e dedicam tempo e esforços no aprimoramento de escalas para compor os inventários sobre IE, assim como, formas de desenvolver competências associadas. Estas competências são tratadas aqui como dimensões e estão presentes em diversos estudos compostos no Quadro 6 (e.g. Bar-on, 2006; Bar-On, Brown, Kirkcaldy, & Thomé, 2000; Goleman, 1995; Goleman & Boyatzis, 2017; Goleman et al., 2000; Mayer et al., 2003; Salovey & Mayer, 1990; Weisinger, 1998).

Quadro 6. *Dimensões da IE nas perspectivas dos autores*

| Autores | Dimensões da IE |
|--------------------------------|--|
| (Salovey & Mayer, 1990, p.190) | Modelo MSCEIT 1.0 a) Avaliar e expressar emoções no eu e nos outros b) Regular a emoção no eu e nos outros c) Usar Emoções de maneiras adaptativas |
| (Mayer et al., 2003, p.99) | Modelo MSCEIT 2.0 a) Perceber Emoções com precisão b) Usar a emoção para facilitar o pensamento c) Compreender Emoções d) Gerir Emoções |
| (Goleman, 1995, p.63) | a) Autoconsciência b) Autorregulação c) Auto Motivação d) Empatia e) Gerir relacionamentos |
| (Weisinger, 1998, p.xix) | a) Autoconsciência b) Autorregulação emocional c) Auto Motivação d) Habilidades comunicacionais e) Experiência interpessoal f) Ajudar os outros a se ajudarem |
| (Bar-on et al., 2000, p.1116) | Modelo EQ-i <i>Emotional Quotient Inventory</i> a) Autoestima b) Assertividade c) Independência d) Autorrealização e) Responsabilidade Social f) Relacionamento Interpessoal g) Teste de realidade h) Flexibilidade i) Solução de problemas j) Tolerância ao Stress k) Controlo de impulso l) Felicidade |
| (Bar-on, 2006, p.23) | Modelo EQ-i <i>Emotional Quotient Inventory</i> atualizado a) Autoestima b) Autoconsciência emocional c) Assertividade d) Independência e) Empatia f) Tolerância ao stress g) Controlo dos impulsos h) Teste de realidade i) Flexibilidade Resolução de problemas |

Fonte: Elaboração própria

A partir das informações contidas no Quadro 6, fica evidente que cada investigador determina um conjunto de dimensões necessárias para o desenvolvimento da IE. Contudo, como afirma Goleman (1995) a raiz do “primeiro modelo de Dimensões da Inteligência Emocional (DIE) foi constituída por Salovey & Mayer (1990)” (p.335).

Ao longo dos anos, os investigadores debruçaram os seus esforços para atualizar os modelos (e.g. Bar-on 2006; Bar-On et al. 2000; Mayer et al. 2003; Salovey & Mayer 1990), que apresentam algumas convergências entre eles (e.g. autoconsciência, empatia e a autorregulação. Bar-on 2006; Bar-On et al. 2000; Goleman 1995; Weisinger 1998), (e.g. Auto Motivação. Goleman 1995; Weisinger 1998), (e.g. percepção da emoção do outro. Goleman 1995; Mayer et al. 2003), (e.g. gestão do relacionamento. Bar-on 2006; Bar-on et al. 2000; Goleman 1995). E de maneira incremental a esta análise, incorpora-se o modelo de Mayer et al. (2003) que também compartilha a dimensão autorregulação com os demais autores.

O enquadramento de algumas dessas dimensões será mais detalhadamente discorrido na secção específica para DIE nas negociações.

2.3. A Inteligência Emocional nas Negociações

A formação dada aos negociadores com base nas competências da IE é um investimento que benéfico (Fulmer & Barry 2004). Inclusive, o negociador da atualidade, deve aprender como identificar e controlar as suas emoções, assim como, “reconhecer e abordar os aspetos emocionais de todas as partes relevantes” (Kelly & Kaminskiené, 2016, p.59), pois a IE na negociação, aumenta a habilidade comunicativa do indivíduo e ajuda na promoção do relacionamento com o cliente (Deeter-Schmelz & Sojka 2003). Além disso, tem como benefício tornar o negociador mais “simpático” (p.260) e incentivar manifestações mais colaborativas (Fulmer & Barry 2004). Estes resultados corroboram para a decisão estratégica do líder, de maneira que ele possa enquadrar os seus profissionais conforme o perfil das negociações existentes no seu dia a dia (e.g. uma negociação integrativa exige negociadores que saibam lidar melhor com a emoção. Curhan & Mueller 2006). Porém, dá um tom de complexidade quando a negociação é realizada por um grupo, como mostra a pesquisa de Hjertø & Schei (2010), que constatou um efeito negativo na relação da IE e o desempenho nas negociações grupais.

Por outro lado, é indiscutível o poder que a IE pode exercer nos resultados da negociação (Deeter-Schmelz & Sojka 2003; Der Foo et al. 2004; Kim et al. 2014). Para confirmar este argumento, outra pesquisa comprovou que um negociador com um elevado nível de IE, produz “melhores resultados na negociação”(Zehetner & Kraigher-Krainer 2017, p.55). Estes resultados podem ser económicos (e.g. IE ajuda a aumentar os resultados financeiros da negociação. Schlegel et al., 2018, p.13), e “psicológicos sociais: como satisfação, gosto, confiança e intenções de trabalhar novamente com a outra parte no futuro” (Sharma et al., 2013, p.317). De maneira adicional a esta constatação, Kim et al. (2014), analisou no seu estudo, o “efeito psicológico social”, através da variável mediadora *Rapport*, e comprova que o negociador emocionalmente inteligente consegue conquistar a confiança da contraparte. Aliás, estes pesquisadores também detetaram, através do *Rapport*, uma elevação no nível de confiança sentido pela contraparte. Assim, a relação entre o *Rapport* e a confiança, pode ser melhor clarificada diante da definição do primeiro. Portanto, *Rapport* é compreendido como estado de sintonia entre as partes em negociação, que “dependem fortemente de sinais não verbais e imitação para ajudá-las a conduzir interações sociais”(Nadler, 2003, p.875) e produzir confiança.

A autogestão emocional exerce um papel decisivo nas negociações, sendo a perceção o ponto-chave para esta gestão (Schlegel et al., 2018). Inclusive, os negociadores com elevado nível de IE, são mais capazes de perceber as pistas emocionais produzidas na contraparte e possuem maior habilidade para ajustar a estratégia de abordagem e “minimizar os efeitos negativos da emoção na tomada de decisão” (p.257) com base “no estado emocional do parceiro” (Fulmer & Barry 2004, p.259).

O empenho em promover a autogestão emocional é mais alto nas negociações integrativas (relacionais) (Curhan & Mueller 2006). No entanto, para este tipo de estratégia, exige um empenho não só na autogestão emocional como também em todas as competências da IE (Kadic-Maglajlic et al., 2016). Contudo, as competências ou DIE essenciais no desempenho da negociação (resultado económico e nível de satisfação), abrangem a “autoconsciência, Auto Motivação, autorregulação, empatia e perceção da emoção do outro” (Deeter-Schmelz & Sojka 2003, p.211).

A compreensão do nível de IE do negociador tem estado presente em diversas investigações (e.g. Curhan & Mueller 2006; Der Foo et al. 2004; Hjertø & Schei 2010; Kim et al. 2014; Pulido-Martos et al. 2013; Schlegel et al. 2018; Stroh & Serov 2011; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017). Estes autores realizaram estudos paralelos em que incluíram nos seus experimentos ou entrevistas, inquérito no formato

assessment da IE, cujo objetivo foi confrontar os resultados de ambos e facilitar as conclusões nos seus estudos. Portanto, na linha destes investigadores, e, a considerar que as negociações integrativas exigem negociadores emocionalmente inteligentes (Curhan & Mueller 2006), este estudo decidiu também por medir o nível de Inteligência Emocional do seu público-alvo através da seguinte hipótese:

- **Hf.** O negociador integrativo tem um elevado nível de Inteligência Emocional.

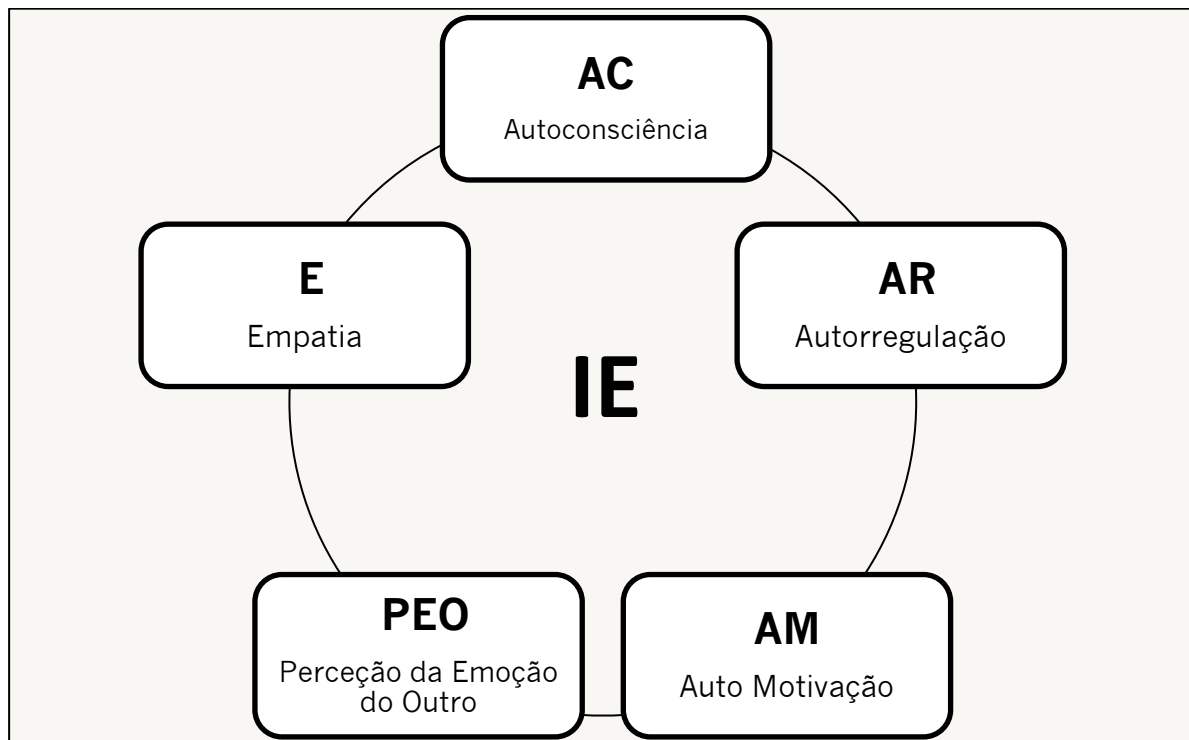
Estas conclusões abrem uma discussão sobre a importância de cada dimensão no papel da inteligência emocional nas negociações. E é sobre elas que a secção seguinte irá dedicar-se.

2.3.1. Dimensões da Inteligência Emocional nas negociações

Ao considerar às convergências entre os modelos analisados na secção anterior, o presente estudo, identificou compatibilidades com a investigação dedicada a entender o efeito da IE no resultado das negociações de vendas de Deeter-Schmelz & Sojka (2003), que classificam a IE em “inteligência intrapessoal e interpessoal” (p.211), com base na integração do conceito de inteligência social a partir de Mayer e Salovey, Gardner e Goleman.

A inteligência interpessoal é compreendida como a “habilidade de perceber e reagir às emoções do outro” (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003, p.211), o que permite uma interpretação destes autores, correspondente as dimensões de Perceção da Emoção do Outro (PEO) e Empatia (E). Já a inteligência intrapessoal, envolve “Autoconsciência (AC), Autorregulação (AR) e Auto Motivação (AM)” (p.211). Ao definir as dimensões do seu trabalho, os autores demonstram uma relação com as dimensões de Goleman (1995). Em resumo, o estudo de Deeter-Schmelz & Sojka (2003), mostra-se mais apropriado para este projeto.

Figura 2. *Dimensões da Inteligência Emocional nas Negociações*



Fonte: Adaptado do estudo de Deeter-Schmelz & Sojka (2003)

A Figura 2, ilustra às Dimensões da Inteligência Emocional (DIE) utilizadas neste estudo.

a) Dimensão – Autoconsciência (AC):

A importância da dimensão Autoconsciência fez surgir o desenvolvimento da “*theory of objective self-awareness*” concebida por Duval e Wicklund em 1972, com o objetivo de compreender as mudanças comportamentais do indivíduo a partir da adoção da estratégia AC objetiva, que corresponde a “um estado no qual a pessoa toma a si como um objeto, ou seja, atenção focalizada em si mesma” (Wicklund, 1975, p.234). Esta teoria sustenta que o indivíduo deve ter em mente qual é o estado comportamental real, desejado e a lacuna existente entre estes estados, que irão beneficiar ou não o micro (intra) ou macro (inter) ambiente do ser autoconsciente (Wicklund, 1975). A clareza sobre a lacuna entre os dois estados, surgirá após o que Wicklund (1975) chama de “reação inicial da autoconsciência objetiva postulada como autoavaliação” (p.237). Quanto maior for a lacuna entre estes estados, maior será a necessidade de o indivíduo adotar “estratégias de auto-observação” (p.511), especialmente em casos onde ocorre uma comunicação influente como na relação entre o professor e o aluno (Millar, Oldham, &

Donovan 2011). O professor deve reconhecer e adotar os comportamentos mais apropriados e benéficos para o progresso em sala de aula (Millar et al., 2011).

Na relação entre o negociador e a contraparte, apesar de não ser exatamente igual ao do professor e o aluno, estabelece similaridades na tocante comunicação influente. Por isso, exige um comportamento AC em prol do tal referido progresso (ganha-ganha) entre as partes em negociação. Este comportamento AC é definido como a capacidade de policiar a si mesmo, promovido pela auto-observação necessária para transformar “interpretações, pensamentos, sentimentos, sentidos, emoções e intenções disponíveis ao seu respeito” (Weisinger, 1998, p.xx). Portanto, exige que o indivíduo “perceba, compreenda e aceite a si mesmo”(e.g. dimensão autoestima contida no EQI de Bar-on 2006, p.21).

A AC funciona como um dispositivo de alerta que contribuir para “autoavaliação precisa e autoconfiança” (Goleman et al., 2000, p.4), que permite o indivíduo perceber quando está diante de uma emoção latente, ou seja, que está prestes a emergir (Goleman, 1995). Ela contribui também para perceber melhor a si mesmo, o outro e, ao mesmo tempo, o ambiente, ou seja, o “privado, o público e ao redor” (Govern & Marsch, 2001, p.369), através dos 5 sentidos (visão, audição, paladar, olfato, tato) apurados, que são canais por onde recebemos e interpretamos as informações do mundo externo”(Weisinger, 1998, p.10) (a percepção será mais detalhadamente abordada em secção posterior). Inclusive a interpretação é o ponto-chave para o desenvolvimento de AC, que segundo Weisinger (1998) deve ser cuidada para que não ocorra a distorção da realidade, ou seja, julgamento errado sobre o contexto. Em consonância, Bar-On et al. (2000), que desenvolveu o EQI (Inventário do Quociente Emocional), considera a questão da realidade na dimensão EQI “Teste de Realidade, que é a capacidade de validar objetivamente os sentimentos e pensamentos com a realidade externa”(Bar-on 2006, p.21). Este mesmo autor, integra também no seu modelo, outros atributos que estão contidos na AC, como a habilidade de ter “atenção aos detalhes, avaliar informações de modo rápido e eficaz, e a agir de maneira apropriada, que corresponde à definição da dimensão Resolução de Problema”(Bar-on 2013, p.4).

Um negociador AC que “adota uma imagem desejada e tem consciência da imagem apresentada” (p.213) é mais propenso a conseguir os melhores resultados, pois a postura, o modo de vestir e a linguagem corporal tem poder (Deeter-Schmelz & Sojka 2003). E este poder pode ser comprovado a partir do estudo clássico de Albert Mehrabian em 1950, referente a influência da comunicação, que comprovou que esta é mais impactada pela linguagem corporal, cujo “peso é de 55% de influência”

(p.19), diante da linguagem verbal e tom de voz (Pease & Pease, 2004). Esta significativa influência é confirmada na atualidade por Amy Cuddy et al. (2012) que legitima através do seu estudo, a superioridade da influência da linguagem corporal frente a linguagem verbal.

Assim, conforme este aporte teórico, conclui-se que a AC exige um senso de realidade, autoestima e capacidade de solucionar problemas (Bar-On et al., 2000), envolve o comportamento desejado, identificado após a realização da autoavaliação (Wicklund, 1975) e auto-observação (Weisinger, 1998, p.xx), que é expresso através da impressão da linguagem corporal (ideal e real) (Deeter-Schmelz & Sojka 2003), que influencia a comunicação de maneira bastante significativa (Pease & Pease, 2004) e desempenha um papel fulcral nas negociações, por conduzir as FPN e expressar a estratégia em jogo (Lewicki et al., 2014; Thompson, 1990). Portanto, uma preparação prévia da linguagem corporal “afeta a qualidade da apresentação dos participantes e influencia as avaliações e decisões dos juizes” (Cuddy et al., 2012, p.8).

Conforme a literatura, estar AC influencia na decisão da outra parte. Logo, esta dimensão é importante por refletir não só na decisão, como também na opinião emitida pela contraparte no decorrer das FPN.

Assim, o conjunto de hipóteses explícitas abaixo, tem o objetivo de medir o efeito que a AC pode exercer em cada FPN:

- **H1b.** Autoconsciência produz um efeito na fase do Relacionamento.
- **H1c.** Autoconsciência produz um efeito na fase da Clarificação.
- **H1d.** Autoconsciência produz um efeito na fase da Apresentação.
- **H1e.** Autoconsciência produz um efeito na fase do Acordo.

b) Dimensão – Autorregulação (AR):

Esta dimensão diz respeito à capacidade do indivíduo em “lidar com as sensações de modo apropriado, tranquilizar a si mesmo” (Goleman, 1995, p.63), “resistir ou atrasar um impulso emocional” (e.g. faz parte da dimensão do modelo EQI “Controlo dos Impulsos” de Bar-on et al. 2000, p.1116), ser capaz de transmutar a sua condição emocional para se moldar (Salovey & Mayer, 1990; Baumeister & Vohs, 2004) ao contexto em alternância emocional (Kelly & Kaminskienè, 2016). Estas capacidades aumentam o nível de resistência do indivíduo, que naturalmente acaba por desenvolver o que Bar-on et al. (2000) chama de dimensão da “Tolerância ao Stress” (p.1116), uma espécie de resistência emocional ao impacto da mudança. No entanto, a transmutação do estado de humor, não diz respeito à autorrepressão emocional, “o que o priva das informações valiosas que as suas emoções podem fornecer, e sim significa

entendê-las e usá-las para lidar com situações, os seus pensamentos, mudanças fisiológicas e ações comportamentais” (Weisinger, 1998, p.xx). Em consonância com este autor, Bar-on et al. (2000) argumenta, através da dimensão “Assertividade” (p.1116), parte integrante do seu modelo, que um indivíduo emocionalmente inteligente deve saber como exteriorizar as suas emoções, ideias e convicções de modo apropriado e construtivo, além de ser “livre de dependência emocional” (p.1116) (contributo da dimensão Interdependência que também faz parte do modelo deste autor). Assim, para que o indivíduo desenvolva a AR, faz-se necessário a AC de os seus próprios “padrões de comportamento” (p.29) que são produzidos a partir dos estímulos do ambiente externo (Weisinger, 1998), que podem ser cominadores ou não (Grubb & Brown, 2012).

Ainda sobre a transmutação do estado emocional, de acordo como comprovado por Amy Cuddy e os seus colegas, a postura corporal pode mudar o coquetel hormonal e como consequência, proporcionar mudança no comportamento da parte protagonista, que ao adotar posições “de poder por 1 minuto” (p.1363) passa a se sentir mais forte, invencível e capaz de superar o obstáculo (Carney, Cuddy, & Yap, 2010).

No âmbito negocial, AR é “Lidar com os clientes enquanto está com raiva, controlar as próprias emoções” (Deeter-Schmelz & Sojka 2003, p.213), ter “autocontrole, fidedignidade, adaptabilidade, ser consciente e inovador” (Goleman et al., 2000, p.4) na negociação, em razão da emoção exercer um papel decisivo (Filzmoser et al., 2016; Lewicki et al., 2014), pois pode influenciar e definir o resultado da negociação (Filzmoser et al., 2016).

O negociador deve saber gerir as suas próprias emoções que diz respeito à capacidade de autocontrolo (Wheeler, 2014), uma vez que a AR “pode ajudar a melhorar a eficácia nas Fases do Processo de Negociação” (Pulido-Martos et al. 2013, p.415) e exerce uma influência considerável na Fase do acordo, onde as decisões finais são colocadas à mesa (Fulmer & Barry 2004). Por outro lado, Pulido-Martos et al. (2013), acentua que na fase da negociação em que é apresentada a solução do problema, o negociador deve adotar uma postura mais “flexível, a alternar o seu estado emocional positivo e negativo, ou seja, menos reparo” (p-414) e mais influência emocional, no sentido de encontrar opções favoráveis para a contraparte e, ao mesmo tempo, para si. No entanto, a AR só faz sentido nas negociações integrativas, em que as partes almejam colher frutos no futuro e se esforçam para um acordo bilateral favorável (Curhan & Mueller, 2006).

Estas constatações, sugerem que a AR produz um efeito nas FPN, mais intensamente na fase do Acordo.

Portanto, estes efeitos serão avaliados através das seguintes hipóteses:

- **H2b.** Autorregulação produz um efeito na fase do Relacionamento.
- **H2c.** Autorregulação produz um efeito na fase da Clarificação.
- **H2d.** Autorregulação produz um efeito na fase da Apresentação.
- **H2e.** Autorregulação produz um efeito na fase do Acordo.

c) Dimensão – Auto Motivação (AM):

A motivação envolve um comportamento de tenacidade (Pinder, 2008) e é um produto resultante dos componentes de “energia, direção e persistência” (Ryan & Deci, 2000, p.69). Em consonância, Pinder (2008), define motivação como “intensidade: o quão poderoso é o gatilho motivacional; direção: canaliza os demais componentes para a conquista de um objetivo; e duração: capacidade em manter a motivação elevada até que o objetivo seja alcançado” (p.12, p.13).

Ryan & Deci (2000) argumentar que a motivação pode se manifestar por estímulos internos (motivação intrínseca ou Auto Motivação - AM) e externos (motivação extrínseca). A Auto Motivação é uma aptidão que nasce com o indivíduo e “envolvem os interesses e as capacidades, para conquistar os desafios ideais... mesmo sem recompensas extrínsecas ou influências ambientais” (Deci & Ryan, 1985, p.43).

É um movimento para ação, caracterizado por empenho, proatividade, positividade e persistência (Goleman et al., 2000). Portanto, reflete um impulso provocado pela tenacidade em direção ao objetivo capaz de estimular um movimento para ação (Futrell, 2003). No entanto, de acordo com a Teoria da Avaliação Cognitiva - TAC de Deci & Ryan (1985), o ambiente externo exerce uma importante influência sobre a AM do ser humano. Para a TAC as “recompensas extrínsecas irão reduzir o interesse intrínseco em uma tarefa” (Deci & Ryan, 1985, p.208). Tal afirmação presume que o pagamento, prêmio ou recompensa por uma tarefa, manifesta no indivíduo um aumento do senso de obrigação ou redução do senso de prazer em fazer (Robbins & Judge, 2003).

Esta afirmação comprova o nível de dependência dos fatores do ambiente social para alimentar a AM (Deci & Ryan, 1985). Neste sentido, Weisinger (1998), afirma que a motivação precisa de 4 elementos integrados para se fortalecer, tais como:

- Você (AM): através do pensamento, emoção e comportamento
- O outro (Motivação externa): amigos, familiares, colegas de trabalho, chefe, professor

- Mentor emocional (Motivação externa): pessoa real ou não que exerce uma influência emocional sobre o indivíduo.
- Ambiente (Motivação externa): estímulos sensoriais.

A AM (si mesmo) é o mais importante e poderoso componente da motivação (Weisinger, 1998). Além de exercer um papel intrapessoal na IE, AM é o foco deste estudo que não aprofundará em compreender os componentes da motivação extrínseca.

AM é importante, uma vez que impulsiona o negociador para a ação em direção a conquista dos seus objetivos (De Dreu, 2004). Como muitas vezes, esta ação é apoiada em recursos extrínsecos insustentáveis “as pessoas devem parcialmente servir como agentes da sua própria motivação e ação” (Bandura & Schunk, 1981,p.586), ou seja, ser o seu próprio recurso de motivação e ter entusiasmo, zelo e confiança (Goleman, 1995, p.100), ser perseverante, constante e firme (Salovey & Mayer, 1990; Weisinger, 1998) em prol de “ser altamente eficientes, para perseverar face a contrariedades e frustrações (Goleman, 1998, p.324). Por fim, a AM é fator “crítico para o desempenho” (p.217) das negociações comerciais (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003).

Contudo, dada a importância aqui já exposta desta referida dimensão, em especial no ambiente negocial, a AM produz um efeito nas FPN e será estudada através das seguintes hipóteses:

- **H3b.** Auto Motivação produz um efeito na fase do Relacionamento.
- **H3c.** Auto Motivação produz um efeito na fase da Clarificação.
- **H3d.** Auto Motivação produz um efeito na fase da Apresentação.
- **H3e.** Auto Motivação produz um efeito na fase do Acordo.

As 3 dimensões até aqui expostas, são pertinentes à inteligência intrapessoal, conforme os artigos já anteriormente destacados. A partir de agora, as demais dimensões explanadas (Empatia – E, Percepção da Emoção do Outro – PEO), tratam-se de dimensões relacionais, ou seja, pertencentes a inteligência interpessoal destacada no livro *Frames of Mind The Theory of Multiple Intelligences* de Gardner (2011) publicado inicialmente em 1983.

d) Dimensão da Empatia (E):

Assim como algumas literaturas, faz-se importante e antecipadamente ao conteúdo principal do assunto, o enquadramento correto do sentido de Empatia frente a Simpatia e as suas derivações. Neste contexto, há um contributo significativo de Singer & Lamm (2009), em que um indivíduo (emissor) pode estimular uma resposta emocional no outro (recetor) através da “empatia (sentir com o outro), simpatia (sentir pelo outro), preocupação empática e compaixão” (p.84). Estes autores, acrescentam que a Empatia (E) é a emoção exatamente recíproca ao estímulo, como, por exemplo, um indivíduo emocionalmente alegre pode provocar em um ser empático a mesma emoção (efeito contágio ou contaminação abordada na secção emoção). Por outro lado, um ser simpatizante sentirá apenas piedade do emissor emocionalmente triste (Singer & Lamm 2009) (efeito colateral abordado na secção emoção). Portanto, a Empatia envolve a “capacidade de partilhar as experiências afetivas de outros” (Singer & Lamm, 2009, p.81), o respeito e aceitação ao próximo, sem julgamento (Ury, 2015), “tratar o outro com dignidade como gostaria de ser tratado” (p.90).

A Empatia pode ser ainda compreendida como senso “cooperativo, contribuinte, construtivo, capacidade de fazer e manter relacionamentos e ajustar as próprias emoções, pensamentos e comportamentos em prol do outro” (capacidades das dimensões: Responsabilidade Social, Relacionamento Interpessoal e Flexibilidade do modelo EQI de Bar-on et al. 2000, p.1116), e ainda “ensinar os outros a aprender, crescer, ser mais produtivo e desenvolver relacionamento, habilidade de saber acalmar uma pessoa, ser um ouvinte solidário” (fatores que compõem as dimensões de Experiência Interpessoal e Ajudar o Outro a se ajudar que constam no modelo de Weisinger 1998, p.184).

Do ponto de vista neurocientífico, estudos substanciais comprovam que o contágio emocional “está associado à ativação nas estruturas neurais” (p.81), através da “perceção ou imaginação do estado emocional do outro” (Singer & Lamm, 2009, p.84), o que permite que a E seja explicada neste sentido, como um “neurónio espelho”, ou seja, uma parte do cérebro reconhece as emoções expressadas na linguagem corporal e facial num indivíduo (emissor da emoção) e emite uma emoção recíproca na parte observadora (recetor da emoção) (Riess & Kraft-Todd 2014). Já do ponto de vista psicológico, a E não apenas ajuda a evitar o julgamento precipitado ou rótulos distorcidos sobre um indivíduo” (Segal, 2001, p.159), como também corrobora para entrarmos em “sintonia com uma grande diversidade de pessoas” (Goleman, 1998, p.324), cujo propósito é facilitar as conexões a partir da avaliação e interpretação da emoção que o outro emite (Salovey & Mayer 1990).

O constructo de Eisenberg & Strayer (1992), propõe uma abordagem independente da empatia cognitiva e afetiva. A primeira é a habilidade em perceber o que está a passar na mente do outro e a sua emoção, através de pistas comunicativas conjugadas ao processo de raciocínio integrado (Eisenberg & Strayer 1992), entre o “pensamento, sentimento e ação do outro e assim estruturar o mundo como ele o faz” (Dymond, 1949, p.226). Por outro lado, a empatia afetiva que dá um tom mais profundo, corresponde a ação instantaneamente colaborativa (Stansfield & Bunce, 2014). Para melhor clarificar este conceito, Reniers et al. (2011) afirma que a empatia cognitiva é a “compreensão da experiência dos outros enquanto a empatia afetiva é a capacidade de experimentar verdadeiramente a experiência emocional dos outros” (p.85).

No âmbito da negociação, a E é um sentimento sincero que um vendedor sente em encontrar as melhores soluções para atender as necessidades de os seus clientes e deixá-los felizes, reconhecer os sentimentos, as dores, o problema e se posicionar mentalmente como se fosse o próprio (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003). Assim com base neste apontamento, fica claro que a abordagem da empatia cognitiva é mais presente e bastante pertinente nas negociações. Ela contribui para que os seres negociadores adotem um comportamento mais ético, sincero e correto (Cohen, 2010).

Estudo de Cohen (2010), constatou que os negociadores com habilidades empáticas são mais “propensos a desaprovar a ameaça de fazer um adversário parecer fraco, realizar subornos para obter informações e manipular emoções positivas e negativas para obter estrategicamente uma vantagem comercial” (p.576).

Portanto, de acordo com os artigos analisados, um comportamento empático é manifesto nas negociações (Deeter-Schmelz & Sojka 2003; Ury 2015) com abordagem integrativa (relacionais), em que o acordo pode ser benéfico para ambas as partes envolvidas (*win-win*) (Lewicki et al., 2014), que se esforçam para apresentarem soluções congruentes com as necessidades/interesses diagnosticados, cujo propósito final é encontrar um acordo ótimo e solidificar o relacionamento ao longo prazo (Cunha et al., 2006), além de deixar o cliente feliz (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003). Em resumo, a qualidade desta interação, define o resultado (Lingo et al., 2012). Deeter-Schmelz & Sojka (2003), concluíram ainda no seu estudo, que “a habilidade em usar a empatia pode resultar em recompensas financeiras” (p.214). Porém, um resultado *win-win* só seria possível se o negociador usasse a empatia na abordagem integrativa (foco nos interesses, na relação e na satisfação do cliente) e concomitantemente uma abordagem distributiva (exclusivo foco nos seus próprios interesses) (Tao et al., 2010).

A importância já exposta desta dimensão, em especial no ambiente negocial, sugere que a E produz um efeito nas FPN, para tal, propõem-se as seguintes hipóteses:

- **H4b.** Empatia produz um efeito na fase do Relacionamento.
- **H4c.** Empatia produz um efeito na fase da Clarificação.
- **H4d.** Empatia produz um efeito na fase da Apresentação.
- **H4e.** Empatia produz um efeito na fase do Acordo.

e) Dimensão da Percepção da Emoção do Outro (PEO):

As dimensões PEO e a E são, por muitos dos pesquisadores da IE compostos no Quadro 6, competências da dimensão do “Relacionamento Social”. Portanto, ambas apresentam uma relação interdependente. A Empatia no que lhe concerne, manifesta-se através da percepção (Singer & Lamm, 2009), que é um processo pelo qual o indivíduo “observa, seleciona, organiza, interpreta e responde a um gatilho perceptivo” (Jagodzinska, 2016, p.75).

A percepção pode também ser interpretada como as “impressões sensoriais de modo a dar sentido ao seu ambiente” (Robbins & Judge, 2003, p.166). Ela capta as informações através dos 5 sentidos (visão, olfato, paladar, audição e tato) e funcionam com um filtro perceptivo (Futrell, 2003). Ao passar por este filtro, as informações sofrem uma interpretação que é governada pelos fatores de influência, como: “características pessoais, personalidade, motivos, interesses, experiências passadas e expectativas” (p.167), que transformam a percepção de cada indivíduo “substancialmente diferente da realidade objetiva” (Robbins & Judge, 2003, p.166). Em virtude deste facto, Lewicki et al. (2014) destaca a importância de “perceber e interpretar com exatidão” (p.121) o contexto negocial, pois “as necessidades, desejos, motivações e experiências pessoais do ser perceptivo” (Lewicki et al., 2014, p.121), bem como, “regras e padrões morais” (Jagodzinska, 2016, p.75), exercem influência na interpretação em relação ao oponente que possui uma particular realidade sobre o contexto.

Contudo, pelo facto da percepção sofrer um julgamento natural das partes envolvidas na negociação, Thompson (1990) argumenta que é necessário o uso de alternativas em que o indivíduo procura perceber e analisar também a si mesmo. Nesta mesma linha, Jagodzinska (2016), destaca importância do desenvolvimento da perceptividade com base no seu Modelo Tridimensional da Percepção que envolve o “indivíduo, a relação e a situação” (p.75), e, salienta ainda que o aspeto individual da percepção é responsável pela “forma como os outros veem e reagem a nós” (Jagodzinska, 2016, p.75).

Entretanto, o presente estudo está concentrado nesse âmbito (individual), mais precisamente na “percepção visual, que pode ser definida como uma coordenação da interpretação dos dados sensoriais” (McMenamin, 1976, p.6). A percepção visual, corrobora para interpretação da linguagem do corpo e da face, que são responsáveis por expor a emoção que o indivíduo está a sentir (Ekman & Friesen 1969; Fulmer & Barry 2004). Inclusive, conforme pesquisa realizada por Schlegel et al. (2018), a mulher é mais expressiva em relação linguagem corporal que imprime na negociação, o que acaba por facilitar que a contraparte com “elevado nível de IE consiga decodificar com precisão essas informações” (p.13). Assim, inúmeras “pistas informacionais” (p.257) são interpretadas por este processo, que acaba por ser agregadoras nas FPN (Fulmer & Barry 2004), como: perceber se a contraparte demonstra estar mais suscetível a ser influenciada (e.g. quando acena um sim com a cabeça... é mais facilmente persuadida. Carney et al., 2010, p.1366), “alertar da existência de interesse ou restrições subjacentes” (Fulmer & Barry 2004, p.258), dar um tom mais realista para “colocar as coisas na perspectiva correta” (Bar-on, 2006, p.19).

Relativamente ao fator realidade, é altamente relevante dado as possíveis distorções perceptíveis produzidas quando uma parte interpreta as informações emitidas pela contraparte de maneira errada, o que fatalmente produz resultados medíocres (Weisinger, 1998).

Interpretada como competência chave do negociador, a perceptividade é extremamente relevante na negociação (Jagodzinska, 2016), pois favorece o encontro de soluções condizentes com as “necessidades dos clientes e leva a um bom desempenho no resultado” (Deeter-Schmelz & Sojka 2003, p.215), assim como, contribui para que os indivíduos com a mesma necessidade adquiriram bens distintos (Futrell, 2003).

Estudos comprovam que a PEO, compreendida como “habilidade interpessoal fundamental na negociação”(Schlegel et al. 2018, p.13), é “extremamente importante nas fases iniciais” da negociação (Kelly & Kaminskienė, 2016, p.59), uma vez que contribuir para que o negociador saiba adaptar a estratégia (Schlegel et al. 2018), com base nas “expressões emocionais do outro” (Pietroni et al., 2008, p.1448). Portanto, um negociador que possui elevado nível de IE consegue ler as impressões emocionais no corpo e na face, são mais dispostos a adotar abordagem integrativa (colaborativa o relacional) na negociação, e como consequência, “mais propensos a fechar negócios mutuamente satisfatórios” (Pietroni et al., 2008, p.1451). Outro estudo, apurou que os respondentes foram unânimes em mencionar que usam a leitura da linguagem corporal para perceber a emoção da outra parte (Deeter-

Schmelz & Sojka, 2003). Assim como Curhan & Mueller (2006), que constataram que o público-alvo do seu estudo, apresentavam “capacidade de entender a emoção e o humor da contraparte em uma negociação” (p.124).

Contudo, dada a importância desta dimensão na negociação, em razão das referidas pistas informacionais, em especial, as emocionais que um negociador com alto nível de perceptividade consegue detetar, a PEO é bastante relevante e produz efeito em todas as FPN, em especial no início. Portanto, estas afirmações propõem, as seguintes hipóteses:

- **H5b.** Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase do Relacionamento.
- **H5c.** Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase da Clarificação.
- **H5d.** Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase da Apresentação.
- **H5e.** Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase do Acordo.

Este capítulo, teve como objetivo, realizar um mergulho no aporte teórico disponível e identificar as hipóteses para o desenvolvimento deste trabalho. Portanto, no capítulo seguinte, será discorrido o modelo conceptual, onde é apresentado a integração de todas as hipóteses pertinentes.

3. MODELO CONCEPTUAL

Neste capítulo, um modelo conceptual foi construído a partir da profunda revisão de literatura que analisou diversos modelos sobre a IE nas negociações, incluindo os respetivos resultados e limitações, que alimentou o objetivo deste estudo.

3.1. Lista de hipóteses

Este estudo, pretende entender em que medida as Dimensões da Inteligência Emocional (DIE) influenciam cada uma das Fases do Processo de Negociação (FPN), refletindo-se nas hipóteses do Quadro 7. Para isto, apoiou-se em investigações empíricas, que enfatizaram o efeito das diferentes DIE no resultado da negociação (Curhan & Mueller 2006; Deeter-Schmelz & Sojka 2003; Der Foo et al. 2004; Hjertø & Schei 2010). Além de outros estudos que compreendem a importância de entender o efeito da IE no decorrer das FPN (Fulmer & Barry 2004; Kim et al. 2014; Pulido-Martos et al. 2013). Contudo, para atender o propósito desta investigação, concluímos como necessário, integrar o conhecimento da literatura existente na identificação das FPN estudadas. Surpreendentemente, não foi encontrado um consenso em relação ao número e tipo de fases que integram o processo de negociação (e.g. Brown & Wright 2008; Holmes et al. 1992; Lewicki & Polin 2013; Shell 2011; Volkema et al. 2011). Em razão deste facto, foi desenvolvido um novo modelo (5FPN), que representa uma integração do contributo de vários autores. Portanto, os objetivos desta investigação, estão apoiados em 26 hipóteses listadas no Quadro 7.

Quadro 7. Hipóteses do Modelo Conceptual

| Hipóteses | | Suporte na Literatura |
|-----------|---|---|
| Ha. | A fase da Preparação é útil para o negociador | (Brown & Wright, 2008; Shell, 2011) |
| Hb. | A fase do Relacionamento é útil para o negociador | (Holmes et al., 1992; Lewicki & Polin 2013; Volkema et al., 2011) |
| Hc. | A fase da Clarificação é útil para o negociador | (Brown & Wright, 2008; Patterson, 2000; Volkema et al., 2011) |
| Hd. | A fase da Apresentação é útil para o negociador | (Brown & Wright, 2008; Holmes et al., 1992; Shell, 2011; Volkema et al., 2011) |
| He. | A fase do Acordo é útil para o negociador | |
| H1b. | Autoconsciência produz um efeito na fase do Relacionamento | (Cuddy et al., 2012; Deeter-Schmelz & Sojka 2003; Millar et al., 2011) |
| H1c. | Autoconsciência produz um efeito na fase Clarificação | |
| H1d. | Autoconsciência produz um efeito na fase da Apresentação | |
| H1e. | Autoconsciência produz um efeito na fase do Acordo | |
| H2b. | Autorregulação produz um efeito na fase do Relacionamento | (Curhan & Mueller, 2006; Deeter-Schmelz & Sojka, 2003; Filzmoser et al., 2016; Fulmer & Barry, 2004; Pulido-Martos et al., 2013) |
| H2c. | Autorregulação produz um efeito na fase da Clarificação | |
| H2d. | Autorregulação produz um efeito na fase da Apresentação | |
| H2e. | Autorregulação produz um efeito na fase do Acordo | |
| H3b. | Auto Motivação produz um efeito na fase do Relacionamento | (Deeter-Schmelz & Sojka 2003; Van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2004) |
| H3c. | Auto Motivação produz um efeito na fase da Clarificação | |
| H3d. | Auto Motivação produz um efeito na fase da Apresentação | |
| H3e. | Auto Motivação produz um efeito na fase do Acordo | |
| H4b. | Empatia produz um efeito na fase do Relacionamento | (Cohen, 2010; Deeter-Schmelz & Sojka 2003; Ury, 2015) |
| H4c. | Empatia produz um efeito na fase da Clarificação | |
| H4d. | Empatia produz um efeito na fase da Apresentação | |
| H4e. | Empatia produz um efeito na fase do Acordo | |
| H5b. | Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase do Relacionamento | (Curhan & Mueller, 2006; Deeter-Schmelz & Sojka, 2003; Fulmer & Barry, 2004; Kelly & Kaminskiéné, 2016; Pietroni et al., 2008; Schlegel et al., 2018) |
| H5c. | Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase da Clarificação | |
| H5d. | Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase da Apresentação | |
| H5e. | Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase do Acordo | |
| Hf. | O negociador integrativo tem um elevado nível de Inteligência Emocional | (Curhan & Mueller, 2006; Der Foo et al., 2004; Hjertø & Schei, 2010; Kim et al., 2014; Pulido-Martos et al., 2013; Schlegel et al., 2018; Stroh & Serov, 2011; Zehetner & Kraigher-Krainer, 2017) |

Fonte: Elaboração própria

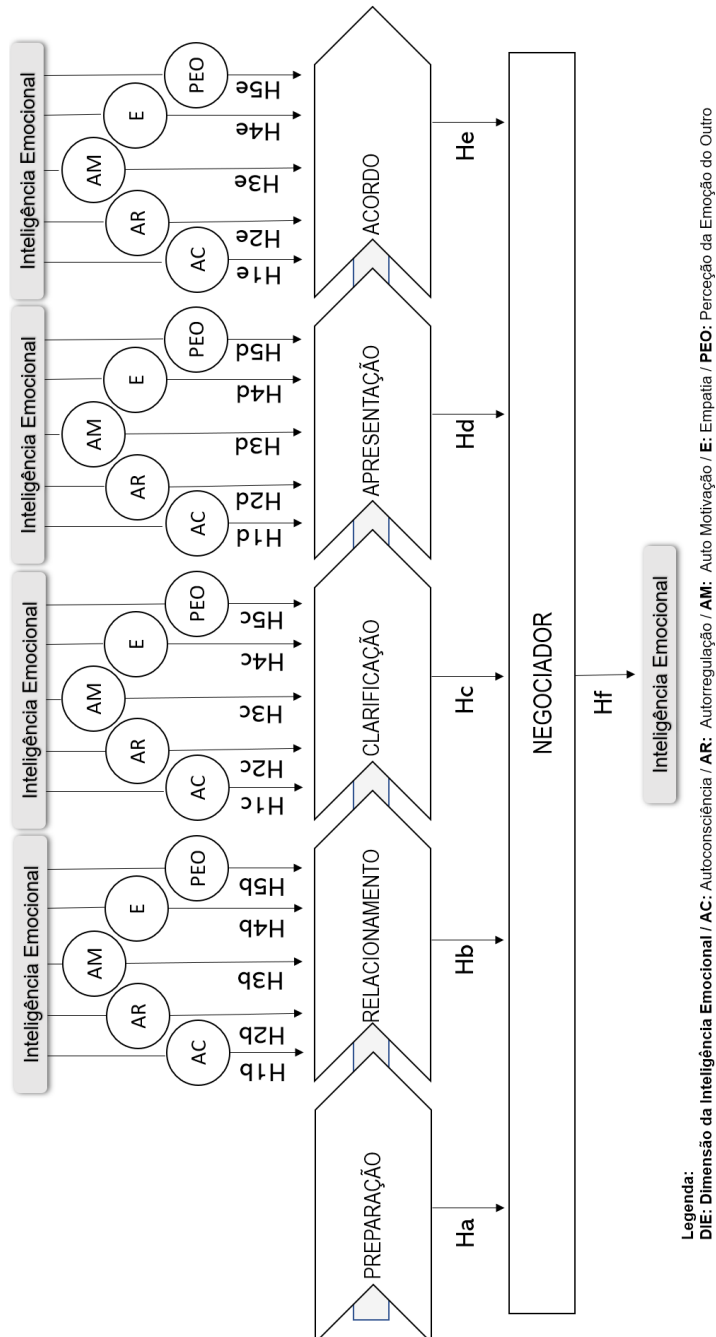
3.2. Modelo conceptual do estudo

Os artigos analisados foram decisivos na moldura do modelo conceptual da presente investigação, uma vez que através dos critérios de análise apontados no capítulo introdutório, foi possível identificar as necessidades para os próximos estudos empíricos. Além disso, este estudo que avalia a realidade nas

negociações, pretende contribuir para o processo de desenvolvimento de competências (dimensões) que incorporam a IE na vida dos profissionais que atuam com negociações.

Assim, o modelo conceptual analisado neste estudo está representado na Figura 3.

Figura 3. Modelo Conceptual do Estudo



Fonte: elaboração própria

No capítulo subsequente, será apresentado uma metodologia de pesquisa estruturada para operacionalizar o modelo conceptual.

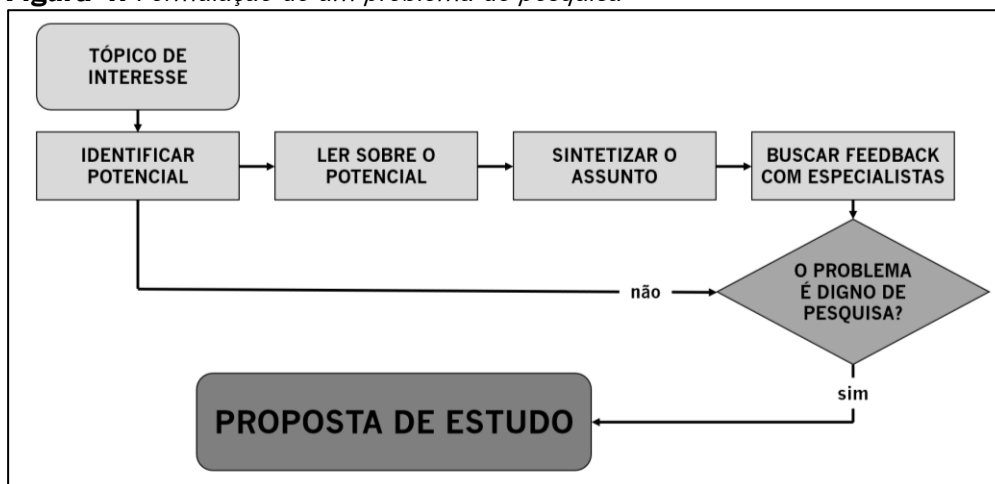
4. METODOLOGIA

A “metodologia é a base teórica e ideológica de um método, que é uma aplicação prática da pesquisa, e ambos são conectados através do *design* da pesquisa” (Wahyuni 2012, p.72). Portanto, o objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia adotada que tem uma natureza mista e que se reflete nas 26 hipóteses demonstradas no modelo conceptual (Figura 3).

4.1. A Formulação do Problema de Pesquisa:

O problema de pesquisa é um ato complexo, pois exige um raciocínio corretamente fundamentado para “fornecer os alicerces...e garantir o sucesso da pesquisa”(O’Connor, 2000, p.i). Adicionalmente a este argumento, Ellis & Levy (2008), referem que a formulação de um problema, exige uma postura inovadora para dar um tom de “criatividade ao contrário de uma orientação mecânica e estruturada do processo” (p.31). No entanto, apesar desta declaração, o próprio autor defende a importância da existência de um processo básico (Figura 4) que ajude o investigador a formular um problema de pesquisa, pois a inexistência deste, pode provocar um estudo não fundamentado e levar a um resultado pouco credível.

Figura 4. *Formulação de um problema de pesquisa*



Fonte: J. Ellis & Levy (2008, p.27)

A Figura 4 estabelece que o ciclo da formulação de um problema de pesquisa é baseado em 7 etapas: a primeira corresponde à identificação de um assunto interessante e que seja do gosto do investigador. A etapa seguinte é responsável por identificar se existe um problema potencial que seja merecedor de uma pesquisa. A terceira etapa é recorrer à literatura para encontrar “as fontes acadêmicas válidas”

(p.25) sobre o que foi feito até o momento e sistematizar o conhecimento no tópico que está a ser alvo de estudo. Na quinta etapa, o investigador deve compartilhar “o problema potencial com especialistas sobre o tema” (p.26). A partir daí, o investigador irá concluir se realmente o problema é digno de pesquisa (sexta etapa) para avançar com a sua proposta de investigação (sétima etapa) J. Ellis & Levy (2008).

Portanto, a estratégia para a formulação do problema desta investigação, foi apoiada em 7 momentos, conforme explicitado a seguir:

- a. Tópico de interesse: O interesse surge a partir das suposições baseadas na experiência profissional do investigador, que constatou a influência que as emoções podem exercer no desempenho da negociação.
- b. Consulta com especialistas: A etapa seguinte foi discutir o assunto com alguns especialistas em negociação empresarial, para entender os respetivos pontos de vista em relação ao mundo real e identificar as possíveis similaridades com os vivenciados pelo próprio autor.
- c. Consulta ao aporte literário: Assim, ao obter um sinal favorável destes especialistas, a etapa seguinte foi consultar a base científica que envolve os estudos sobre o assunto (e.g. Brooks & Schweitzer, 2011; Campagna et al., 2016; Carnevale & Isen, 1986; Cunha et al., 2003; Filzmoser et al., 2016; Gelfand et al., 2006; Kelly & Kaminskiené, 2016; Kopelman et al., 2006; Lewicki et al., 2014; Nelson et al., 2015; Sinaceur et al., 2015; Wheeler, 2014). Estes estudos ajudam a clarificar e confirmar a existência de um potencial assunto (ainda sobre emoção na negociação) ou apontar para outra direção.
- d. Novo tópico de interesse: O momento antecedente despertou o interesse quanto à autogestão da emoção na negociação. Contudo, mais alinhado com o raciocínio de alguns autores responsáveis pelo avanço do estudo da IE (Bar-on 2006, 2013; Bar-on et al. 2000; Goleman 1995, 1998; Goleman & Boyatzis 2017; Mayer et al. 2003, 2008; Salovey & Mayer 1990; Weisinger 1998), surgiu o novo tópico de interesse voltado para a Inteligência Emocional nas Negociações.
- e. Profunda revisão de literatura: Em virtude do quarto momento apontar para um potencial assunto no âmbito da IE nas negociações, foi realizada uma profunda revisão na base científica, através da

reunião de artigos escritos na última década, aliado aos mais citados que antecederam esta mesma época. Deste modo, um grupo de 10 estudos empíricos direcionados para IE nas vendas e/ou negociação empresarial foi analisado (e.g. Curhan & Mueller 2006; Deeter-Schmelz & Sojka 2003; Der Foo et al. 2004; Fulmer & Barry 2004; Hjertø & Schei 2010; Kim et al. 2014; Pulido-Martos et al. 2013; Schlegel et al. 2018; Stroh & Serov 2011; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017).

- f. Sintetização do assunto: A partir da análise dos 10 artigos sobre o novo tópico de interesse, a considerar os objetivos, resultados, limitações e recomendações, uma estratégia foi definida com o propósito de identificar as oportunidades para futuras pesquisas a considerar os critérios de desempenho da negociação, tipo de estratégia utilizada na abordagem, e o efeito de cada dimensão da IE possa exercer na negociação (discutidos no Capítulo 2).
- g. Por fim, um problema de pesquisa emerge dos resultados obtidos em estudos anteriores, nomeadamente: Qual o efeito que cada DIE pode produzir em cada FPN, especialmente nas negociações integrativas? Existe alguma dimensão que tem um efeito superior a outra no processo de negociação?

Portanto, o presente estudo, dedica-se a compreensão do “Efeito da Inteligência Emocional no Processo de Negociação Empresarial Integrativa”. Este objetivo geral, será subsidiado pelos seguintes objetivos específicos:

- Entender em que medida cada uma das Dimensões da Inteligência Emocional (DIE), produz um efeito em cada Fase do Processo de Negociação (FPN) em que há interação com a contraparte (Relacionamento, Clarificação, Apresentação e Acordo). Portanto, entender o efeito que a Autoconsciência, Auto Motivação, Autorregulação, Empatia e Perceção da Emoção do Outro, possam exercer em cada FPN;
- Para isso, será necessário confirmar se o modelo das 5FPN (Fase 1: preparação, Fase 2: relacionamento, Fase 3: clarificação, Fase 4: apresentação, Fase 5: acordo), representa a realidade (utilidade) no dia a dia do negociador num contexto real;
- Identificar qual a DIE é mais importante em cada uma das FPN;

- Avaliar o nível de IE do negociador na linha dos estudos avaliados;

4.2. Paradigma de investigação:

Ao longo do desenvolvimento deste projeto, algumas dúvidas e necessidades foram surgindo em especial quando estamos diante de uma abordagem tão subjetiva como é o propósito deste trabalho. Portanto, a partir disso, uma compreensão mais abrangente, porém, sem que haja necessidade de ser profunda, sobre as perspectivas filosóficas, fez-se necessária para o encontro de uma congruência entre as crenças do pesquisador, o problema que deseja solucionar e a estrutura da pesquisa apropriada. Assim, para esta finalidade e justificativa do paradigma apropriado, uma compreensão sobre o paradigma positivista, realista, construtivista e teoria crítica, será discorrido para subsidiar e argumentar a escolha do paradigma deste projeto.

a) Paradigma Positivista:

Com base neste paradigma, o constructo que se obtém através do resultado duma pesquisa pode ser expandido através de dados quantitativos “sobre uma realidade facilmente acessível” (p.1195), “que pode ser medida pela visualização através do espelho unidirecional e sem valor” (p.1197), ou melhor, com base na percepção particular do pesquisador, ou seja, a sua realidade interna (Sobh & Perry, 2006). Trata-se de um paradigma que não considera as diversas realidades externas na construção do conhecimento da pesquisa. Produz uma visão exclusiva e única sem considerar fatores externos. Por isso, que Sobh & Perry (2006), após uma investigação mais profunda sobre os paradigmas existentes, conseguiram concluir que o Positivismo não é conveniente para as pesquisas nas áreas sociais por não acrescentar nas conclusões das pesquisas com teor subjetivo, que se apoia em realidades externas, como é o caso da área de marketing.

b) Paradigma Construtivismo:

Ao contrário do paradigma anterior, o Construtivismo apoia-se em uma “realidade construída, percebida a partir de métodos de entrevista não estruturada, observação participante” (Sobh & Perry, 2006, p.1195). Para os construtivistas a “teoria é um ato de geração e não uma formalização da realidade” (p.1172). A realidade é formada a partir da coletividade em que o pesquisador é também parte integrante do cenário (Mir & Watson, 2001). Portanto, somente a “realidade externa é relativa e sem importância” (Sobh & Perry, 2006, p.1198). Ainda para estes autores, o Construtivismo por entender que a realidade

é “formada a partir da coletividade”, torna-se um paradigma aberto o que pode dificultar a uma conclusão mais concreta sobre os eventos.

c) Paradigma Teoria Crítica:

Assim como no Construtivismo, para a Teoria Crítica, a “realidade é uma percepção, moldada por valores sociais, económicos, étnicos, políticos, culturais e de género,... e baseada em múltiplas realidades” (Sobh & Perry, 2006, p.1195). Como base nisto, a compreensão deste paradigma é que a “realidade é histórica” (p.17), no entanto, não muito apropriada para a área de marketing, segundo os autores Perry, Riege, & Brown (1999). O método de pesquisa é observação.

d) Paradigma Realismo:

Definido por Perry et al. (1999) como o paradigma “apropriado para as pesquisas de marketing” (p.17), o Realismo é apoiado em entrevistas e o respetivo “conhecimento prévio do entrevistador ajuda na seleção dos entrevistados” (Sobh & Perry, 2006, p.1202). Perry et al., 1999, acrescenta ainda que a metodologia de pesquisa é composta por “entrevista convergente: triangulação, interpretação da questão da pesquisa por métodos qualitativos e quantitativos, como modelagem de equações estruturais” (p.17). O pesquisador do Realismo acredita que a realidade é construída através de um conjunto (“triangulação”) de múltiplas percepções (Mir & Watson 2001; Perry et al. 1999; Sobh & Perry 2006) , por isso, apoia-se em um aporte teóricos sobre os fenómenos antes de iniciar a sua pesquisa empírica e continua a recorrer a ela a medida que as ações de campo evoluem (Sobh & Perry 2006). O pesquisador realista “entende que a percepção é uma janela para realidade, que as imagens desta realidade pode triangular com outras percepções”(Perry et al., 1999, p.18). Perry et al. (1999), argumenta que a realidade é um dos grandes pontos de diferenciação entre os paradigmas. A Teoria Crítica e Construtivista “apoia-se em várias realidades enquanto os Realistas partem do princípio de que a realidade é construída a partir de várias percepções (p.18).

Paradigma do projeto

O presente estudo empírico é alicerçado em uma profunda fundamentação teórica e orientado por pesquisadores (Fulmer & Barry 2004; Pulido-Martos et al. 2013; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017) que recomendam que futuras investigações considerem um corpo de respondentes que apresentam uma significativa experiência em negociação integrativa, para que seja possível apurar a realidade do mercado externo dada a complexidade do assunto.

Com base nesta abordagem, foi possível produzir hipóteses, que serão apuradas através da triangulação entre a entrevista (coleta de dados qualitativos) e questionário (estruturado com o propósito de avaliar mais efetivamente a habilidade nas DIE do respondente). Espera-se que partir de uma análise criteriosa dos dados qualitativos e quantitativos deste estudo, extraídos no mesmo grupo alvo, seja possível gerar mais conhecimento.

Logo o paradigma assumido é o Realismo que permite uma triangulação de dados com “uma abordagem de dois estágios para um projeto de pesquisa, um estágio que constrói um ou dois marcos conceituais e outro que confirma (ou não) os marcos”(Sobh & Perry, 2006, p.1206).

Definido o paradigma que vai nortear a presente investigação, a etapa subsequente é determinar o contexto da pesquisa.

4.3. Contexto da Pesquisa:

A negociação é um “processo complexo composto por cognição, comportamento e competências emocionais” (Kelly & Kaminskiené 2016, p.59). E, por isso, para definir o perfil alvo desta pesquisa, adotou-se 2 importantes requisitos: A Experiência profissional em negociação e o Tipo de estratégia adotada na abordagem negocial. Relativamente ao local de morada dos respondentes, optou-se por Portugal e Brasil. No entanto, o público de outros países com o perfil especificado nesta secção, podem fazer parte do painel da amostra.

4.3.1. Experiência Profissional do Público-alvo

Vários estudiosos argumentam que a experiência é primordial para produzir bons e satisfatórios resultados na diade (Artinger et al., 2015; Brown & Wright, 2008; Thompson, 1990). A “experiência reforça o efeito da IE no resultado da negociação” (p.66), mas apesar desta relação ser indireta, a influência exercida é reduzida quando o negociador possui elevado nível de IE (Zehetner & Kraigher-Krainer 2017). Esta constatação, indica que um individuo emocionalmente inteligente pode conquistar resultados satisfatórios, mesmo sem experiência profissional. Contudo, em consonância com a investigação realizada por Deeter-Schmelz & Sojka (2003) e Zehetner and Kraigher-Krainer (2017), e, de

acordo com outros estudos que sugerem que futuras investigações considerem a experiência profissional (Curhan & Mueller 2006; Fulmer & Barry 2004; Schlegel et al. 2018; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017), o presente trabalho definiu como alvo da pesquisa empírica, negociadores experientes para obter a impressão mais próxima do mundo real nas negociações.

Relativamente ao tempo de experiência, em qualquer área ou setor, algumas pesquisas sobre IE nas negociações, contemplam entre 2 a 6 anos (Pulido-Martos et al. 2013; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017). Porém, poucos estudos defendem o tempo de experiência específica em negociação, a exemplo do que fez Deeter-Schmelz & Sojka (2003) com uma média de 10 anos.

Em virtude dos aspetos analisados que apontam uma relação interventiva da IE e experiência no resultado da negociação, define-se que este atributo precisa ser abordado com o objetivo de permitir somente a participação dos respondentes que atuam com negociação. Quanto ao tempo de experiência, entende-se como importante informação a ser aferida, mas não como critério de seleção.

4.3.2. Estratégia de Abordagem Negocial do público-alvo

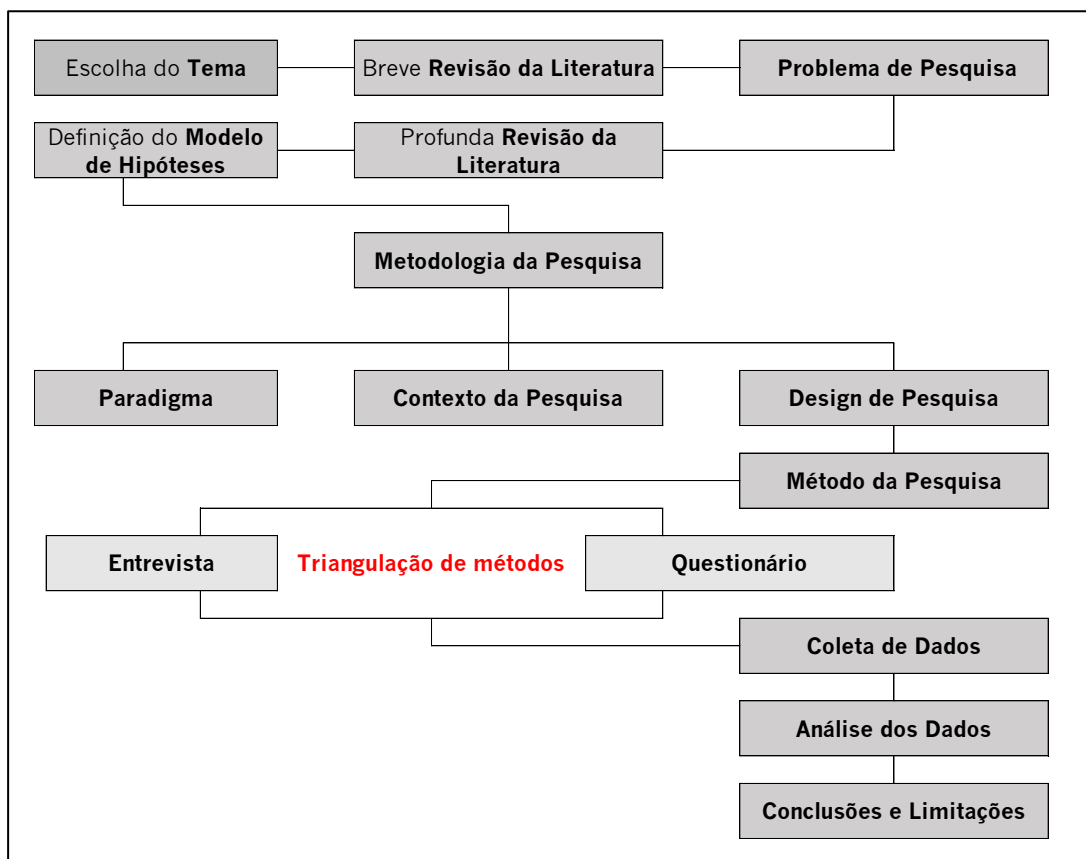
Em conformidade com as investigações já realizadas (e.g. Deeter-Schmelz & Sojka, 2003; Fulmer & Barry, 2004; Kim et al., 2014; Pulido-Martos et al., 2013; Schlegel et al., 2018; Stroh & Serov, 2011), define-se que o tipo apropriado para este estudo é a estratégia integrativa (relacional), pois é a que mais requer controlo emocional (Curhan & Mueller 2006) para a obtenção de um acordo mutuamente benéfico (Cunha et al., 2006; Der Foo et al., 2004) e fertilização do relacionamento das partes. Portanto, serão considerados somente os negociadores integrativos (relacional), que realizam negociações com um cuidado na construção do relacionamento ao longo prazo. Ao contrário dos negociadores transacionais que estão habituados a negociar exclusivamente no modelo de troca (dinheiro por produto/serviço).

Relativamente aos demais atributos, tais como: género, idade, nome da empresa, tipo de produto ou serviço e área de atividade do negócio, serão avaliados para corroborar em futuras conclusões adicionais. De modo incremental, optou-se por realizar o estudo empírico em Portugal e Brasil (país da morada dos respondentes). Esta decisão foi apoiada em razão da conveniência diante do processo criterioso de escolha dos respondentes, que inclui sobretudo, a experiência profissional, ou seja, o número de anos dedicados à negociação.

4.4. Design de pesquisa:

Estudar os efeitos da IE no processo de negociação, não só permitiu uma melhor compreensão desta realidade, em particular das limitações existentes, como também a determinação cuidadosa de alguns atributos relacionados ao público-alvo e a estratégia da investigação. Portanto, como argumentado pelos artigos analisados, o tema desta investigação é complexo. Facto que exige uma maturidade sobretudo na escolha da metodologia apropriada. Além disso, a decisão estratégica da metodologia é apoiada também na circunstância de que o investigador do Realismo acredita que a realidade é construída através de um conjunto (“triangulação”) de múltiplas percepções (Mir & Watson 2001; Perry et al. 1999; Sobh & Perry 2006), em que o "conhecimento prévio do entrevistador ajuda na seleção dos entrevistados" (Sobh & Perry, 2006, p.1202) para progredir na formatação do desenho da pesquisa.

Figura 5. *Estrutura do Projeto de Pesquisa*



Fonte: Elaboração própria

A Figura 5, apresenta a estrutura do projeto de pesquisa desde a escolha do tema até a conclusão do estudo, ou seja, compõe todas as etapas da investigação e evidencia a triangulação dos métodos de

pesquisa para apurar os resultados das hipóteses do estudo. Portanto, trata-se de “um processo formal e estruturado em que os resultados podem ser conclusivos e contribuir para a tomada de decisão” (Malhotra 2011, p.57). Para isso, será necessário desenvolver um conjunto de perguntas e obter respostas claras da pesquisa descritiva, com o uso de um público-alvo devidamente selecionado e “analisado por uma única vez, ou seja, *single cross-sectional design*” com o mesmo público-alvo (Malhotra 2011, p.60).

4.5. Método de pesquisa:

A abordagem qualitativa tem como propósito encontrar padrões através da extração das percepções dos respondentes. Para isso, apoia-se primeiramente na “percepção subjetividade do pesquisador como componente de evidência” (Flick, Kardorff, & Steinke 2004, p.9). O pesquisador que decide por uma estratégia qualitativa, esforça-se para estruturar as respostas abertas, “a utilizar técnicas de amostragem e a desenvolver esquemas quantificáveis” (p.604), para enfim, clarificar os dados heterogêneos (Jick 1979) e obter uma análise conclusiva. Por outro lado, o contributo da pesquisa quantitativa, permite “abordar o potencial viés estatístico nos impactos do programa” (Khandker, Koolwal, & Samad 2010, p.19). No entanto, apesar de proporcionar um tom de objetividade nos resultados, as análises dos dados quantitativos é muito delicada, pois “nenhuma fórmula mecanicista funcionará para substituir o pensamento” (Green & Hall 1984, p.52), ou seja, tal como a estratégia qualitativa, exige raciocínio para obter as conclusões mais assertivas. Foi esta decisão, que apesar da complexidade do tema, Wisker & Poulis (2017), tomaram ao optar por uma pesquisa quantitativa acerca da IE e o desempenho nas vendas.

Portanto, a partir da análise dos artigos que representam o estado da arte (Quadro 8), observa-se que a maioria optou por realizar estudos triangulares com o uso de métodos qualitativos e quantitativos (experimentos e inquéritos). No entanto, Deeter-Schmelz & Sojka (2003) que identificou uma relação positiva entre a IE e o desempenho nas vendas, recomendam que estudos futuros, utilizem abordagens quantitativas e o uso de escalas específicas em cada dimensão da IE para aumentar a confiabilidade nas conclusões.

Quadro 8. Métodos de Pesquisa sobre a Inteligência Emocional nas Negociações

| Autores | Método de Pesquisa |
|------------------------------------|---|
| (Hjertø & Schei 2010) | Qualitativo e Quantitativo (experimento e inquérito) |
| (Zehetner & Kraigher-Krainer 2017) | |
| (Kim et al., 2014) | |
| (Schlegel et al., 2018) | |
| (Stroh & Serov 2011) | |
| (Curhan & Mueller 2006) | |
| (Der Foo et al., 2004) | |
| (Pulido-Martos et al., 2013) | Quantitativo (inquérito) |
| (Deeter-Schmelz & Sojka 2003) | Qualitativo (entrevista) |

Fonte: Elaboração Própria

A triangulação na pesquisa é concebida pela integração de diferentes meios (métodos qualitativos e quantitativos, diferentes escalas para medir o mesmo conteúdo, tipos de estudos cruzados como experimentos e inquéritos) (Jick, 1979) e apoiada na necessidade em obter um nível maior de “confiabilidade interna (dentro do método) ou externa (entre métodos)” (Jick 1979, p.602) para ampliar a perspectiva da valência do processo (Khandker et al., 2010).

Assim, em consonância com a maior parte dos estudos apresentados no Quadro 8, e após analisar se “o processo de pesquisa planejado fornecerá o que é preciso para obter um resultado” (Davies & Hughes 2014, p.49), decide-se por usar a triangulação entre a entrevista e o questionário (método qualitativo e quantitativo).

4.5.1. Estrutura da Entrevista

A decisão do investigador em optar pela entrevista, apoia-se entre outros factos, na necessidade em obter uma maior “compreensão da experiência, opinião, atitude, valor e processo” (p.262), bem como, “obter *insights*” (p.261) novos do respondente. A decisão deve considerar também se o investigador consegue convencer o respondente em aceitar participar numa entrevista pessoal, como também, o de saber se o acesso logístico é favorável (Rowley, 2012). Pelo contrário, outros mecanismos como o e-mail, telefone, videoconferência, podem auxiliar o investigador que encontra dificuldade em realizar uma entrevista pessoal (Rowley, 2012).

Relativamente as vantagens e desvantagens dos mecanismos on-line: as vantagens estão pautadas no “baixo custo financeiro, tempo rápido de resposta, controlo do pesquisador sobre a amostra” (Ilieva, Baron, & Healey 2002, p.373), e facilidade de acesso para o entrevistado (Rowley, 2012). Porém, a desvantagem está baseada no grau de “sensibilidade do tema que pode impedir os respondentes a dar respostas sinceras” (Ilieva, Baron, & Healey 2002, p.374). No entanto, presencial ou on-line, a entrevista

é um importante instrumento de trabalho do investigador, que deve ter flexibilidade para lidar com situações diversas, gerir melhor o tempo e neste aspeto, considerar a dependência em relação à disponibilidade de agenda do respondente (Rowley 2012), para não comprometer o objetivo do projeto. O investigador deve escolher o “nível de estrutura da entrevista” (Rowley 2012, p.262) mais adequado para a realidade da investigação. O Quadro 9, traz à luz, três níveis de estrutura que podem ser usadas em entrevistas.

Quadro 9. Níveis de Estrutura da Entrevista

| Nível de Estrutura da Entrevista |
|---|
| Estruturadas |
| <ul style="list-style-type: none"> · Faz-se algumas perguntas e espera-se por respostas curtas; · Perguntas são organizadas na mesma ordem para todos os entrevistados; · São semelhantes aos questionários, exceto que, em vez de deixar o respondente completar e devolver o questionário como quiser, o entrevistado coloca as respostas dadas; · Aumentar a taxa de resposta quando questionários postais ou on-line não provocam uma taxa de resposta suficiente; |
| Não Estruturadas |
| <ul style="list-style-type: none"> · A entrevista baseia-se em um número limitado de temas ou em textos; · Procura incentivar o entrevistado a falar sobre um tema; · O entrevistador pode ajustar e ordenar as suas perguntas com base no perfil do respondente; · Requerem habilidade e experiência para conduzir; · Podem gerar uma série de transcrições de entrevistas que são difíceis de comparar e integrar. |
| Semiestruturadas |
| <ul style="list-style-type: none"> · Tipo mais comum; · Têm uma variedade de maneiras diferentes, com vários números de perguntas e graus variados de adaptação das perguntas e ordem das perguntas para acomodar o entrevistado; · No entanto, para um pesquisador iniciante, uma entrevista que se concentra em cerca de seis a 12 perguntas, bem escolhidas e bem formuladas, para serem entregues principalmente em uma ordem definida, mas com alguma flexibilidade nas perguntas feitas, a extensão da sondagem e ordem das perguntas é um bom ponto de partida; · Cada pergunta pode ter de duas a quatro perguntas ou avisos, que são usados pelo entrevistador se forem necessários para garantir que o entrevistado explore a questão principal suficientemente formulada para ser entregue principalmente em uma ordem definida, mas com certa flexibilidade nas perguntas feitas. |

Fonte: Rowley (2012, p.262)

A entrevista semiestruturada foi a base utilizada por Deeter-Schmelz & Sojka (2003), que optou por usar escalas dicotômicas (sim e não) e sequencialmente, pergunta aberta para explorar mais as percepções dos respondentes. Em conformidade com estes autores, a presente investigação, decidiu em usar perguntas com respostas baseadas em subescalas (para suporte estatístico), com perguntas abertas para propiciar respostas qualitativas relacionadas ao mesmo assunto da pergunta. Portanto, para orientar o entrevistador, um Guião de Entrevista (Apêndice A), foi criado contendo 4 fases demonstradas sinteticamente a seguir:

- **Fase 1 – Introdução:** Em consonância com a recomendação de Rowley (2012), a parte introdutória da entrevista foi apoiada em: objetivo do estudo; declaração de confiabilidade;

pedido de permissão para gravar e anotar as informações colhidas; informação do tempo estimado para a entrevista.

- **Fase 2 – Pergunta confirmatória (filtro):** A pergunta filtro, teve o propósito de confirmar se entrevistado realiza negociações através da seguinte pergunta: “trabalha com negociações no seu dia a dia?”.

Especificamente na fase 1 e 2 da entrevista, foi usado uma “escala nominal para identificar e classificar o objeto” (p.199), no modo “dicotômico composto por duas alternativas de respostas” (Malhotra, 2011, p.249) (sim ou não).

- **Fase 3 – Perguntas sobre o perfil do entrevistado:** tipo de negociação que realiza (transacional: relação de troca ou Relacional: valoriza o relacionamento ao longo prazo com o cliente); género; idade; tempo de experiência; país de morada; nome da empresa e tipo de negócio (produto ou serviço que negocia) – resposta qualitativa.

Nesta fase, foi usado o modo dicotômico nominal para o género e país de morada (Brasil, Portugal e Outros), além do “nível de proporção que é estabelecida a partir de um ponto zero fixo e indicada para idade, renda” (Malhotra, 2011, p.199). Este nível de medida foi usado para idade e tempo de experiência.

- **Fase 4 – Perguntas sobre o objetivo da pesquisa:** Esta fase foi composta por um bloco de 14 perguntas: Uma pergunta para avaliar se o respondente utiliza algum tipo de metodologia apoiada em FPN (Respostas qualitativas e quantitativas). Conteúdo instrutivo para levar ao conhecimento do entrevistado sobre as FPN (Imagens e texto) e DIE (texto). O uso de recursos instrutivos em “formas de figuras, diagramas ou mapas, bem como descrições verbais, podem ajudar os entrevistados a articular as respostas” (Malhotra 2011, p.245). Foram incluídas 5 perguntas relacionadas ao nível de concordância do entrevistado diante de cada uma das 5FPN com espaço para adicionar informações qualitativas. Além disso, 4 perguntas relacionadas ao nível de importância que cada uma das 5DIE possa exercer em cada FPN, com espaço para adicionar informações qualitativas e 4 perguntas para identificar qual a DIE mais importante em cada FPN (adicionada após o resultado do pré-teste que será mais detalhadamente discutido em secção posterior).
- **Fase 5 – Fecho da entrevista:** o respondente é convidado a acrescentar alguma informação relevante ao que foi dito anteriormente (opcional).

Portanto, para examinar as 26 hipóteses relacionadas ao modelo conceptual, a entrevista excedeu apenas em 3 questões, o número máximo 12 questões recomendado por Rowley (2012) para deixar entrevista ficar mais leve. Contudo, apoia-se no facto de que os respondentes criteriosamente seleccionados, possam contar com uma entrevista conduzida de maneira interessante, suave em que se preconiza pela conquista do *rapport* para a posteriori entrar nas questões referentes.

Relativamente às questões quantitativas utilizadas na fase 4 da entrevista, optou-se por encontrar subescalas mais apropriadas e disponíveis para cada dimensão da IE (Quadro 10). Esta decisão é apoiada na recomendação de Deeter-Schmelz & Sojka (2003) para que futuras pesquisas possam avaliar as respostas com mais integridade por gerar dados quantitativos.

Quadro 10. Algumas Escalas sobre as Dimensões da Inteligência Emocional

| Escalas |
|--|
| <p>Escala para Autoconsciência. SSAS – <i>Situational Self-Awareness Scale</i> Autoconsciência. (Govern & Marsch, 2001, p.369)</p> <ul style="list-style-type: none"> No momento... ...estou profundamente ciente de tudo no ambiente; estou consciente dos meus sentimentos interiores; estou preocupado com a forma como me apresento; estou consciente de como pareço; estou consciente que está a acontecer ao meu redor; estou a refletir sobre a minha vida; estou preocupado com o que as outras pessoas pensam de mim; estou ciente dos meus pensamentos mais íntimos; estou consciente de todos os objetos ao meu redor; |
| <p>Escala para Autorregulação. <i>EQ-i Scales</i> Autorregulação. (Bar-on, 2006, p.21)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tolerância ao Stress). Você sente-se capaz de gerir as emoções de maneira eficaz e construtiva? (Controlo dos impulsos). Consegue controlar emoções de maneira eficaz e construtiva?" |
| <p>Escala para Perceção da Emoção do Outro e Empatia. PANAS – <i>The Positive Affect & Negative Affect Scales</i> (Empatia). (Watson, Clark, & Tellegen, 1988)</p> <ul style="list-style-type: none"> O indivíduo informa ao lado de cada imagem, um sentimento (intensidade 1-5) que sente no momento, hoje, últimos dias, na semana atual, semana passada, no ano, no geral (de acordo com a instrução do questionário). Escala composta por 20 estados emocionais (interessado, angustiado, animado, chateado, forte, culpado, assustado, hostil, entusiasmado, orgulhoso, irritável, alerta, envergonhado, inspirado, nervoso, determinado, atento, agitado, ativo, medo) 5 respostas de intensidade (um pouco – moderadamente - bastante – extremamente) |
| <p>Escala para Perceção da Emoção do Outro e Empatia. BESA – <i>Basic Empathy Scale Adult</i> (Empatia). (Carré et al. 2013, p.690)</p> <ul style="list-style-type: none"> Escala com posta por 20 perguntas Respostas com base em 5 pontos da escala de <i>Likert</i> <p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> As emoções dos meus amigos não me afetam muito; Depois de estar com um amigo que está triste por algum motivo, eu normalmente sinto-me triste também; Posso entender a felicidade de um amigo quando ele/ela faz bem com alguma coisa; Fico assustado quando assisto os personagens de um bom filme de terror; Consigo captar rapidamente o sentimento de outras pessoas; Acho difícil saber quando meus amigos estão assustados; Não fico triste quando vejo outras pessoas a chorar; O sentimento de outras pessoas não me incomoda; Quando alguém está se sentindo "deprimido", geralmente consigo entender como eles se sentem; Normalmente posso desenvolver quando meus amigos estão assustados; Costumo ficar triste ao assistir coisas tristes na TV ou nos filmes; Muitas vezes consigo entender como as pessoas estão se sentindo antes mesmo de dizerem-me; Ver uma pessoa que se enfureceu não afeta os meus sentimentos; Normalmente, posso desenvolver quando as pessoas estão alegres; Costumo sentir medo quando estou com amigos que têm medo; Normalmente, consigo perceber rapidamente quando um amigo está com raiva; Costumo deixar-me levar pelos sentimentos dos meus amigos; A infelicidade do meu amigo não me faz sentir nada; Normalmente, não estou ciente dos sentimentos dos meus amigos; Tenho problemas para descobrir quando os meus amigos estão felizes; |

Fonte: Elaboração Própria

Como o propósito deste trabalho é apurar o fenômeno em estudo, através da triangulação de métodos (entrevista e questionário), tendo como base o mesmo público-alvo, um cuidado especial deve ser tomado em ambos os métodos para não esgotar o respondente, o que poderia comprometer o resultado. Esta ponderação, faz-se importante para escolha das escalas do questionário para o tornar mais pragmático e assertivo. Com base neste aspeto, as escalas: SSAS de Govern & Marsch (2001) para a dimensão Autoconsciência inclui 9 itens; PANAS de Watson et al. (1988) e/ou a BESA de Carré et al. (2013) para a dimensão Empatia inclui 20 itens, e, a escala de Bar-on (2006) para a dimensão Autorregulação com apenas 2 itens. Somam-se 29 itens que correspondem apenas três das cinco dimensões da IE (AC, AM, AR, E e PEO). Esta estratégia invalida a obtenção de uma escala para cada uma das DIE.

A partir desta reflexão, optou-se por usar subescalas recomendadas para melhor medir a utilidade das 5FPN e o efeito das DIE nas FPN:

a. Utilidade das 5FPN:

Composta pelas fases da Preparação, Relacionamento, Clarificação, Apresentação e Acordo, as 5FPN, conforme já discutido no Capítulo 2 (revisão de literatura), foram apoiadas com base na integração dos estudos dos autores analisados (Brown & Wright 2008; Douglas 1957; Holmes et al. 1992; Shell 2011; Volkema et al. 2011) e será medida através da escala de *Likert*, que segundo Malhotra (2011), é a “escala mais amplamente usada” (p.220), por ser “fácil para o pesquisador construir e aplicar, além da facilidade na compreensão por parte do respondente” (p.221).

Contudo, apesar de Kadic-Maglajlic et al.(2016) utilizar a escala *Likert* com 9 itens no seu estudo sobre IE nas vendas, esta investigação optou por considerar escalas de apenas 5 itens (1.Discordo totalmente, 2.Discordo, 3.Indiferente, 4.Concordo, 5.Concordo totalmente), para manter alguma parcimónia entre a entrevista e o questionário. A escala com formato de “5 e 7 “produzem mais instâncias de pontuações mais altas em comparação com o formato de 10 itens” (Dawes, 2008, p.75). Der Foo et al. (2004) recorreram a mesma escala composta por 7 itens com descritores de concordância.

b. Efeito de cada DIE em cada FPN:

Para medir o efeito desta variável, recorreu-se também a escala de *Likert* “com descritores de importância” (Malhotra, 2011, p.221). Neste estudo, esta escala foi usada também com 5 pontos (1 menor importância – 5 maior importância). Contudo, para minimizar a “tendência dos entrevistados de

marcar alternativas que aparecem na mesma posição” (p.248), especialistas recomendam que as respostas sejam randomizadas em posições opostas às anteriores (Malhotra, 2011). Nesta mesma linha, as DIE eram randomizadas em cada questão (mesmo na entrevista).

Adicionalmente a esta mesma variável, incluiu-se uma pergunta, após notar no momento do “pré-teste” (presencial), que os respondentes tendiam a escolher opções de concordâncias altas para todas as respostas. Contudo, ao invés de invalidar a questão, optou-se por triangular a variável com mais uma pergunta (Qual a dimensão da IE mais importante nesta fase da negociação?) contendo escala nominal (Autoconsciência, Autorregulação, Auto Motivação, Empatia, Percepção da Emoção do Outro), indicada para a construção de “rótulos ou etiquetas usadas para fins de classificação” (Malhotra, 2011, p.199). A triangulação, de acordo com Jick (1979) também pode ser concebida através da integração de diferentes escalas para examinar o mesmo conteúdo, assim como foi feito para esta variável.

Após a realização da entrevista, um questionário foi entregue para autopreenchimento.

4.5.2. Estrutura do Questionário

Em conformidade com a estratégia da grande maioria dos autores que representam o estado da arte (Curhan & Mueller 2006; Der Foo et al. 2004; Hjertø & Schei 2010; Kim et al. 2014; Pulido-Martos et al. 2013; Schlegel et al. 2018; Stroh & Serov 2011; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017), que optaram por realizar inquéritos relativos ao nível de IE dos respondentes, este estudo, decide por aplicar o questionário *Assessment* para avaliar informações e comparar com as respostas extraídas na entrevista.

Realizou-se, portanto, uma procura para encontrar escalas (modelo de inventário IE), confiáveis, pragmáticas e de fácil compreensão, e que integrassem todas ou quase todas as DIE analisadas na revisão de literatura. Com base nestes parâmetros, apesar da significativa resposta que os investigadores do fenómeno IE nas negociações (e.g. Curhan & Mueller 2006; Stroh & Serov 2011) apresentam, o modelo MSCEIT de Mayer et al. (2003), com escala de 141 itens, assim como o também famoso modelo de Daniel Goleman (e.g. ECI *Emotional Competency Inventory*. Goleman et al. 2000), com escala de 72 itens, foram descartados em virtude do tempo médio requerido para preenchimento (40 minutos). Por outro lado, o modelo EQI de Bar-On et al. (2000), apresenta-se mais conveniente com 12 itens que contemplam 4 (ver Quadro 11) das 5 DIE.

Assim como o MSCEIT e ECI, o modelo EQI apresenta alta confiabilidade.

EQI vem a ser desenvolvida há pouco mais de 20 anos em cinquenta mil pessoas (Bar-on, 2006). Ela “mede a habilidade e o potencial de desempenho e é orientado para processos em vez de resultados” (Bar-on et al. 2000, p.1110). Dados que aumentam a conexão entre o modelo (EQI) e o objetivo de estudo que envolve o desempenho negocial realizado durante as FPN.

A partir desta decisão, realizou-se uma associação entre as dimensões do modelo EQI de (Bar-on et al., 2000) com as DIE aferidas neste estudo (AC, AR, AM, E e PEO), como demonstrado no Quadro 11.

A integração de ambas as dimensões estão devidamente baseadas no aporte teórico discutido no Capítulo 2. Um retorno ao capítulo pode clarificar a compreensão do Quadro 11, assim como é orientado a consulta do Apêndice C que apresenta pormenores do modelo de escalas EQI.

Quadro 11. *Integração das subescalas do modelo de Bar-on QE-i com DIE*

| Subescala (Dimensões) do modelo EQ-I de (Bar-on et al., 2000, p.1116) | Dimensões da IE Modelo deste estudo (secção 2.3.1) |
|---|---|
| Autoestima | AC - Autoconsciência |
| Teste de realidade | |
| Solução de problemas | |
| Autorrealização | AM - Auto Motivação |
| Felicidade | |
| Assertividade | AR - Autorregulação |
| Independência | |
| Tolerância ao Stress | |
| Controlo de impulso | |
| Relacionamento social | E - Empatia |
| Relacionamento Interpessoal | |
| Flexibilidade | |

Fonte: Elaboração própria

Em virtude das escalas do modelo EQI estarem escritas em inglês, um cuidadoso processo de tradução foi realizado para evitar possíveis enviesamentos (Apêndice C). Este, baseou-se na tradução do conteúdo através de um recurso automático de tradução, conferência da informação e identificação de possíveis distorções. Além disso, realizou-se uma retradução “até que os dois documentos no idioma de origem, sejam idênticos ou contenham apenas pequenas diferenças” (Behling & Law 2000).

Relativamente às subescalas usadas no modelo EQI, apesar do autor Bar-On et al. (2000) ter usado dados de frequência (muito raramente – muito frequentemente), este estudo optou por usar escala *Likert*

(Malhotra, 1993), pois elas “são úteis em projetos de ciências sociais e de pesquisa de atitudes”(Croasmun & Lee 2011, p.1).

Para determinar uma escala que pudesse medir a Percepção da Emoção do Outro (PEO), a primeira etapa foi definir quais as emoções importantes em uma negociação. Neste aspeto, o estudo de Ekman & Friesen (1969), deu o seu contributo, uma vez, que sinaliza a existência de 8 emoções principais (medo, tristeza, culpa, alegria, desgosto, interesse, surpresa e raiva). No entanto, investigações sobre a emoção na negociação, que identificaram o efeito contágio e o colateral (Brooks & Schweitzer, 2011; Campagna et al., 2016; Carnevale & Isen, 1986; Gelfand et al., 2006; Kopelman et al., 2006; Sinaceur et al., 2015), debruçaram-se sobre as emoções da raiva (Campagna et al., 2016), tristeza (Sinaceur et al., 2015), ansiedade, que envolve “o medo, frustração, stress, tensão, preocupação, apreensão e nervosismo” (Brooks & Schweitzer, 2011, p.6) e a felicidade (Gelfand et al., 2006).



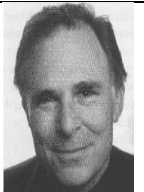


Em resumo, com base nesses aspetos analisados, pode-se concluir que as emoções: raiva, tristeza, ansiedade, representada pelo medo, conforme Brooks & Schweitzer (2011) e a felicidade, representada pela alegria, conforme Ekman (2003), compõem emoções importantes para a escala PEO. No entanto, em razão de ser uma emoção comum em negociações, foi decidido adicionar a surpresa, que de acordo com Ekman (2003), apesar de alguns pesquisadores não considerarem com um tipo de emoção, trata-se de uma resposta que o indivíduo emite às situações inesperadas. O que é comum nas negociações. Assim como a emoção interesse, mas não foi possível identificar na literatura de Ekman (2003) uma descrição (sinais faciais) e representação por imagem (fotos ilustrativas) sobre esta emoção.

As emoções reveladas na face, são provenientes à movimentação muscular que segue um padrão único e independente da cultura (Ekman, 2003). Ekman afirma ainda que determinadas culturas tendem a disfarçar a emoção na face (exemplo do Japão em virtude da educação dada pelos pais), no entanto, os pequenos sinais são facilmente identificados por especialistas.

A partir da seleção das principais emoções já estudadas na literatura correspondente, a fase seguinte é identificar uma escala para avaliar o nível de PEO. Deste modo, identificou-se uma escala que apresenta uma consistência significativa nos estudos já realizados. A escala “DANVAS 2 - *Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy* (Análise diagnóstica do não verbal), com 96 itens (DANVA 1 = 312 itens) e 4 Emoções: felicidade, tristeza, raiva e medo” (Nowicki & Carton 1993, p.749). Porém, em virtude deste

estudo se apoiar em entrevista e questionário com o mesmo público-alvo, conclui-se que a escala DANVAS 2 não é adequada para o perfil desta investigação em razão do número de itens. A partir daí, decidiu-se que a dimensão da PEO, seria aferida através de uma nova escala que contemplam as imagens (faces) (ver Quadro 12) e questões de escolha múltipla para que o respondente pudesse estabelecer relação com a emoção escrita e a expressa na face (Apêndice A1).

Quadro 12. Escala da PEO - Percepção da Emoção do Outro

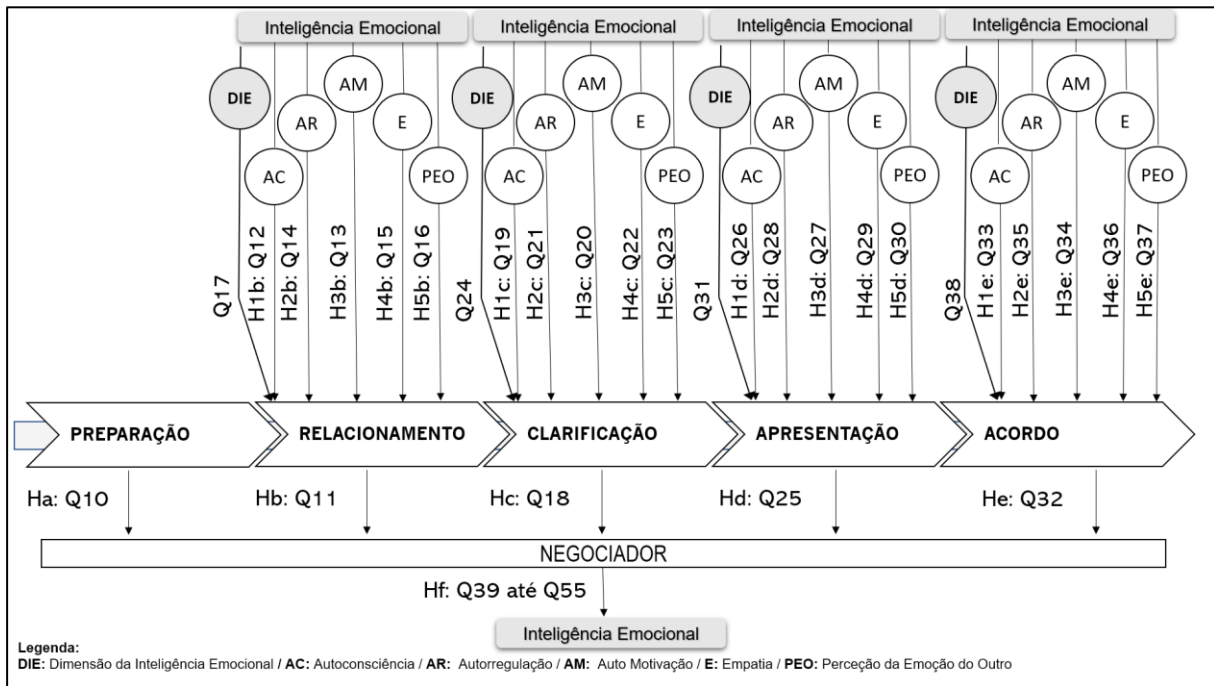
| Face | Emoção | Sinais |
|---|------------|---|
|  | Raiva leve | <ul style="list-style-type: none"> • Sobrancelhas contraídas. Fechadas • Lábios contraídos • Mandíbula move-se para frente • Pálpebras inferiores ligeiramente tensas |
|  | Tristeza | <ul style="list-style-type: none"> • Lábios negativos (puxados para baixo) • Olhar opaco, caído, puxado para baixo • Pálpebras levemente contraídas |
|  | Alegria | <ul style="list-style-type: none"> • Bochechas mais contraídas • Pálpebras inferiores ligeiramente contraídas. • Com sorriso largo (dentes à mostra): - produz rugas tipo “pé de galinha” (marca de expressão bem definida). – Estreitamento dos olhos |
|  | Surpresa | <ul style="list-style-type: none"> • Sobrancelhas bem elevadas • Boca levemente aberta na vertical. Tipo “queixo caído”. • Pálpebras relaxadas |
|  | Medo | <ul style="list-style-type: none"> • Sobrancelhas elevadas • Pálpebras contraídas (tensas) • Boca ligeiramente aberta na horizontal. Esticada para lateral |

Fonte: Elaboração própria e apoiada em Paul Ekman (2003)

4.5.3. As questões no modelo conceptual

A partir do guião de entrevista (Apêndice A1), o resultado do pré-teste realizado fez surgir uma nova avaliação e triangulação das respostas (Q17, 24, 31, 38) que envolvem a DIE nas FPN. A Figura 6 exhibe um novo modelo conceptual, com as questões referentes a cada hipótese. O Apêndice B contém a lista completa e descritiva das questões.

Figura 6. Modelo Conceptual com as Questões de Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria

4.6. Processo de recolha de dados:

A partir dos instrumentos de inferências percorridos anteriormente, a etapa agora concentra na estratégia para a formação do processo de recolha de dados condizente com o perfil do público-alvo e objetivos da investigação. É o momento em que o entrevistado entra em campo para obter respostas através de instrumentos definidos (Malhotra, 2011).

O processo de recolha dos dados, foi estabelecido em 4 etapas (instrumento de apoio, técnica de amostragem, fonte para seleção do público-alvo, pré-teste dos instrumentos, recolha dos dados).

4.6.1. Instrumento de apoio

A definição de um instrumento como um “guião de pesquisa” (Apêndice A2) é de extrema importância para evitar que o entrevistador seja inconsistente na “maneira como as questões de pesquisa são colocadas” (p.755) e permite que as questões sejam adaptáveis ao respondente sem perder a estrutura da entrevista (Turner, 2010).

4.6.2. Técnica de Amostragem

Segundo Rowley (2012), “os resultados da pesquisa dependem criticamente da seleção dos entrevistados. Estes precisam apresentar autoridade ou conhecimento necessário para fornecer informações úteis” (p.264). Assim, em consonância com a revisão de literatura que propôs critérios para viabilizar as constatações do modelo do conceptual (Capítulo 3) e conforme o contexto da pesquisa, definiu-se como apropriado a “técnica de amostragem não probabilística por conveniência, através do julgamento” (Malhotra 2011, p.274), já que os respondentes foram selecionados com base nos critérios definidos na secção contexto.

Malhotra (2011), discute algumas vantagens e desvantagem para este tipo de amostragem não probabilística. Entre as vantagens, o autor aponta a redução no tempo e custo, além do fator acessibilidade do painel da amostra. Por outro lado, algumas desvantagens, são apontadas pelo autor, tais como o “facto de a amostra resultante não ser representativa para qualquer tipo definível de população-alvo e o possível viés de seleção” (p.276), proveniente de uma possível diferença entre a população selecionada e a população-alvo. No entanto, como em qualquer estratégia de investigação, os riscos e benefícios precisam ser considerados. Nesta investigação, não foi diferente ao considerar que o painel de amostra com um público-alvo é representada por negociadores do mundo real, como recomendam alguns autores para as futuras investigações (Curhan & Mueller 2006; Fulmer & Barry 2004; Schlegel et al. 2018; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017). Fator que exige um empenho na seleção criteriosa da população-alvo através do julgamento do pesquisador.

4.6.3. Fontes para a seleção do público-alvo

Depois da definição dos critérios de seleção, o momento seguinte é definir as fontes para identificar o público-alvo correspondente. E, neste aspeto, foram usadas 3 fontes: indicação de empresas feito pelo gabinete Carreiras EEGs - Uminho, nomes indicados pelos próprios respondentes, seleção através do perfil profissional *LinkedIn*.

Adicionalmente, as fontes explicitadas, uma quarta fonte foi usada após a situação da pandemia Covid-19 que comprometeu a realização presencial da coleta de dados. Assim, através de questões filtros (e.g. Atua com negociações? Sim ou não. Caso a resposta seja não, a pesquisa terminará aqui) para definir o perfil do público-alvo e a transformação da entrevista e questionário na modalidade *on-line*, usou-se o

painel de alunos da Universidade do Minho com a expectativa de encontrar neste painel, profissionais negociadores atuantes no mercado.

4.6.4. Pré-teste dos instrumentos

O pré-teste é um requisito para examinar o instrumento e identificar possíveis ajustes, como introdução de novas perguntas (Perneger et al., 2015). É recomendável que o teste piloto (ou pré-teste) seja aplicado junto da população alvo, pois ajudará no “refinamento das questões de pesquisa” (Turner 2010, p.757). Assim, com base nas 5 entrevistas testes realizadas (Quadro 13), identificou-se, QUE os respondentes tinham um padrão de resposta que não corroboraria com a análise dos constructos (e.g. quando questionado sobre o nível de importância de cada dimensão IE em uma das FPN, os respondentes colocavam sempre as mesmas respostas, ou seja 4 ou 5 numa escala de 5 itens). Além disso, foi detetado contradições entre as respostas qualitativas e as quantitativas que avaliavam a mesma variável (e.g. o respondente escolhe a dimensão Autoconsciência na fase do Relacionamento ao pontuar 4 ou 5 e justifica a Empatia como a mais relevante nesta fase). Este facto, levou-nos a analisar se as perguntas estavam claras o suficiente ou se havia necessidade de incluir vários subníveis de perguntas para clarificar a compreensão da questão.

Em virtude de a entrevista ter conteúdo informativo devidamente baseado e adaptado à linguagem do respondente (e.g. explicação do que é IE e o significado de cada uma das DIE e FPN), foi descartado a falta de clareza que poderia constar no processo de entrevista. Diante disto, uma nova versão de entrevista é criada. Esta versão dois (V2) que está demonstrada no Apêndice A2, seguiu até o final da investigação, após a pandemia Covid, por não apresentar mais nenhum desvio significativo ou que pudesse ser ajustado. Quanto ao questionário que foi aplicado ao mesmo público da entrevista, não foi necessário introduzir ajustes.

Quadro 13. *Painel do pré-teste*

| Data | Indústria | Tipo de Entrevista |
|-------------|-------------------------------------|---------------------------|
| 19/01/2020 | Farmacêutica | Videoconferência |
| 21/01/2020 | Alimentar | Videoconferência |
| 22/01/2020 | Entretenimento - Áltice Fórum Braga | Presencial |
| 27/01/2020 | Tecnologia da Informação | Videoconferência |
| 27/01/2020 | Petróleo/Gás | Videoconferência |

Fonte: Elaboração Própria

4.6.5. Recolha de dados no campo

Posto isto, evolui-se para a etapa 4, a recolha de dados no campo correspondente à execução da entrevista e do questionário após teste piloto.

A entrevista e o questionário foram conduzidos em 3 momentos:

- a) Envio de uma mensagem “convite” contendo a apresentação pessoal, apresentação do projeto e objetivos, assim como, o público-alvo da investigação e tempo estimado da entrevista. A mensagem convite foi enviada por e-mail e aplicativo de mensagem do *LinkedIn*.

- b) O momento seguinte foi o agendamento da entrevista pessoal ou videoconferência.

- c) E, por último, a entrevista informal e semiestruturada, iniciada após estabelecer o *rapport* com o respondente para deixá-lo à vontade em responder às questões. Esta etapa foi a mais complexa de todas as anteriores, em virtude da dificuldade em conseguir agendamentos e estar presente ou fazer com que o respondente aceitasse participar da videoconferência em virtude da distância entre o entrevistado e o entrevistador. Como diz Rowley (2012) a entrevista “depende de alguns fatores principais: a sua disposição, a sua disponibilidade e a sua capacidade de visitar um local acordado para a entrevista” (p.264). Estes fatores acabaram por comprometer a execução do estudo empírico no modelo inicial (entrevista pessoal) em virtude da pandemia mundial em decorrência do Corona Vírus. Portugal entrou em quarentena no dia dezanove de março de dois mil e vinte, impediu a circulação de pessoas e encerrou as empresas (Governo, 2020). As tentativas em realizar a entrevista por e-mail ou videoconferência foram feitas, mas não foi obtido uma fácil aceitação da parte dos respondentes, talvez em razão da nova rotina de trabalho (teletrabalho) junto as outras atribuições. Então, para superar este obstáculo, a entrevista (Apêndice A2), foi transformada em questionário on-line (*Google Forms*).

Os questionários on-line são vantajosos na sua aplicação, devido à redução dos “recursos financeiros, tempos de resposta curto, controlo do pesquisador sobre a amostra (e nenhum envolvimento na pesquisa)” (p.372), além de facilitar a recolha e o tratamento dos dados (Ilieva et al. 2002). Adicionalmente a estas vantagens, observou-se que o facto de propor o anonimato e facilidade no preenchimento do inquérito poderia aumentar as respostas.

Contudo, o procedimento de recolha dos dados, manteve-se o mesmo. Assim, os convites foram enviados com um texto a informar também sobre anonimato e o link do inquérito on-line. No entanto, as perguntas abertas, foram adicionadas com o perfil “opcional”, para não sobrecarregar demasiado o inquérito.

Este facto, acabou por provocar uma mudança na metodologia de pesquisa (de entrevista e questionário *assessment* QEI para 2 questionários), o que abre uma janela de oportunidades quanto ao acesso a um maior número de respondentes e também apresenta outra “vantagem, como, por exemplo, os dados coletados podem gerar resultados mais generalizáveis” (Rowley 2012, p.261).

Em virtude do ocorrido e com o objetivo de aumentar a amostra da pesquisa, adicionou-se um novo canal de captação de público-alvo para além dos já mencionados (*LinkedIn*, indicações), ou seja, o banco de dados de alunos da Universidade do Minho.

4.7. Questões éticas

A literatura argumenta que uma postura ética deve estar presente antes (preparação do instrumento), durante (recolha de dados no campo) e depois da fase empírica (análise dos dados).

Quadro 14. *Questões Éticas na Pesquisa*

| Momentos Éticos | Recomendações |
|--|--|
| Preparação do instrumento (questionário ou entrevista) | <ul style="list-style-type: none"> • Evitar questões confusas, difíceis, tendenciosas, enviesadas ou dúbias. • Adotar a estrutura de perguntas mais apropriada ao invés da mais conveniente. • Evitar inquéritos longos (mais de sessenta minutos). • Realizar pré-testes para as devidas aferições e correções. |
| Recolha dos dados no campo | <ul style="list-style-type: none"> • Deixar claro que o respondente não é obrigado a responder nenhuma pergunta que o deixe desconfortável. • Controlar o tempo. Especialistas recomendam-se: entrevista pessoal até sessenta minutos, entrevista por telemóvel ou através do meio eletrónico até trinta minutos. |
| Análise dos dados | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar julgamento exercido honestamente e ser isento de qualquer viés pessoal, de interesse de pauta do pesquisador ou do cliente no momento da interpretação dos dados, elaboração das conclusões e recomendações |

Fonte: Malhotra (2011, p.262, p.342)

Em conformidade com as recomendações expressas no Quadro 14, houve um cuidado ético nesta investigação. Primeiramente, uma grande preocupação foi apoiada na complexidade do tema já referido anteriormente. Para isso, foi identificado na literatura, algumas palavras-chave e definições simples que

pudessem esclarecer o respondente quanto ao significado das 5FPN e das DIE contidas no estudo, o que contribuiu para a redução da dificuldade na compreensão do contexto. Esta estratégia ajudou a enquadrar os dois instrumentos (entrevista e questionário) em um tempo máximo de trinta minutos no modelo presencial e vinte no modelo eletrônico.

Relativamente a postura ética necessária para a identificação dos constructos no momento da análise de dados (Capítulo seguinte), está apoiada no paradigma de investigação Realismo, já que os defensores deste paradigma, acreditam que a realidade é construída através de um conjunto de múltiplas perceções (Mir & Watson 2001; Perry et al. 1999; Sobh & Perry 2006). Contudo, a postura do pesquisador é empregada de maneira mais imparcial e isenta como recomenda Malhotra (2011).

4.8. Qualidade da investigação

De acordo com Maroco & Garcia (2006), “a fiabilidade de uma medida, refere-se a capacidade desta ser consistente” (p.66). A consistência é adquirida a partir da similaridade das respostas obtidas no mesmo público-alvo (Maroco & Garcia, 2006).

Um medidor de consistência interna aplicado em pesquisas, “universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala” (Maroco & Garcia 2006, p.66), com o propósito de avaliar “até que ponto todos os itens em um teste medem o mesmo conceito” (p.53) é o *Cronbach Alpha* (representado por “ α ”), que é um indicador de qualidade e aponta também o nível de erro presente no instrumento (Tavakol & Dennick 2011). Portanto, “ α ” é calculado a partir da “média dos coeficientes que resultam de todas as combinações possíveis das metades divididas” (Malhotra 2011, p.229). Diante do índice de confiabilidade é possível identificar o “índice erro de medição” (Tavakol & Dennick 2011, p.53) ou índice de validade (Maroco & Garcia 2006). Para isso, Tavakol & Dennick (2011), exemplifica que o erro é obtido a partir do resultado *Cronbach Alpha* ao quadrado, reduzido de 1,00 (e.g. $\alpha = 0,90^2 = 0,81$; $1,00 - 0,81 =$ erro aleatório 0,19).

O *Cronbach Alpha* “varia de 0 à 1 e um valor menor ou igual a 0,6 geralmente indica uma confiabilidade de consistência interna não satisfatória” (Malhotra 2011, p.229). Porém, Tavakol & Dennick (2011), alerta que o indicativo de consistência *Cronbach Alpha*, pode sofrer influência da quantidade de questões (itens) que aferem a mesma variável, pois “o maior número de perguntas aumentará o valor de alfa” (p.54). Tavakol & Dennick (2011) acrescenta que uma forma de reduzir esta influência, é aferir o *Cronbach Alpha* por variável ao invés de calcular o resultado de várias variáveis juntas. Portanto, um

resultado alto, pode não ser sinônimo de qualidade em relação à consistência interna. Em razão disso, o ideal é um “valor máximo de alfa de *Cronbach* é em torno de 0,900” (Tavakol & Dennick 2011, p.54).

Quadro 15. *Confiabilidade de Consistência Interna*

| Variáveis | Itens por Variáveis | N | α |
|----------------------------|--------------------------|-----------|--------------|
| Utilidade das FPN | Utilidade das FPN | 5 | 0,914 |
| | Preparação | 3 | 0,850 |
| | Relacionamento | | |
| | Clarificação | | |
| | Apresentação | 2 | 0,842 |
| Acordo | | | |
| DIE nas FPN | DIE nas FPN | 20 | 0,972 |
| | AC nas FPN | 4 | 0,898 |
| | AM nas FPN | 4 | 0,871 |
| | AR nas FPN | 4 | 0,845 |
| | E nas FPN | 4 | 0,867 |
| | PEO nas FPN | 4 | 0,901 |
| QEI - Assessment IE | QEI | 12 | 0,949 |
| | AC no QEI | 3 | 0,824 |
| | AM no QEI | 2 | 0,834 |
| | AR no QEI | 4 | 0,853 |
| | E no QEI | 3 | 0,921 |

α : alfa de *Cronbach* / N: Número de itens / AC: Autoconsciência / AM: Auto Motivação / AR: Autorregulação / E: Empatia / PEO: Percepção da Emoção do Outro / DIE: Dimensão da Inteligência Emocional / FPN: Fase do Processo de Negociação / QEI: Quociente de Inteligência Emocional

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 15 apresenta o *Cronbach Alpha* calculado a partir do *Software SPSS Statistics* para apoiar a análise da qualidade da investigação.

Em conformidade com a recomendação de Tavakol & Dennick (2011), o *Cronbach Alpha* desta investigação, foi calculado, dentro do possível, com um número mínimo de variáveis para avaliar a confiabilidade de consistência interna e evitar a influência proveniente do cálculo realizado com uma grande quantidade de variáveis. Portanto, as variáveis analisadas, apresentam uma elevada consistência interna como indicado pelo *Cronbach Alpha*. As variáveis: “Utilidade das FPN”, “DIE nas FPN” e “QEI”, apresentam um $\alpha > 0,900$, devido à quantidade de itens envolvidos, o que pode indicar não consistência de acordo com Tavakol & Dennick (2011). Porém, após esta constatação, novos índices por variáveis que foram usadas em análises subsequentes. A partir daí, nota-se que todos os itens que compõem cada variável, apresentam o $\alpha > 0,800$, o que indica consistência interna satisfatória.

Este Capítulo, teve como objetivo, preparar os instrumentos para as medições das variáveis deste estudo e subsidiar a Análise de Dados que compõem o Capítulo subsequente.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Este Capítulo, centra-se nos resultados adquiridos através das técnicas descritas anteriormente. Inicia-se com uma análise dos dados qualitativos, seguido da análise quantitativa das variáveis, que correspondem as “técnicas univariadas (uma variável) e técnicas multivariadas (duas ou mais variáveis)” (Malhotra 2011, p.340). Para o efeito recorreu-se ao *software* de análise estatística (*IBM - SPSS*).

5.1. Depuração da base de dados

O presente estudo empírico obteve 144 respostas oriundas das inferências realizadas através de entrevistas (pessoal ou por videoconferência) e questionários on-line. Em especial para a apuração on-line, adotou-se um filtro correspondente aos requisitos deste estudo que foi minuciosamente discutido no Capítulo 4, tais como: ter experiência com negociação e fazer uso da estratégia de abordagem relacional (integrativas). Estes requisitos orientam a depuração de dados necessárias para uma análise compatível com os objetivos da investigação. Portanto, 96 respostas foram excluídas, equivalentes a 67% da amostragem original. Assim, a primeira parte da depuração, obteve 48 (33%) respostas compostas por pessoas experientes em negociação. Além disso, retirou-se do montante atual (48), 5 respostas (10,4%) que apontam para negociações transacionais (distributivas), ou seja, negociações baseadas em troca e não no relacionamento ao longo prazo com o cliente. Por fim, o procedimento de depuração dos dados (e.g. Eliminação de não respostas, respostas inválidas, etc.), permitiu identificar como amostra válida apenas 29,8% (43 respostas) da inicial, que serão tratadas de seguida.

5.2. Procedimento de análise de dados

O procedimento foi dividido em análise de dados qualitativos e quantitativos. Além disso, para cada um destes dados, uma atenção especial foi estabelecida com o propósito de “melhorar consideravelmente a qualidade dos resultados, a evitar interpretações incorretas e enviesamentos”(Malhotra 2011, p.328). A atenção especial que é referida, diz respeito a estratégia de análise de dados aplicada para inferir as 144 respostas obtidas antes da depuração da base de dados, a considerar os requisitos determinados no estudo.

5.2.1. Dados Qualitativos

A análise dos dados qualitativos requer a adoção de um sistema que norteie o encontro dos constructos relevantes. Neste âmbito, Boeije (2010), recomenda o uso de dois procedimentos: “segmentação e remontagem de dados” (p.76). Portanto, envolve o agrupamento de respostas semelhantes, classificação de dados (categoria e códigos), busca de padrões relacionados entre as partes distintas” (Boeije, 2010, p.76). Por outro lado, Wahyuni (2012), sugere uma técnica de análise de dados baseada em entrevistas gravadas, em 3 etapas: “armazenamento de dados, transcrição das fontes de áudio e limpeza dos dados” (p.75). O primeiro diz respeito à proteção dos dados através de um sistema de armazenamento confiável. O segundo, refere-se à reprodução dos dados gravados em texto. Este facto, exige algum cuidado para diferenciar as informações não relevantes das valiosas. O último diz respeito à troca de nomes por códigos referenciados em prol de estabelecer a proteção da “identidade da organização ou respondentes. As informações identificáveis devem ser usadas apenas para análise de dados e, para permitir uma comparação dos resultados obtidos (Wahyuni, 2012).

Malhotra (2011), recomenda (Quadro 16) que a estratégia de procedimento da análise de dados qualitativos seja apoiada em:

Quadro 16. *Estratégia para análise dos dados qualitativos*

| | |
|-----------|--|
| 1º | Atribuir código numérico às amostras |
| 2º | Listar respostas abertas das amostras |
| 3º | Identificar respostas similares (os padrões) |
| 4º | Definir nome das categorias |
| 5º | Atribuir códigos numérico às categorias |
| 6º | Construir tabela composta por colunas que correspondam a descrição da categoria, código numérico da amostra e da categoria |

Fonte: Adaptado de Malhotra (2011. p.333)

Para apoiar este processo, é necessário usar as “questões e objetivos de pesquisa, que devem ser considerados para orientar o processo de cortar os textos coletados em pedaços e recombina-los logicamente” (Wahyuni 2012. p.75). Além disso, em virtude dos possíveis enviesamentos provenientes de uma análise qualitativa, especialistas recomendam que o procedimento de análise e a interpretação dos dados seja realizada por mais de um investigador (Rowley, 2012).

5.2.2. Dados Quantitativos

Os dados quantitativos são de grande relevância para o estudo das “ciências sociais e comportamentais... , pois podem discernir factos importantes” (Green & Hall 1984, p.38). No entanto, uma análise baseada em dados quantitativos exige que o pesquisador adote um raciocínio criterioso para “investigar interações e não apenas efeitos principais” (p.40), já que todos dados obtidos merecem um cuidado especial principalmente para evitar vieses (Green & Hall 1984).

5.3. Caracterização da Amostra

A extensão ideal da amostra envolve parâmetros que o investigador deve avaliar e entre eles estão: “a natureza da pesquisa, o número de variáveis e a dimensão da amostra usada em outros estudos” (Malhotra 2011, p.273). A variabilidade diz respeito ao nível de critérios exigidos para o estabelecimento do perfil da população alvo (Israel, 1992). Estes critérios determinam o tamanho da amostra. “Uma população mais homogênea requer um tamanho menor da amostra. Do contrário, se a população for mais heterogênea, a amostra precisa ser maior” (Israel 1992, p.2).

Quanto às entrevistas, Rowley (2012) recomenda que o tamanho da amostra seja em torno de “12 com aproximadamente 30 minutos de duração” (p.263).

Conforme referido no Capítulo anterior, os dois primeiros parâmetros mencionados pelo autor (natureza e número de variáveis), ou seja, entrevista para examinar a utilidade das 5 FPN e o efeito das 5 DIE nas FPN (variáveis), adicionalmente ao questionário para identificar o nível de IE do respondente negociador (variável), o Quadro 17 apresenta uma síntese dos estudos enquadrados como “estado da arte” e deixa explícito o tamanho da amostra, o *design* e o público-alvo definido utilizado por eles.

Quadro 17. *Tamanho da Amostra dos Estudos sobre IE nas Negociações*

| Autor | Público | Design | A |
|-------------------------------------|--|---|----------|
| (Hjertø & Schei, 2010) | Estudantes de mestrado. Sem experiência | Experimento com Questionário <i>Assessment</i> | 144 |
| (Zehetner & Kraigher-Krainer, 2017) | Estudantes de graduação com uma média de 2,8 anos de experiência profissional | Experimento com Questionário <i>Assessment</i> | 107 |
| (Pulido-Martos et al., 2013) | Profissionais de diversas organizações sem experiência específica em negociação comercial (relação empregado e empregador) | Questionário | 123 |
| (Kim et al., 2014) | Estudantes de graduação sem experiência profissional | Experimento com Questionário <i>Assessment</i> | 202 |
| (Schlegel et al., 2018) | Estudantes de graduação e jovens desempregados sem experiência em negociação | Experimento com Questionário on-line | 130 |
| (Curhan & Mueller, 2006) | Estudantes de licenciatura sem experiência | Experimento com Questionário <i>Assessment</i> | 66 |
| (Der Foo et al., 2004) | Estudantes de graduação sem experiência | Experimento com Questionário <i>Assessment</i> | 164 |
| (Stroh & Serov, 2011) | Estudantes de estudantes | Quasi-experimento com <i>Assessment</i> | 72 |
| (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003) | Negociadores experientes de diversas indústrias | Entrevistas | 11 |

A: Amostra

Fonte: Elaboração própria

Assim, o Quadro 17 permite concluir que nenhum desses estudos que analisaram a relação da IE na negociação, exceto Deeter-Schmelz & Sojka (2003) (amostra = 11), fez uso de um painel de respondentes compatíveis com o público de negociadores experientes que representasse o mundo real no âmbito negocial. Os demais estudos usaram *designs* experimentais e/ou questionário para um público não negociadores experientes a exemplo da investigação de Curhan & Mueller (2006), que obteve 66 respostas com público que não representa negociadores da vida real e mesmo assim, possui expressividade e credibilidade investigativa com mais de 120 citações.

Contudo, a relação existente entre as amostras e os *designs* dos estudos apresentados no Quadro 17, comparados ao *design* (entrevista e questionário. Apenas questionário durante o confinamento Covid-19), amostra líquida (válida) obtida e o perfil do público-alvo específico desta investigação, acredita-se que o montante de 43 respostas depuradas seja suficiente para apurar o fenómeno a considerar o parâmetro “nível de critérios” (p.1) como argumenta Israel (1992).

5.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

A caracterização sociodemográfica da amostra expressa no Quadro 18, foi depurada conforme os critérios já percorridos na secção anterior. Assim, as variáveis como: atua com negociação (critério

experiência em negociação) e tipo de negociação (critério abordagem que deve ser relacional), foram conduzidas como pergunta filtro. A partir delas, a amostra válida de 43 respondentes, foi analisada a considerar as demais variáveis introduzidas no Quadro 18.

Quadro 18. *Caracterização da Amostra sobre as Variáveis Sociodemográficas*

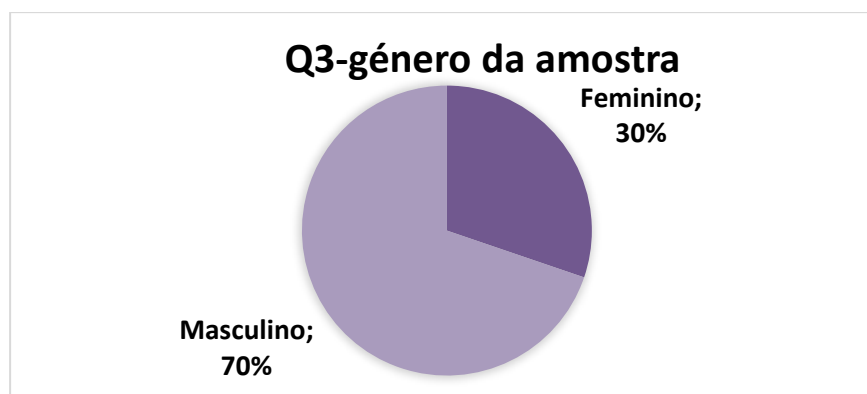
| Variável | Categoria | Nt | N |
|---------------------------------------|--------------|-----|----|
| Q1-Atua com Negociação (filtro) | Sim | 144 | 48 |
| | Não | | 96 |
| Q2-Tipo de Negociação (filtro) | Relacional | 48 | 43 |
| | Transacional | | 5 |
| Q3-Gênero | Feminino | 43 | 13 |
| | Masculino | | 30 |
| Q4-Idade | »41 anos | 43 | 22 |
| | 36 - 41 anos | | 10 |
| | 30 - 35 anos | | 6 |
| | 24 - 29 anos | | 5 |
| Q6-Tempo de Experiência em negociação | »10 anos | 43 | 29 |
| | 6 - 10 anos | | 9 |
| | 3 - 5 anos | | 2 |
| | 0 - 2 anos | | 3 |

N: Número / NT: Número Total / Q: Questão

Fonte: Elaboração Própria

O gênero dos inquiridos na amostra depurada, conforme a Figura 7, exibe uma significativa presença masculina (70%), contra a presença feminina (30%).

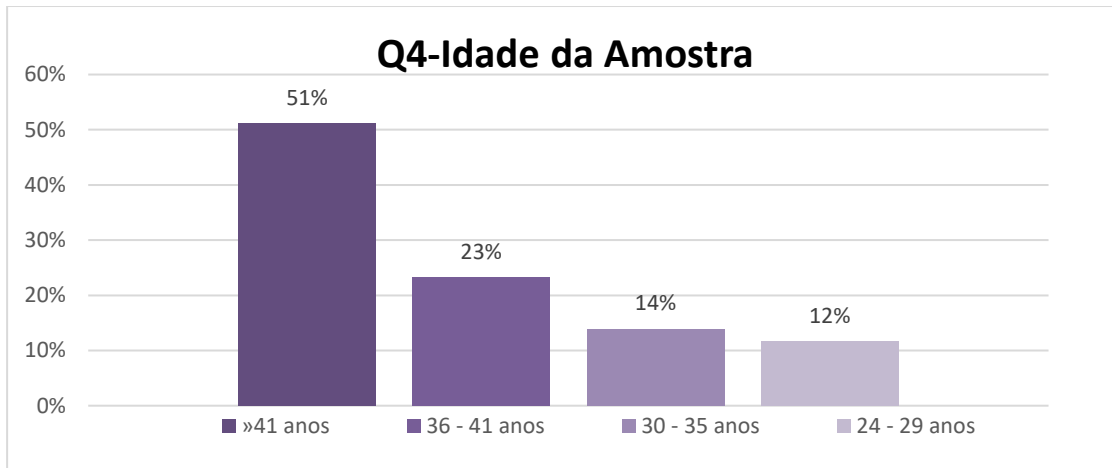
Figura 7. *Gênero da Amostra*



Fonte: Elaboração Própria

O presente estudo, apresenta uma amostra composta por 88% de respondentes com idade superior a 29 anos, conforme a Figura 8. Sendo que 51% com idade superior a 41 anos e 74% com mais de 35 anos.

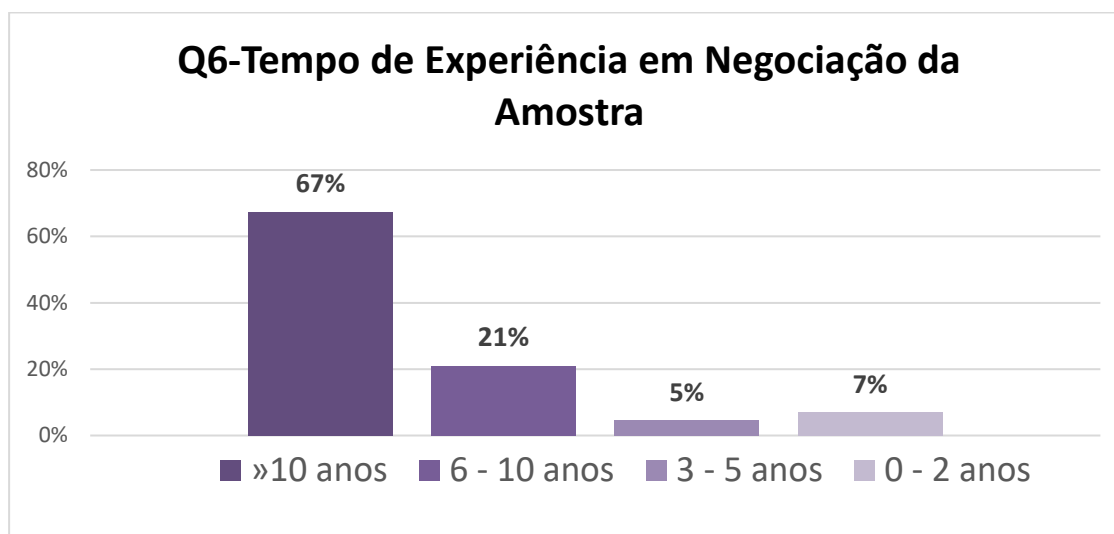
Figura 8. *Idade da Amostra*



Fonte: Elaboração própria

Conforme recomendado por alguns autores (Curhan & Mueller 2006; Fulmer & Barry 2004; Schlegel et al. 2018; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017), a variável experiência profissional é extremamente importante, pois corrobora para o efeito da IE nas negociações (Zehetner & Kraigher-Krainer 2017). Nesta mesma linha, estudiosos recomendam que futuras pesquisas considerem o critério tempo de experiência (Pulido-Martos et al. 2013; Zehetner & Kraigher-Krainer 2017). Assim, em conformidade com estes autores, a presente investigação apurou que cerca de 88% da amostra (Figura 9), possui tempo de experiência específica em negociação igual ou superior a 6 anos, sendo que 67% com mais de 10 anos de experiência. O que aponta para um corpo de respondente com expressiva experiência em negociação.

Figura 9. *Tempo de Experiência em Negociação da Amostra*



Fonte: Elaboração Própria

5.3.2. Caracterização Qualitativa da Amostra

A estratégia para o tratamento dos dados qualitativos presentes nesta investigação, está em conformidade os procedimentos apresentados no Quadro 16, que correspondem a uma adaptação da recomendação de Malhotra (2011). Portanto, a seguir, será apresentado um conjunto de tabelas com o tratamento do conteúdo qualitativo realizado após a depuração dos dados.

a. Tratamento da Amostra para Categoria das Indústrias - Questão 8 (Q8):

O Quadro 19 apresenta o tratamento da amostra da Questão 8 (*Produto ou Serviço que negocia?*) e o enquadramento das respostas na categoria das indústrias correspondentes (Apêndice D contém a lista completa). Nota-se que a amostra é composta por 21% (N=10) de empresas Farmacêuticas/Químicas e 25% (N=12) empresas de Prestação de Serviços gerais. A amostra geral, analisada nesta etapa, considera as negociações transacionais (N=48).

Quadro 19. *Tratamento da Amostra das Indústrias*

| Categoria das indústrias (Q8) | | N |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------|
| C | Descrição | |
| 1 | Alimento/Bebidas | 3 |
| 2 | Educação | 4 |
| 3 | Eletrodoméstico/Informática | 2 |
| 4 | Farmacêutica/Química | 10 |
| 5 | Madeira/Metal | 3 |
| 6 | Petróleo/Gás/Água/Energia | 3 |
| 7 | Serviços gerais* | 12 |
| 8 | Serviço Recursos Humanos | 6 |
| 9 | Têxtil | 3 |
| 10 | Retalho | 1 |
| 11 | Não identificada | 1 |

C: Código da categoria / N: Número de frequência

Fonte: Elaboração própria

b. Tratamento da amostra para Categoria referente a metodologia utilizada pelos inquiridos - Questão 9 (Q9):

O Quadro 20, apresenta o tratamento da amostra da Questão 9 (*A negociação comercial é estruturada em etapas do início ao término da negociação. Você ou a sua empresa segue alguma metodologia neste processo? Em caso afirmativo, especifique*), categorizada conforme os modelos das FPN defendidos pelos autores e discutidos no Capítulo 2.

Para realizar a categorização da amostra demonstrada no Quadro 20, foi necessário enquadrar as respostas conforme as seguintes palavras-chave:

- Enquadramento em Pós-Acordo ou Pós-Fecho: as respostas com palavras “controle”, “implementação”, “acompanhamento”, “seguimento”.
- Enquadramento em Pré-negociação e Preparação: as palavras “agendamento”, “prospecção”, “planejamento”, “definição dos objetivos”, “estudo prévio”, “recebimento do pedido por e-mail”, “preparo”, “pré-avaliação”.
- Enquadramento em Relacionamento: as palavras “engajamento ou envolvimento”, “contato com cliente”, “apresentações iniciais”, “quebra-gelo”.

Os demais enquadramentos podem ser mais bem esclarecidos a partir do retorno ao Capítulo 2. Assim, como a visualização da amostra completa que pode ser analisada no Apêndice E.

Ao analisarmos o Quadro 20, fica evidente o surgimento de uma nova fase que é o “pós-fecho” (23%; Nt=48; N=11; Respostas sem valia ou em branco=17), não muito desconhecida. Porém, esta fase não foi identificada na revisão de literatura utilizada neste estudo.

Quadro 20. *Tratamento da Amostra sobre a Metodologia para Negociar*

| Categoria das FPN (Q9) | | N |
|-------------------------------|--|----------|
| C | Descrição | |
| 1 | Modelo de (Holmes et al., 1992) adaptado de Douglas (1957) | 11 |
| | Abertura » Desenvolvimento » Fecho | |
| 2 | Modelo de Brown & Wright (2008) | 2 |
| | Preparação » Negociação » Fecho | |
| 3 | Modelo de Shell (2011) | 1 |
| | Preparação » Clarificação » Apresentação » Acordo | |
| 4 | Modelo conceptual deste estudo | 6 |
| | Preparação » Relacionamento » Clarificação » Apresentação » Acordo | |
| 5 | Modelo novo encontrado nas respostas | 5 |
| | Relacionamento » Clarificação » Apresentação » Acordo » Pós-acordo | |
| 6 | Modelo novo encontrado nas respostas | 6 |
| | Preparação » Negociação » Fecho » Pós-Fecho | |
| 7 | Resposta sem valia | 3 |
| 8 | Resposta em branco | 14 |

Q: Questão / C: Código da categoria / N: Número de frequência

Fonte: Elaboração própria

c. Tratamento da amostra para Categoria das justificativas das respostas referentes às FPN:

O Quadro 21, é uma síntese das respostas emitidas por cada elemento da amostra enquadrada na categoria correspondente ao padrão de respostas identificadas no Apêndice F. Contudo, as respostas e os enquadramentos nas respetivas categorias, foram apoiados numa interpretação dupla (validado pelo supervisor) conforme recomenda Rowley (2012). O Quadro 21, menciona ainda o código relativo às questões introduzidas em cada FPN. Estas questões abertas foram opcionais. Portanto, em cada uma das questões, continha a mensagem “*Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? Justificativa opcional*”. O conteúdo descritivo das questões pode ser consultado no Apêndice B. Nota-se que cada FPN obteve número específico de respostas qualitativas.

Quadro 21. *Tratamento da Amostra referente às justificativas das FPN*

| C | Descrição | Variáveis (FPN) | Q | N |
|---|--|---------------------|-----|---|
| 1 | Fundamental/primordial para o sucesso da negociação/relacionamento | Preparação Nt=8 | Q10 | 5 |
| 2 | Tranquiliza/Controla/Ganha confiança | | | 3 |
| 3 | Resposta sem valia | | | 1 |
| 1 | Entender necessidade/Apresentar Solução | Relacionamento Nt=8 | Q11 | 5 |
| 2 | Diálogo/Confiança/Amizade | | | 2 |
| 3 | Facilita toda a negociação | | | 1 |
| 1 | Extrair informações cruciais para estratégia de negociação | Clarificação Nt=6 | Q18 | 4 |
| 2 | Adaptar discursos/Reforçar mensagem/Destacar benefício/Qualidade percebida | | | 2 |
| 3 | Resposta sem valia | | | 2 |
| 1 | Exige capacidade de argumentar e foco | Apresentação Nt=4 | Q25 | 3 |
| 2 | Precisa estar certo/transmitir segurança | | | 1 |
| 3 | Resposta sem valia | | | 1 |
| 1 | Foco satisfação mútua/ganha-ganha/fidelização | Acordo Nt=7 | Q32 | 7 |
| 2 | Resposta sem valia | | | 1 |

C: Código da categoria / FPN: Fases do Processo de Negociação / Q: Questão / N: Número de frequência / Nt: Número total de frequência

Fonte: Elaboração Própria

d. Tratamento da Amostra referente a categorização das opções de resposta da questão sobre DIE mais importante nas FPN:

As respostas fechadas referentes as questões Q17, Q24, Q31 e Q38, apresentam justificativas opcionais que correspondem às DIE. Sendo assim, para que os dados sejam tratados quantitativamente, estas opções descritivas foram transformadas em códigos de 1 até 5, correspondentes a cada DIE conforme o Quadro 22.

Quadro 22. *Categorização das opções da questão DIE mais importante nas FPN*

| Categoria | |
|-----------|------------------------------------|
| Código | Descrição |
| 1 | AC – Autoconsciência |
| 2 | AM – Auto Motivação |
| 3 | AR – Autorregulação |
| 4 | E – Empatia |
| 5 | PEO – Percepção da Emoção do Outro |

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 23, apresenta a categorização das respostas abertas referente as DIE em cada uma das FPN (Apêndice G). Os respondentes foram questionados sobre “Qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção. Justificativa

opcional' (Q17 - Fase 2 da negociação: Relacionamento, Q24 - Fase 3 da negociação: Clarificação, Q31 - Fase 4 da negociação: Apresentação, Q38 - Fase 5 da negociação: Acordo). Além disso, deixa evidente que a E na fase do Relacionamento e Apresentação, exibe maior número de justificativas. Assim como, a PEO na fase da Clarificação e AR na fase do Acordo.

As respostas contidas no Apêndice G, categorizadas como “resposta sem valia-/inválida”, correspondem ao conteúdo contraditório, ou seja, uma resposta para escolha múltipla selecionada e outra diferente para a justificativa. Além disso, constam também, nesta categoria, respostas que não acrescentam informações para o assunto correlato.

Quadro 23. *Tratamento da Amostra sobre as justificativas das DIE nas FPN*

| Categoria | | Variáveis | N |
|-----------|---|-----------------------------------|---|
| C | Descrição | | |
| 1 | AC nesta fase é importante para causar boa impressão/exige autoconhecimento e cuidado da linguagem corporal | DIE no Relacionamento (Q17) Nt=11 | 1 |
| 2 | AM nesta fase é fundamental/ajuda manter foco no objetivo/contribui para destacar benefícios | | 2 |
| 3 | AR nesta fase é fundamental/descuidada pode pôr em risco o resultado | | 1 |
| 4 | E nesta fase facilita toda a negociação | | 5 |
| 5 | PEO nesta fase é fundamental para o êxito na negociação/ajuda a perceber a estratégia da contraparte/contribuir para as demais competências | | 2 |
| 1 | AC nesta fase contribui para manter o jogo no ganha-ganha/imprescindível para identificar como atender as necessidades do cliente/decisiva na tomada de decisão se vende o que o cliente não precisa ou gera oportunidades futuras. | DIE na Clarificação (Q24) Nt=15 | 1 |
| 2 | AM nesta fase ajuda a manter o foco no levantamento de necessidades e ficar mais preparado/evita desvio no processo de negociação/importante para o sucesso | | 3 |
| 3 | AR nesta fase /contribui para assimilar respostas e para atingir objetivos | | 3 |
| 4 | E na nesta fase contribui para desenvolver resiliência e suportar as adversidades | | 2 |
| 5 | PEO nesta fase ajuda a identificar se a mensagem que estar a ser simulada e aceita/é fundamental para ler a linguagem corporal e tom de voz | | 5 |
| 6 | Resposta sem valia | | 1 |
| 1 | AC nesta fase é primordial para o adequado uso da linguagem corporal, estado de presença e energia para vencer/contribui para boa leitura do cenário e identificação do momento oportuno | DIE na Apresentação (Q31) Nt=13 | 1 |
| 2 | AR nesta fase ajuda a lidar com as objeções e controlar ambientes desfavoráveis | | 3 |
| 3 | E nesta fase ajuda para conseguir tranquilizar o cliente e sentir-se no lugar dele/contribui para ter clareza dos interesses/produz maior probabilidade de alcançar o ganha-ganha | | 4 |
| 4 | PEO nesta fase contribui para identificar o grau de interesse da outra parte quanto a solução apresentada/e identificar o perfil emocional do cliente para proceder de maneira correta/norteia toda a negociação | | 2 |
| 5 | Resposta sem valia ou inválida (resposta contraditória) | | 3 |
| 1 | AC nesta fase ajuda a prestar atenção aos detalhes e evitar transtornos futuros | DIE no Acordo (Q38) Nt=9 | 1 |
| 2 | AM nesta fase ajuda a manter o foco/objetivo do fechamento/transmitir segurança e autoconfiança ao cliente | | 2 |
| 3 | AR nesta fase é fundamental para não perder tudo que foi conquistado até esta fase/ajuda a controlar ansiedade e manter serenidade | | 3 |
| 5 | PEO nesta fase permite perceber se o cliente está seguro/se o negócio será fechado/estar atento aos detalhes pode garantir novas negociações com o mesmo cliente | | 2 |
| 6 | Resposta sem valia ou inválida (Contradição entre a resposta selecionada e a justificativa) | | 1 |

C: Código da categoria / DIE: Dimensão da Inteligência Emocional / Q: Questão / N: Número de frequência / Nt: Número total de frequência

Fonte: Elaboração Própria

e. Tratamento da Amostra sobre as opções referentes às Emoções nas Faces:

O Quadro 24, corresponde as respostas fechadas, referentes as questões em que o respondente foi convidado a indicar a emoção impressa em cada uma das 5 imagens (faces humanas) apresentadas. Sendo assim, para que os dados sejam tratados quantitativamente, estas opções descritivas foram transformadas em códigos de 1 até 5 correspondentes a cada emoção. A análise dos dados quantitativos será apresentada na secção correspondente.

Quadro 24. *Categorização das opções referentes às Emoções nas Faces*

| Categoria | | |
|------------------|----------------|------------------|
| Código | Questão | Descrição |
| 1 | Q53 | Raiva |
| 2 | Q55 | Tristeza |
| 3 | Q54 | Medo |
| 4 | Q51 | Surpresa |
| 5 | Q52 | Alegria |

Fonte: Elaboração Própria

5.4. Análise da Utilidade das Fases do Processo de Negociação – FPN

Uma discussão muito pertinente sobre as Fases do Processo de Negociação (FPN) foi realizada no Capítulo 2 (Revisão de literatura), para identificar um modelo de negociação que pudesse apoiar o objetivo principal desta investigação. Em virtude da inexistência de um modelo único, foi necessário um estudo empírico para examinar se as FPN representavam a rotina do negociador experiente que compõe o perfil do público-alvo.

Primeiramente, os respondentes foram questionados se utilizam alguma metodologia para negociar (*Questão 9 - A negociação comercial é estruturada em etapas do início ao término. Você ou a sua empresa segue alguma metodologia neste processo?*). Neste aspeto, cerca de 77% (N=33), afirmam usar algum processo de negociação específico, contra 23% (N=10) que responderam negociar sem nenhuma estrutura. De seguida, os respondentes foram questionados quanto a utilidade de cada FPN empregada neste estudo, com questões qualitativas opcionais. As informações qualitativas estão categorizadas no Quadro 21 (Tratamento da Amostra referente às justificativas das FPN). Portanto, aliado aos dados estatísticos, esta análise integrará as informações qualitativas relativas à cada FPN.

Quadro 25. *Utilidade das Fases do Processo de Negociação (FPN)*

| H/Variáveis | Q | M | DP | Categoria | | | | | |
|--|--------------|-------------|--------------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|------------|
| | | | | Discordo | | Indiferente | | Concordo | |
| | | | | N | % | N | % | N | % |
| Todas as FPN (Nt= 43) | | 4,69 | 0,814 | 1,6 | 4% | 0,6 | 1% | 40,8 | 95% |
| Ha: Utilidade da fase Preparação | Q10 | 4,53 | 1,077 | 3 | 7% | 1 | 2% | 39 | 91% |
| Hb: Utilidade da fase do Relacionamento | Q11 | 4,79 | 0,675 | 1 | 2% | 0 | 0% | 42 | 98% |
| Hc: Utilidade da fase da Clarificação | Q18 | 4,67 | 0,715 | 1 | 2% | 0 | 0% | 42 | 98% |
| Hd: Utilidade da fase da Apresentação | Q25 | 4,72 | 0,701 | 1 | 2% | 0 | 0% | 42 | 98% |
| He: Utilidade da fase do Acordo | Q32 | 4,72 | 0,854 | 2 | 5% | 2 | 5% | 39 | 91% |
| Utilidade de todas as FPN e o Tempo de Experiência em Negociação | > 5 a(Nt=38) | | | 2 | 4% | 1 | 2% | 36 | 94% |
| | < 5 a(Nt=5) | | | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 13% |

H: Hipótese / Q: Questão / a.: Anos / N: Frequência / Nt: Frequência Total / % Percentual / M=Média / DP= Desvio Padrão

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 25, representa a Utilidade de cada FPN. Assim, nota-se que em termos gerais, 95% dos negociadores concordam com Utilidade de todas as FPN, com uma média geral dos 5 itens de concordância, consideravelmente alta (M=4,69; DP=0,814).

Os negociadores declararam concordar em 98% (N=42; Nt=43) com a Utilidade da fase do Relacionamento, Clarificação e Apresentação. No entanto, a fase do Relacionamento (M=4,79; DP=0,675), possui a média mais alta entre as fases citadas, o que significa uma considerável sinergia entre as opiniões dos negociadores respondentes. A fase do Relacionamento é importante para “estabelecer o diálogo, confiança e amizade. Entender as necessidades para apresentar solução”, de acordo com 8 negociadores que responderam à questão qualitativa e opcional (Quadro 21).

As demais FPN, apresentam 91% (N=39; Nt=43) de concordância quanto a Utilidade da fase da Preparação e do Acordo. A amostra demonstra uma resposta difusa, ou seja, heterogênea na fase da Preparação (M=4,53; DP=1,077), diferentemente da fase do Acordo (M=4,72; DP=0,854). A concordância da fase Preparação é justificada por 8 negociadores, como fase “fundamental para o sucesso da negociação, tranquilizar, controlar e ganhar a confiança”. Além disso, 7 negociadores que responderam à questão qualitativa e opcional, argumentam que a fase do Acordo, ajuda a manter o “foco na satisfação mútua e conquistar a fidelização”.

O resultado apresentado no Quadro 25 conta com uma amostra composta por negociadores com mais de 5 anos de experiência, que declaram concordar em 94% (Nt=38; N=36) com a variável.

5.5. Análise do Efeito das DIE em cada FPN:

Sabemos que a Inteligência Emocional contribui para a obtenção de resultados profícuos na negociação (Der Foo et al., 2004). No entanto, o papel aqui é entender o efeito que cada Dimensão da Inteligência Emocional (DIE) pode produzir em cada Fase do Processo de Negociação (FPN).

Os respondentes foram convidados a indicar o grau de importância de cada DIE (AC: Autoconsciência, AM: Auto Motivação, AR: Autorregulação, E: Empatia, PEO: Percepção da Emoção do Outro) em cada FPN (fases interativas: Relacionamento, Clarificação, Apresentação e Acordo), com base na escala de *Likert* com 5 itens (1-menor importância - 5-maior importância). Cada questão requer uma pequena explicação teórica para melhor enquadramento do assunto (pormenores no Apêndice B). Além disso, a partir de uma análise crítica do questionário em fase pré-teste, foi adicionado uma pergunta dentro deste mesmo assunto, com o propósito de triangular as informações para apontar um resultado compatível com o objetivo do estudo. Esta questão consiste: “*Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante nesta fase? Escolha apenas uma opção (1: Autoconsciência, 2: Auto Motivação, 3: Autorregulação, 4: Empatia, 5: Percepção da Emoção do Outro)*”.

Portanto, de seguida, serão apresentadas as análises correspondentes as respetivas respostas quantitativas. De maneira adicional, recorreu-se à medida de correlação de Pearson (r), com o propósito de encontrar estatisticamente o efeito que cada uma das DIE possa exercer em cada FPN. Além disso, conforme instruído pela “*American Psychological Association (APA)*” (p.57), este teste, deve estar presente nas investigações (Field, 2009). Contudo, considera-se que a medida de correlação Pearson possui “efeito pequeno, quando $r=0,10$. Efeito médio, quando $r=0,30$ e efeito alto, quando $r=0,50$ ” (Cohen, 1988, 1992, cited for Field, 2009, p.57). Field (2009), considera o efeito realmente forte quando $r=1$ (neste estudo, será interpretado como efeito predominante).

5.5.1. Efeito das DIE na fase do Relacionamento

Os dados estatísticos expostos no Quadro 26, deixam evidente que a AC, conforme a análise das frequências, apresenta uma ligeira superioridade (93%; N=40) quanto à categoria (1) de maior importância. Adicionalmente, a AC possui uma média significativa para uma inferência de 5 itens (M=4.47; DP=0,984), no qual as respostas indicam ser um pouco homogêneas. Por outro lado, esta

superioridade da AC não é refletida na categoria (2) DIE mais importante com apenas 8% da amostra. Nesta categoria, a Empatia com 55% é a dimensão mais importante na fase do Relacionamento. Os negociadores inquiridos que justificaram a questão opcional (Nt=11), categorizada no Quadro 23 (Tratamento da amostra qualitativa referente as DIE em cada FPN), declaram que a Empatia é importante por “facilitar toda a negociação” (N=5).

Relativamente ao efeito que as DIE possam exercer na fase do Relacionamento, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson. Assim, os dados estatísticos demonstram, que cada uma das DIE produz um efeito alto na fase do Relacionamento ($p \leq 0,01$). Por isso, com o propósito de melhor analisar o efeito desta variável, adotou-se o critério de Field (2009), para identificar o efeito mais próximo de perfeito ($r = 1$), aqui interpretado como efeito predominante. Neste aspeto, AC é a dimensão que apresenta um efeito predominante ($r = ,62^{**}$; $p \leq 0,01$). Sequencialmente, a AM e PEO, produzem um efeito alto ($r = ,60^{**}$; $p \leq 0,01$). Por outro lado, quando analisamos todas as DIE juntas na fase do Relacionamento, o efeito que se revela é não significativo ($r = ,22$; $p \geq 0,05$), ou seja, não há correlação.

Quadro 26. As DIE na fase do Relacionamento

| 1- CATEGORIA NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DAS DIE NO RELACIONAMENTO (Nt=43) | | | | | | | | | | | 2- CATEGORIA DIE MAIS IMPORTANTE (Nt=40) | |
|---|------|-------|--------------|-------|-------|-----|--------|----|-------|------------|--|------------|
| Hipóteses | M | DP | r | p | Menor | | Neutro | | Maior | | N | % |
| | | | | | N | % | N | % | N | % | | |
| H1b. Autoconsciência produz um efeito na fase do Relacionamento | 4,47 | 0,984 | ,62** | 0,000 | 3 | 7% | 0 | 0% | 40 | 93% | 3 | 8% |
| H3b. Auto Motivação produz um efeito na fase do Relacionamento | 4,37 | 0,846 | ,60** | 0,000 | 3 | 7% | 1 | 2% | 39 | 91% | 6 | 15% |
| H2b. Autorregulação produz um efeito na fase do Relacionamento | 4,26 | 1,236 | ,52** | 0,000 | 6 | 14% | 1 | 2% | 36 | 84% | 3 | 8% |
| H4b. Empatia produz um efeito na fase do Relacionamento | 4,58 | 0,879 | ,49** | 0,000 | 3 | 7% | 2 | 5% | 38 | 88% | 22 | 55% |
| H5b. Perceção da Emoção do Outro produz um efeito na fase do Relacionamento | 4,35 | 1,066 | ,60** | 0,000 | 4 | 9% | 4 | 9% | 35 | 81% | 6 | 15% |
| Dimensões da Inteligência Emocional mais importante | | | 0,22 | 0,17 | | | | | | | 40 | 100% |

H: Hipótese / N: Frequência / Nt: Frequência Total / % Percentual / M: Média / DP: Desvio Padrão / r: Coeficiente de correlação de Pearson / p: significância.

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria

5.5.2. Efeito das DIE na fase da Clarificação

O Quadro 27, permite realizar uma análise das frequências sobre as DIE na fase da Clarificação. Assim, conforme a categoria 1 (nível de importância), a PEO é a dimensão com maior percentual de importância (91%; N=39; Nt=43) entre as demais. Além disso, as respostas a esta dimensão, apresentam-se um pouco mais homogêneas (DP=0,909), ou seja, moderadamente mais semelhante uma das outras. Adicionalmente, os negociadores declaram que a PEO (32%; N=12; Nt=38) é a dimensão que mais importa nesta fase (Categoria 2), em razão de “ajudar a identificar se a mensagem que estar a ser simulada é aceite. Além disso, a dimensão é fundamental para ler a linguagem corporal e tom de voz da outra parte”, conforme os respondentes que justificaram (N=5; Nt=15) a questão qualitativa apresentada no Quadro 23.

Em relação ao efeito que as DIE possam exercer na fase da Clarificação, nota-se que quase todas exercem um efeito significativo nesta fase ($p \leq 0,01$), exceto dimensão da AC, com um efeito baixo ($p \geq 0,05$). O efeito identificado como mais predominante está na dimensão AM ($r = ,63^{**}$; $p \leq 0,01$). Quando analisamos todas as DIE juntas na fase da Clarificação, observa-se que o efeito não é significativo ($r = ,30$; $p \geq 0,05$), ou seja, não há correlação.

Quadro 27. As DIE na fase da Clarificação

| Hipóteses | 1- CATEGORIA NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DAS DIE NA CLARIFICAÇÃO (Nt=43) | | | | | | | | | | 2-CATEGORIA DIE MAIS IMPORTANTE (Nt=38) | |
|--|---|-------|--------------|-------|-------|-----|--------|-----|-------|------------|---|------------|
| | M | DP | r | p | Menor | | Neutro | | Maior | | N | % |
| | | | | | N | % | N | % | N | % | | |
| H1c. Autoconsciência produz um efeito na fase da Clarificação | 4,26 | 0,928 | 0,16 | 0,292 | 3 | 7% | 5 | 12% | 35 | 81% | 8 | 21% |
| H3c. Auto Motivação produz um efeito na fase da Clarificação | 4,35 | 0,997 | ,63** | 0,000 | 4 | 9% | 1 | 2% | 38 | 88% | 7 | 18% |
| H2c. A Autorregulação produz um efeito na fase da Clarificação | 4,14 | 1,125 | ,41** | 0,006 | 5 | 12% | 3 | 7% | 35 | 81% | 6 | 16% |
| H4c. Empatia produz um efeito na fase da Clarificação | 4,44 | 0,959 | ,49** | 0,001 | 3 | 7% | 2 | 5% | 38 | 88% | 5 | 13% |
| H5c. Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase da Clarificação | 4,47 | 0,909 | ,42** | 0,005 | 4 | 9% | 0 | 0% | 39 | 91% | 12 | 32% |
| Dimensões da Inteligência Emocional mais importante | | | ,30 | 0,066 | | | | | | | 38 | |

H: Hipótese / N: Frequência / Nt: Frequência Total / % Percentual / M: Média / DP: Desvio Padrão / r: Coeficiente de correlação de Pearson / p: significância. * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). **A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria

5.5.3. Efeito das DIE na fase da Apresentação

Os dados estatísticos expostos no Quadro 28, permitem perceber que de acordo com a análise das frequências, 88% (N=38; Nt=43) dos negociadores, declaram que a Autoconsciência (AC) e Autorregulação (AR) são as dimensões com maior nível de importância (categoria 1) na fase da Apresentação. No entanto, quando questionados sobre a dimensão mais importante nesta fase (categoria 2), os inquiridos, primeiramente apontam para a dimensão E (29%; N=11; Nt=38) e justificam qualitativamente (Quadro 23) que a E “ajuda a tranquilizar o cliente e sentir-se no lugar dele, além de contribuir para ter clareza dos interesses e produzir maior probabilidade de alcançar o ganha-ganha” (N=4). De seguida, mencionam a AR (26%) como a mais importante nesta fase (Quadro 28). Inclusive a AR apresenta a maior média (M=4,47, DP=0,960) com respostas relativamente mais agrupadas, ou seja, não muito distribuídas em comparação com as demais. O Quadro 28, revela também, através do coeficiente de Pearson, que cada DIE exerce um efeito significativo nesta fase ($p \leq 0,01$) de forma isolada. No entanto, quando as DIE estão integradas na fase da Apresentação, o efeito identificado não é significativo ($r = ,24$; $p \geq 0,05$), ou seja, não há correlação. A dimensão que apresenta um efeito com maior predominância é a Empatia (E) ($r = ,57^{**}$; $p \leq 0,01$), o que significa que há correlação entre a dimensão E e a Apresentação.

Quadro 28. As DIE na fase da Apresentação

| Hipóteses | M | DP | r | p | 1 - CATEGORIA NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DAS DIE NA APRESENTAÇÃO (Nt=43) | | | | | | 2- CATEGORIA DIE MAIS IMPORTANTE (Nt=38) | |
|---|------|-------|-------|--------|--|-----|--------|----|-------|-----|--|-----|
| | | | | | Menor | | Neutro | | Maior | | N | % |
| | | | | | N | % | N | % | N | % | | |
| H1d. Autoconsciência produz um efeito na fase da Apresentação | 4,37 | 1,001 | ,46** | 0,002 | 4 | 9% | 1 | 2% | 38 | 88% | 4 | 11% |
| H3d. Auto Motivação produz um efeito na fase da Apresentação | 4,30 | 1,145 | ,46** | 0,002 | 5 | 12% | 2 | 5% | 36 | 84% | 5 | 13% |
| H2d. Autorregulação produz um efeito na fase da Apresentação | 4,47 | 0,96 | ,52** | 0,000 | 3 | 7% | 2 | 5% | 38 | 88% | 10 | 26% |
| H4d. Empatia produz um efeito na fase da Apresentação | 4,33 | 1,128 | ,57** | 0,000 | 5 | 12% | 1 | 2% | 37 | 86% | 11 | 29% |
| H5d. Perceção da Emoção do Outro produz um efeito na fase da Apresentação | 4,30 | 0,989 | ,54** | 0,0000 | 3 | 7% | 4 | 9% | 36 | 84% | 8 | 21% |
| Dimensão da Inteligência Emocional mais importante | | | 0,24 | 0,154 | | | | | | | 38 | |

H: Hipótese / N: Frequência / Nt: Frequência Total / % Percentual / M: Média / DP: Desvio Padrão / r: Coeficiente de correlação de Pearson / p: significância. * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). **A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria

5.5.4. Efeito das DIE na fase do Acordo

A análise das frequências contidas no Quadro 29, identifica as dimensões AC e AM (88%; N=38; Nt=43), como as dimensões mais importantes de acordo com a categoria 1 (nível de importância). Inclusive ambas dimensões, apresentam as maiores médias (M=4,37). Por outro lado, a dimensão AC (DP=0,874), possui respostas mais homogêneas em relação à dimensão AM (DP=1,070). Quando questionados sobre a dimensão mais importante na fase do Acordo (Categoria 2), 23% dos inquiridos indicam a AC, AM e a PEO. Inclusive a PEO é a dimensão com um efeito mais predominante ($r=,51^{**}$; $p\leq 0,01$) entre as demais. Ao contrário a dimensão da AR ($r=,23$; $p\geq 0,05$), apresenta o menor efeito na fase do Acordo, ou seja, a correlação é inexistente. Quando as DIE são analisadas de maneira integrada, identifica-se um efeito não significativo ($r=,11$; $p\geq 0,05$) na fase do Acordo.

Quadro 29. As DIE na fase do Acordo

| Hipóteses | 1 - CATEGORIA NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DAS DIE NO ACORDO (Nt=43) | | | | | 2- CATEGORIA DIE MAIS IMPORTANTE (Nt=39) | | | | | | |
|--|--|-------|--------------|-------|-------|--|--------|----|-------|-----|----|-----|
| | M | DP | r | p | Menor | | Neutro | | Maior | | N | % |
| | | | | | N | % | N | % | N | % | | |
| H1e. Autoconsciência produz um efeito na fase do Acordo | 4,37 | 0,874 | ,30* | 0,049 | 3 | 7% | 2 | 5% | 38 | 88% | 9 | 23% |
| H3e. Auto Motivação produz um efeito na fase do Acordo | 4,37 | 1,070 | ,38* | 0,013 | 4 | 9% | 1 | 2% | 38 | 88% | 9 | 23% |
| H2e. Autorregulação produz um efeito na fase do Acordo | 4,21 | 1,036 | 0,23 | 0,140 | 5 | 12% | 1 | 2% | 37 | 86% | 5 | 13% |
| H4e. Empatia produz um efeito na fase do Acordo | 4,09 | 1,171 | ,36* | 0,018 | 6 | 14% | 3 | 7% | 34 | 79% | 7 | 18% |
| H5e. Percepção da Emoção do Outro produz um efeito na fase do Acordo | 4,23 | 1,020 | ,51** | 0,00 | 4 | 9% | 3 | 7% | 36 | 84% | 9 | 23% |
| Dimensões da Inteligência Emocional mais importante | | | -0,11 | 0,510 | | | | | | | 39 | |

H: Hipótese / N: Frequência / Nt: Frequência Total / % Percentual / M: Média / DP: Desvio Padrão / r: Coeficiente de correlação de Pearson / p: significância.

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria

5.6. Nível de Inteligência Emocional – *Assessment*:

Em conformidade com alguns estudos discutidos no Capítulo anterior, esta investigação realizou o teste *assessment* QEI (Inventário do Quociente Emocional) de Bar-on et al. (2000) com 12 questões (Q39-Q50), agrupadas as DIE (ver Apêndice C). O QEI foi aplicado ao mesmo público-alvo que realizou os demais estudos.

Os dados estatísticos do QEI, que estão mencionados no Quadro 30, contemplam a amostra (Nt=43) que realizou o teste através da escala *Likert* de 5 itens (1-Discordo Totalmente – 5-Concordo Totalmente). Contudo, é evidente que a dimensão PEO, como não está contemplada no QEI, será analisada ao final.

Conforme o Quadro 30, os respondentes (Nt=43) declaram um nível de concordância de 76% (N=33) diante do *assessment* QEI. Este número, significa que o grau de concordância das afirmações reveladas pelas 12 questões sobre a Inteligência Emocional (IE) dos inquiridos, apresenta-se relativamente interessante, ou seja, a amostra possui uma certa IE. Situação, que pode ser conferida a partir da análise da média QEI, com 3,98 em 5 valores (itens da escala), isto significa que os negociadores inquiridos apresentam ter IE mediana, com um nível de resposta mais dispersa da média (DP=1,023).

O estudo contou com uma amostra significativamente experiente em negociação. Os respondentes com mais de 5 anos de experiência, apresentam uma ligeira predominância (87%) quanto ao nível de IE em relação aos negociadores com menos de 5 anos (80%).

A análise estatística, deixa evidente o nível de IE dos respondentes e ainda o comportamento detalhado quanto às dimensões que compõem o modelo QEI, vinculadas às dimensões DIE deste estudo, conforme a secção seguinte.

Quadro 30. Nível de IE dos Negociadores – QEI Baron

| Questões da Hipótese f: O negociador integrativo tem um alto nível de IE | DIE | QEI | Categoria (Nt=43) | | | | | | | |
|---|-----|-----------|-------------------|--------------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|
| | | | M | DP | Discordo | | Neutro | | Concordo | |
| | | | | | N | % | N | % | N | % |
| Q39 - No geral, quando analiso os meus pontos positivos ou negativos, sinto-me bem comigo mesmo | AC | SR | 3,77 | 1,020 | 4 | 9% | 10 | 23% | 29 | 67% |
| Q40 - No geral sou capaz de perceber a diferença (ou separar) entre a realidade dos factos e a minha interpretação particular | | RT | 3,84 | 0,998 | 5 | 12% | 7 | 16% | 31 | 72% |
| Q41 - No geral, quando estou perante um problema, sou capaz de analisar as possíveis soluções e decidir a melhor alternativa | | PS | 4,14 | 0,941 | 2 | 5% | 7 | 16% | 34 | 79% |
| AC TOTAL | | - | 3,91 | 0,992 | 4 | 9% | 8 | 19% | 31 | 73% |
| Q42 - No geral, consigo defender os meus direitos ou expressar bem a minha opinião de forma não destrutiva | AR | AS | 3,81 | 1,052 | 7 | 16% | 4 | 9% | 32 | 74% |
| Q43 - No geral, consigo controlar o meu pensamento e ação e sou livre de dependência emocional | | IN | 3,58 | 1,029 | 8 | 19% | 8 | 19% | 27 | 63% |
| Q44 - No geral, não fico abalado emocionalmente ao lidar com situações estressantes | | ST | 3,44 | 1,053 | 8 | 19% | 12 | 28% | 23 | 53% |
| Q45 - No geral, penso antes de reagir a algum insulto e consigo controlar os meus impulsos emocionais | | IC | 3,91 | 0,971 | 4 | 9% | 7 | 16% | 32 | 74% |
| AR TOTAL | | - | 3,69 | 1,035 | 7 | 16% | 8 | 18% | 29 | 66% |
| Q46 - No geral, sinto-me motivado e consigo atingir o meu potencial máximo quando estou diante duma tarefa/projeto que gosto | AM | SA | 4,37 | 0,900 | 2 | 5% | 3 | 7% | 38 | 88% |
| Q47 - No geral, sou uma pessoa satisfeita com a vida e expresso com frequência sentimentos positivos | | HA | 4,09 | 1,042 | 5 | 12% | 3 | 7% | 35 | 81% |
| AM TOTAL | | - | 4,23 | 0,978 | 4 | 8% | 3 | 7% | 37 | 85% |
| Q48 - No geral, gosto de ajudar os outros, pois sou cooperativo, contribuinte e construtivo em meu grupo social | E | RE | 4,28 | 1,008 | 4 | 9% | 2 | 5% | 37 | 86% |
| Q49 - No geral, consigo estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios e valorizo muito as amizades mais próximas | | IR | 4,26 | 0,978 | 3 | 7% | 4 | 9% | 36 | 84% |
| Q50 - No geral, considero-me uma pessoa flexível e capaz de me adaptar ao ambiente e às pessoas | | FL | 4,28 | 0,908 | 2 | 5% | 4 | 9% | 37 | 86% |
| E TOTAL | | - | 4,27 | 0,958 | 3 | 7% | 3 | 8% | 37 | 85% |
| QEI total | | | 3,98 | 1,023 | 5 | 10% | 6 | 14% | 33 | 76% |
| Tempo de Experiência em Negociação | | < 5 Anos | | | 0 | 0% | 1 | 20% | 4 | 80% |
| | | > 5 Anos | | | 2 | 5% | 3 | 8% | 33 | 87% |
| | | Nt | | | 2 | | 4 | | 37 | |

QEI: Dimensões do estudo de Baron - SR – Autoestima, RT - Teste de Realidade, PS - Resolução de Problemas, AS – Assertividade, IN – Independência, ST - Tolerância ao Stress, IC - Controlo de Impulso, SA – Autorrealização, HA – Felicidade, RE - Responsabilidade Social, IR - Relacionamento interpessoal, FL - Flexibilidade / DIE: Dimensões da IE deste estudo / N: Frequência / Nt: Frequência Total / % Percentual / M: Média / DP: Desvio Padrão

Fonte: Elaboração Própria

5.6.1. Autoconsciência (AC) no QEI Baron

Os negociadores declaram concordar em 73% (N=31; Nt=43) com as afirmações relacionadas a AC. Além disso, um olhar mais cirúrgico, permite perceber que as demais dimensões agrupadas a AC (SR, RT, PS dimensões do QEI), apresentam um comportamento importante a ser analisado (Quadro 30):

- Autoestima (SR): A amostra revela ter 67% de concordância diante da afirmação sobre esta dimensão. Além disso, apresenta uma média mais baixa (M=3,77) em relação as demais dimensões agrupadas à AC.
- Teste de Realidade (RT): Os negociadores demonstram ter 72% (N=31) de capacidade “para validar objetivamente os sentimentos e pensamentos com a realidade externa” (Bar-on 2006, p.21).
- Solução de Problema (PS): Esta dimensão QEI, aqui agrupada a AC, apresenta o maior percentual (79%; N=31; Nt=43) e média (M=4,14; DP=0,941) em relação ao nível de concordância da questão.

5.6.2. Auto Motivação (AM) no QEI Baron

Conforme o Quadro 30, 85% (N=37; Nt=43) da amostra, indica concordar com as afirmações das questões relacionadas a AM. Inclusive, esta dimensão da IE, possui a maior média em comparação com as demais DIE (M=4,23; DP:0,978), isto significa que os inquiridos revelam ter uma AM consideravelmente alta.

De seguida, será analisada, as dimensões QEI que estão agrupadas, neste estudo à AM:

- Autorrealização (SA): 88% dos negociadores, declaram concordar com a afirmação da questão correspondente.
- Felicidade (HA): Esta dimensão QEI, apresenta um percentual interessante (81%; N=35), porém, as respostas da amostra foram significativamente dispersas (M=4,09; DP=1,042).

5.6.3. Autorregulação (AR) no QEI Baron

A amostra declara concordar em 66% (Nt=43) com as afirmações relacionadas às dimensões QEI, aqui vinculadas a AR. A menor média de todas as DIE analisadas nesta variável (nível de inteligência emocional dos negociadores), está representada pela AR (M=3,69; DP=1,035). Na sequência, serão analisadas as dimensões QEI expostas no Quadro 30.

- Assertividade (AS): Os negociadores demonstram ser 74% (N=32) assertivos, isto significa que conseguem se expressar de forma construtiva (Bar-on et al., 2000).
- Independência Emocional (IN): os inquiridos revelam ser 63% (N=27) emocionalmente dependentes de fatores externos.
- Tolerância ao Estresse (ST): A amostra afirma concordar com questão em 53%. Inclusive, a ST, apresenta a menor média e maior dispersão de respostas (M=3,44; DP=1,053).
- Controlo dos Impulsos (IC): Os negociadores concordam com a afirmação da questão em 74%.

5.6.4. Empatia (E) no QEI Baron

O Quadro 30, revela que no geral, os negociadores declaram 85% (N=37; Nt=43) de concordância das afirmações relativas à Empatia. Inclusive a E, possui maior média (M=4,27; DP=0,958) e respostas mais agrupadas em comparação com as demais.

- A Responsabilidade Social (RE) e Flexibilidade (FL), possuem percentuais altos (86%; N=37) quanto ao nível de concordância da amostra. Além disso, a média de ambos, mostra-se igual (M=4,28). Porém a FL, revela um nível de resposta ligeiramente mais homogêneo (DP=0,908) que a RE.
- Relacionamento Interpessoal (IR): 84% dos negociadores apresentam concordar com as afirmações da questão correspondente.

5.6.5. Percepção da Emoção do Outro (PEO) no *assessment*

A dimensão PEO, foi examinada através da apresentação de faces correspondentes às 5 emoções identificadas na literatura como fundamentais para a negociação. No entanto, os dados obtidos (Quadro 31), vinculadas às respectivas faces com respostas nominais (Emoções), apresentam um resultado elevado (Nt=43; M=40; 93%). A Face 1: Surpresa, Face 2: Alegria e Face 3: Tristeza, foram corretamente associadas às respectivas Emoções, pois mais de 90% dos inquiridos acertaram a escolha. Por outro lado, a Face 3: Raiva e Face 4: Medo, apontam para um número também bastante significativo, mas inferior as demais emoções (Face 1, 2, 3).

Quadro 31. *Dados estatísticos da PEO nas Faces*

| Faces das Emoções | Q | Respostas corretas | |
|-------------------|-----|--------------------|------------|
| | | N | % |
| Face 1 - Surpresa | Q51 | 42 | 98% |
| Face 2 - Alegria | Q52 | 40 | 93% |
| Face 3 - Raiva | Q53 | 38 | 88% |
| Face 4 - Medo | Q54 | 38 | 88% |
| Face 5 - Tristeza | Q55 | 42 | 98% |
| Média | | 40 | 93% |

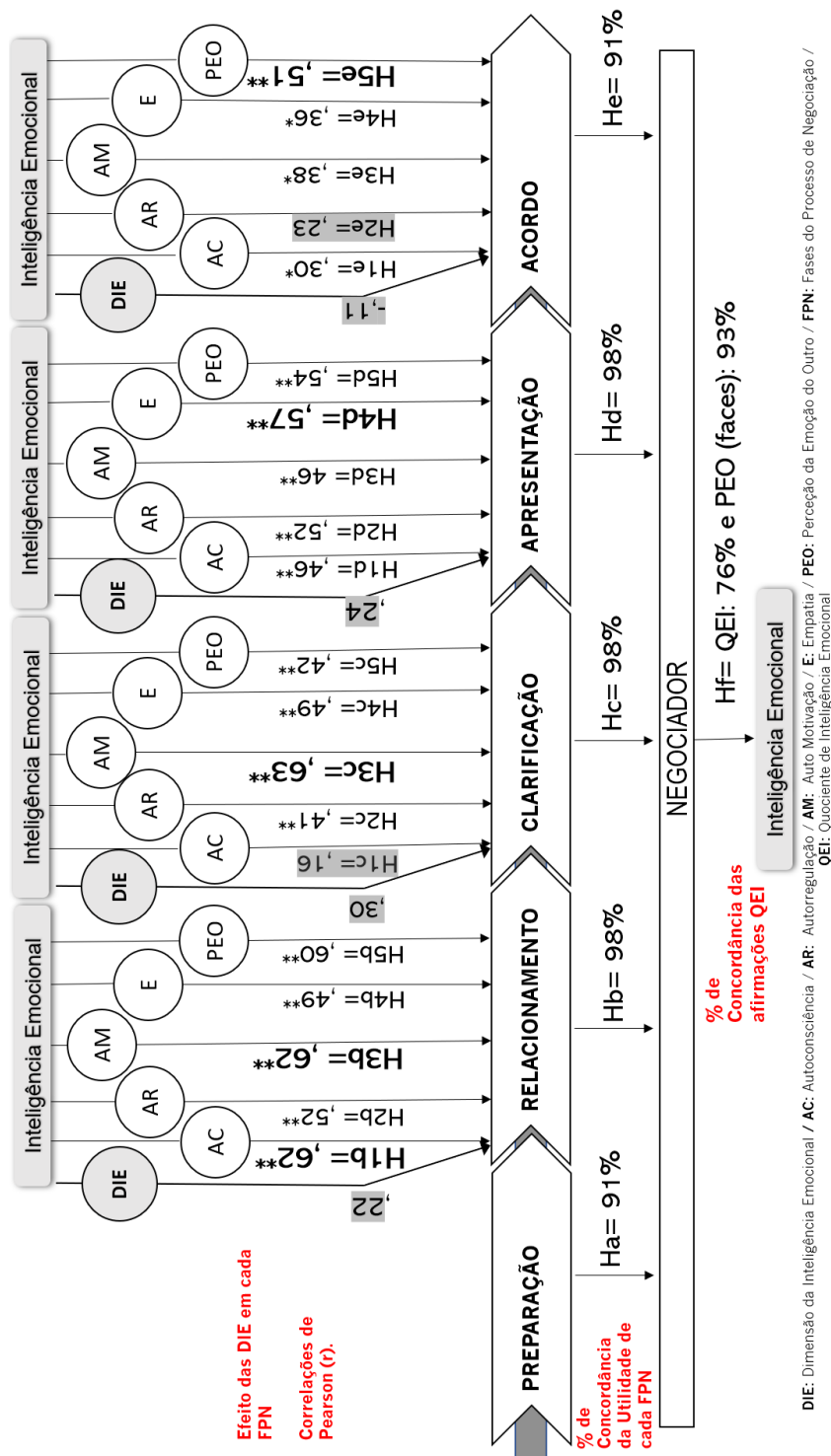
Q: Questão / N: Frequência / % Percentual de acertos

Fonte: Elaboração Própria

5.7. Resultado do modelo conceptual

A Figura 10, apresenta detalhadamente os resultados obtidos neste estudo, designadamente a relação que cada Dimensão da Inteligência Emocional (DIE) tem em cada Fase do Processo de Negociação (FPN), o peso relativo a cada uma das FPN, assim como, o peso relativo ao nível da Inteligência Emocional do Negociador. Como se pode constatar, a Autoconsciência na Clarificação e Autorregulação no Acordo, obtiveram uma correlação inexistente. Também fica evidente que a Inteligência Emocional, quando agregadas todas as dimensões (DIE), não apresenta qualquer correlação nas FPN, ou seja, as dimensões juntas exercem um efeito inequívoco em cada FPN. Nota-se que os maiores *scores* da Autoconsciência e Percepção da Emoção do Outro estão no Relacionamento, a Auto Motivação está na Clarificação, e a Autorregulação e Empatia estão na Apresentação.

Figura 10. Resultados do Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

A conclusão referente a presente análise será realizada no Capítulo seguinte.

6. CONCLUSÕES

Em consonância com alguns estudos direcionados a apurar o efeito da Inteligência Emocional (IE) no desempenho da negociação (resultado), um dos objetivos desta pesquisa é entender o efeito que cada Dimensão da Inteligência Emocional (DIE) possa exercer em cada Fase do Processo de Negociação (FPN). A decisão em analisar a IE nas fases da negociação (FPN), foi em decorrência do resultado também ser influenciado pela qualidade da interação social da díade durante a negociação (Lingo et al., 2012). Isto se deve ao facto da interação social, produzir ações e reações que impactam diretamente no comportamento das partes (Nelson et al., 2015). É aí que a IE pode contribuir ao ajudar “o negociador...a moldar a sua abordagem tática” (Fulmer & Barry, 2004, p.259).

Assim, o objetivo do Capítulo é produzir uma conclusão, através da conexão entre os resultados das análises de dados, os constructos encontrados na literatura e as hipóteses elencadas que norteiam esta investigação.

Primeiramente é importante retomar aos objetivos de pesquisa para perceber o sentido dos resultados identificados. Portanto, os objetivos deste estudo, resumam-se em: medir a utilidade das Fases do Processo de Negociação (FPN) (Preparação, Relacionamento, Clarificação, Apresentação e Acordo). Entender o efeito cada uma das Dimensões da Inteligência Emocional (DIE) (AC: Autoconsciência, AM: Auto Motivação, AR: Autorregulação, E: Empatia e PEO: Percepção da Emoção do Outro) pode produzir em cada FPN. Identificar qual DIE é relatada como mais importante em cada FPN e avaliar o nível de IE do negociador (QEI). Assim, os resultados relativos a cada objetivo, será detalhadamente apresentado de maneira sequencial.

Estudos afirmam, que a negociação requer um cuidado especial e a experiência contribui para que o negociador alcance os seus objetivos. Inclusive, investigadores recomendam que estudos futuros considerem o critério da experiência profissional em negociação para medir a IE no mundo real. O estudo de Pulido-Martos et al. (2013), aponta para um corpo de respondente com uma média de 6 anos de experiência, Zehetner & Kraigher-Krainer (2017) com uma média de 2,6 anos e Deeter-Schmelz & Sojka (2003) com 10 anos.

Nesta investigação, a maioria dos respondentes (88%) tem mais de 5 anos de experiência específica em negociação. Este facto, pode indicar que os resultados refletem o universo real das negociações empresariais.

6.1. Principais Conclusões sobre Utilidade das 5FPN

As Fases do Processo de Negociação (FPN), foram alvo de análise neste estudo, em razão de apresentar dependência para os demais objetivos de pesquisa. Portanto, as conclusões a seguir, estão apoiadas nos resultados obtidos no Capítulo 5.

A **Utilidade da Fase Preparação na Negociação** (Hipótese: Ha), que de acordo com a literatura, envolve definir os interesses, metas, opções e estratégias para alcançar um bom resultado, parece ser vantajosa para os negociadores deste estudo empírico. Na mesma linha, a **Utilidade da Fase do Relacionamento na Negociação** (Hipótese: Hb), que de acordo com alguns autores, envolve apresentações pessoais e profissionais, informalidades e é importante para o desenvolvimento da confiança mútua, indica ser bastante relevante na rotina dos respondentes. Além disso, a **Utilidade da Fase da Clarificação na Negociação** (Hipótese: Hc), definida pela literatura como momento da sondagem e partilha das informações decisivas para o resultado *win win*, pode ser extremamente benéfica e decisiva para sucesso da negociação. Inclusive a inexistência, desta fase, pode colocar em risco uma boa e adequada apresentação da proposta como justificam os negociadores inquiridos. A **Utilidade da Fase da Apresentação na Negociação** (Hipótese: Hd), indica ser valiosa para os negociadores inquiridos, em razão do alto nível de concordância da variável, pois é uma fase que integra a solução dos interesses, resolução do problema, realização de concessões e enquadramento *win win* de acordo com alguns autores. Além disso, o momento correspondente a aprovação da proposta e celebração do compromisso, a **Utilidade da Fase do Acordo na Negociação** (Hipótese: He), indica ser importante para o dia a dia do negociador inquirido.

A existência das Fases no Processo de Negociação (FPN) é questionada na literatura. Enquanto alguns autores argumentam que as negociações integrativas (relacionais) são independentes das FPN e pautadas em improviso, outros defendem que é importante haver um processo estruturado e baseado em FPN para corroborar no melhor enfrentamento do ato negocial efetivo. Portanto, esta investigação

concluiu que as FPN no dia a dia do negociador, pode ser bastante benéfica em razão de contribuir também para as suscetíveis manifestações de improviso.

6.2. Principais Conclusões sobre o efeito das DIE nas FPN

O presente estudo empírico, apoia-se no objetivo específico, que é a compreensão do efeito que cada DIE pode produzir em cada uma das FPN.

A importância da IE nas negociações já amplamente discutidas, é avaliada a partir do envolvimento de um público-alvo específico e experiente em negociação. Assim, de acordo com os dados analisados no Capítulo anterior, fica evidente que cada uma das dimensões produz um efeito específico em cada fase.

A **Autoconsciência (AC)** é enquadrada neste estudo, como a auto atenção no pensamento, na linguagem corporal e verbal. Isto, em razão da linguagem corporal apresentada e conscientemente preparada “afetar a qualidade da apresentação dos participantes e influenciar as avaliações e decisões dos juízes” (Cuddy et al., 2012, p.8). Nesta mesma linha, este estudo confirmou a hipótese sobre o efeito da AC na fase do Relacionamento (H1b). Inclusive identificou-se que o efeito foi predominantemente mais forte em relação as demais dimensões. Adicionalmente, confirmou-se a hipótese sobre o efeito da AC na fase da Apresentação (H1d), porém este não apresenta uma significativa intensidade como na fase do Relacionamento. O efeito desta dimensão produzida na fase do Acordo (Hipótese H1e), foi confirmado com intensidade mediana. Além disso, identificou-se que a AC não produz nenhum efeito na fase da Clarificação, e, portanto, a Hipótese (H1c) é nula.

Em resumo, as fases do Relacionamento e Apresentação na negociação, exigem um cuidado especial para influenciar e conquistar a confiança da outra parte. Na fase do Relacionamento, a confiança interpessoal é conquistada através da linguagem corporal e verbal. Na Apresentação, a confiança é baseada nos requisitos substanciais da negociação, ou seja, o conteúdo negocial que envolve a uma proposta compatível com os interesses diagnosticados e o esforço para a conquista do *win win*. Portanto, o efeito da Autoconsciência identificado nestas duas fases, deve estar vinculado à necessidade de conquistar a confiança da outra parte em negociação.

A **Auto Motivação (AM)**, definida pela literatura como uma importante competência, em razão de impulsionar o negociador para a ação em direção à conquista do seu objetivo, apresenta um efeito

predominantemente forte na fase da Clarificação, e, portanto, a Hipótese (H3c) deste estudo é confirmada. Aliado a este facto, as Hipóteses referentes ao efeito da AM na fase do Relacionamento (H3b), na fase da Apresentação (H3d) e na fase do Acordo (H3e) também são confirmadas.

Em resumo, a AM produz um efeito mais forte nas fases iniciais da negociação (Relacionamento e Clarificação), em virtude do empenho exercido pelo negociador para conseguir o máximo de informações relevantes e subsidiar a apresentação da proposta negocial.

Negociadores com elevado nível de **Autorregulação (AR)**, podem influenciar consideravelmente na fase do acordo (Fulmer & Barry 2004). Porém, este estudo não identifica um efeito significativo na fase do Acordo e sim um efeito muito baixo. De qualquer forma, a Hipótese sobre o efeito da AR nesta fase (H2e) não é nula. As hipóteses sobre os efeitos referentes a AR nas fases do Relacionamento (H2b), Clarificação (H2c) e Apresentação (H2d), foram confirmadas. No entanto, os efeitos significativamente mais elevados, foram produzidos nas fases do Relacionamento e Apresentação.

Em resumo, a Autorregulação (autocontrolo emocional) deve ser mais necessária na fase do Relacionamento, em razão do impacto que a “primeira impressão possa causar no conteúdo e consequentemente no resultado. Além de fornecer um ponto de partida para sondar as necessidades e adaptar-se a elas” (Evans et al., 2000, p.512). Além disso, em virtude de o negociador ter de lidar com as objeções e realizar concessões na fase da Apresentação, acredita-se que Autorregulação seja muito valiosa.

Estudiosos afirmam, que **Empatia (E)** na negociação, tem um papel de extrema importância, em razão ajudar a reconhecer as necessidades do cliente e contribuir para que o negociador encontre as melhores soluções.

As Hipóteses sobre os efeitos da E nas fases do Relacionamento (H4b), Clarificação (H4c) e Acordo (H4e), foram confirmadas. No entanto, na fase do Acordo, o efeito foi relativamente mais baixo, o que pode ser justificado pelo próprio esforço maior exigido nas fases iniciais da negociação. Este estudo, revelou ainda que a Empatia é a dimensão mais requerida na fase da Apresentação, em virtude do efeito predominantemente forte entre as demais DIE. Portanto, a Hipótese sobre o efeito da E nesta fase (Apresentação) (H4d) é confirmada.

Em resumo, isso, deve estar em conexão com o esforço que um negociador integrativo faz para alcançar resultados benéficos para as partes (Lewicki et al., 2014), através da Apresentação de proposta congruente com as necessidades identificadas (Cunha et al., 2006).

A **Percepção da Emoção do Outro (PEO)** é compreendida pela literatura como competências chaves na negociação, em especial no início (Kelly & Kaminskienè, 2016, p.59). Na mesma linha, este estudo realizado com negociadores experientes, identificou o efeito predominantemente mais forte da PEO na fase do Relacionamento (H5b), o que confirma a Hipótese relacionada. Além disso, as Hipóteses sobre os efeitos da PEO nas fases da Clarificação (H5c), Apresentação (H5d) e Acordo (H5e) também foram confirmadas.

Em resumo, o significativo efeito da PEO nestas fases, pode estar associado à importância da percepção das expressões faciais e corporais da outra parte e identificar a aceitação da pessoa negociadora na Fase do Relacionamento, a aceitação ou rejeição da proposta apresentada (Fase Apresentação) e na identificação do momento mais apropriado para pedir o fecho do negócio (Fase Acordo).

6.3. Principais Conclusões sobre DIE mais importante em cada FPN

Um elemento que acabou por fazer parte da investigação em virtude do resultado realizado no pré-teste, foi a inclusão de uma questão sobre a DIE mais importante em cada FPN. A partir daí, foi incorporado ao objetivo da investigação e agora emerge na interpretação dos referidos resultados de maneira isolada.

Diante das cinco Dimensões da Inteligência Emocional (DIE) e as suas respetivas importâncias em cada uma das Fases do Processo de Negociação (FPN), identifica-se que quando agregadas todas as dimensões (DIE) nas FPN, a correlação é inexistente. Este resultado, sugere que cada FPN requer uma competência (dimensão) específica da IE. Além disso, indica a relevância em estudar o papel que cada uma das dimensões da IE exercem nas FPN.

6.4. Principais Conclusões sobre Nível de IE do negociador (QEI)

A Inteligência Emocional dos negociadores inquiridos, medida neste estudo (Hipótese: Hf), através das questões referentes às dimensões QEI de Bar-on et al. (2000), não revelam pontuações muito significativas e sim em torno da média. As menores pontuações, estão indicadas nas dimensões QEI (Assertividade, Tolerância ao stresse, Controlo dos impulsos, Independência Emocional) integradas à

Autorregulação (DIE). Portanto, este estudo revelou que os negociadores são menos tolerantes ao stress e mais dependente emocionalmente dos fatores externos ou pessoas. Acredita-se que o *score* abaixo da média apresentada por estas dimensões, possa ter alguma relação com a fase emocional delicada do momento “Covid-19”. Além disso, pode ter relação com as pressões de trabalho, vendas, enfim, resultados esperados pela empresa.

6.5. Conclusões gerais

As Fases do Processo de Negociação (FPN), que representam a integração dos estudos analisados na literatura, apresentam relevância, em razão de estarem presentes em qualquer negociação, independente do país como afirma Adair & Brett, (2005). A existência das FPN, é compreendida ainda como importante para os negociadores em virtude de ajudar no “alcance de acordos melhores não só para eles, mas também para ambos os lados” (Shell, 2011, p.21).

Portanto, devido à constatação positiva da existência das FPN na realidade do negociador produzida neste estudo, compreende-se como objetivo foi atingido. Por outro lado, esta investigação identificou a existência de uma fase posterior ao Acordo, chamado de Pós-Fecho pelos negociadores (uma espécie de acompanhamento após o fecho do negócio). Contudo, estes factos, tornam o presente estudo, ainda mais relevante e agregador por acrescentar novos resultados.

Um segundo propósito deste estudo que surge após a revisão de literatura sobre IE nas negociações, é entender o efeito que cada uma das DIE pode produzir em cada FPN. Este propósito apresenta relevância, em razão de estar apoiado na recomendação de Curhan & Mueller (2006) para que estudos futuros procurem entender de maneira mais “refinada sobre quais fatores da IE determinam os resultados das negociações” (p.322). Além disso, poucos estudos dedicam à compreensão mais minuciosa das DIE nas negociações, fator que torna este estudo ainda mais relevante. Por último, em consonância com a maioria dos autores, compreender o nível de IE dos negociadores através de um instrumento, neste caso QEI, foi bastante pertinente e relevante, visto que o instrumento contribuiu para identificar o comportamento de cada uma das dimensões QEI no perfil do negociador que fez parte deste estudo.

Este capítulo permitiu compreender de que maneira os resultados contribuem para os objetivos de pesquisa. Assim, como corrobora para a discussão do próximo capítulo.

7. CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Uma discussão relacionada à identificação dos contributos, limitações e sugestões para estudos futuros, corresponde a pauta principal deste capítulo.

7.1. Contributos teóricos e práticos

O objetivo desta investigação é aumentar o conhecimento no âmbito das DIE e os seus efeitos em cada FPN. Neste sentido, esta pesquisa contribuiu para melhorar o conhecimento acerca do perfil do negociador e a compreensão mais detalhada do nível de IE através das dimensões presentes no QEI (Quociente de Inteligência Emocional). Além disso, permitiu conhecer a opinião (quantitativa e qualitativa) dos negociadores inquiridos quanto ao efeito das DIE em cada FPN. Facto que talvez, possa corroborar em futuras contratações e formações para os negociadores, pois desenvolver competências (dimensões) da IE é um investimento benéfico (Fulmer & Barry 2004). E estes resultados podem indicar ao formador qual a dimensão da IE que requer maior atenção e ênfase para uma formação personalizada. Além disso, o negociador pode usar competências específicas em cada FPN. Outro contributo aflorado por esta investigação, e proveniente do relato da amostra, é a existência de uma nova fase de negociação, o pós-fecho, presente na rotina de alguns negociadores. Este contributo pode ser importante em casos específicos. Porém, pode sinalizar que estudos futuros considerem esta fase nas novas pesquisas.

7.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

O conhecimento nunca é explorado ao seu máximo ainda mais se for considerado que os estudos no âmbito da IE nas negociações, representam um número ínfimo para produzir conhecimento. Portanto, alcançar a perfeição na investigação é algo impossível, tendo em vista que cada ser humano possui o seu critério particular de perfeição. E neste aspeto, identifica-se que a perfeição não foi atingida por algumas limitações que podem corroborar para novas pesquisas.

Em virtude da Covid-19, esta investigação ficou impossibilitada de realizar entrevistas pessoais para apurar os fenómenos que tiveram de ser medidos através de questionários on-line. Portanto, estudos

futuros, podem realizar entrevistas pessoais e evitar alguns possíveis vieses contidos na extensão do instrumento utilizado neste estudo. Além disso, estudiosos podem realizar o mesmo estudo, apoiado em questionário on-line, com uma amostra maior. Por último, este estudo teve de adotar uma escala muito pequena para identificar o nível de Percepção da Emoção do Outro, no entanto, estudos futuros podem utilizar escalas mais amplas para medir este elemento.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, *16*(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0102>
- Artinger, S., Vulkan, N., & Shem-Tov, Y. (2015). Entrepreneurs' Negotiation Behavior. *Small Business Economics*, *44*(4), 737–757. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9619-8>
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *41*(3), 586–598. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.3.586>
- Bar-on, R. (2006). BarOn Model of Social and Emotional Intelligence (ESI). *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, *18*, 13–25. http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm
- Bar-on, R. (2013). *15 fatores do Modelo de Bar-On*. 15 Fatores Do Modelo de Bar-On; Reuven Baron. <https://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>
- Bar-on, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thomé, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, *28*(6), 1107–1118. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00160-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00160-9)
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2004). *Self-Regulation - Research, Theory, and Applications* (R. F. Baumeister & K. D. Vohs (eds.)). The Guilford Press.
- Behling, O., & Law, K. S. (2000). *Translating Questionnaires and Other Research Instruments Problems and Solutions*. SAGE Publications Ltd. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=qu9C-OgWI-YC&oi=fnd&pg=PP7&dq=Translati+ng+questionnaires+and+other+research+instruments&ots=H8OHFtnM-j&sig=KQR33GoUVshEmn75GywHPOF8DCA#v=onepage&q=Translati ng questionnaires and other research instrument>
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research* (S. Publicatons (ed.)). Sage Publicatons. https://books.google.pt/books?id=9EFdBAAAQBAJ&pg=PA75&hl=pt-PT&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *136*, 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003>
- Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2011). Can Nervous Nelly Negotiate? How Anxiety Causes Negotiators to Make Low First Offers, Exit Early, and Earn Less Profit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(1), 43–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.01.008>
- Brown, H. L., & Wright, A. M. (2008). Negotiation Research in Auditing. *Accounting Horizons*, *22*(1), 91–109. <https://doi.org/10.2308/acch.2008.22.1.91>
- Campagna, R. L., Mislin, A. A., Kong, D. T., & Bottom, W. P. (2016). Strategic Consequences of Emotional Misrepresentation in Negotiation: The blowback Effect. *Journal of Applied Psychology*, *101*(5), 605–624. <https://doi.org/10.1037/ap10000072>
- Carnevale, P. J. D., & Isen, A. M. (1986). The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation. *Organizational Behavior and Human*

Decision Processes, 1(13). <https://doi.org/0749-5978186>

- Carney, D. R., Cuddy, A. J. C., & Yap, A. J. (2010). Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance. *APS - Association for Psychological Science*, 21(10), 1363–1368. <https://doi.org/10.1177/0956797610383437>
- Carré, A., Stefaniak, N., D'Ambrosio, F., Bensalah, L., & Besche-Richard, C. (2013). The basic empathy scale in adults (BES-A): Factor structure of a revised form. *Psychological Assessment*, 25(3), 679–691. <https://doi.org/10.1037/a0032297>
- Cohen, H. (1980). *Você Pode Negociar Qualquer Coisa* (2a.). Editora Record.
- Cohen, T. (2010). Moral Emotions and Unethical Bargaining : The Differential Effects of Empathy and Perspective Taking in Deterring Deceitful Negotiation. *Journal of Business Ethics*, 94, 569–579. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z>
- Croasmun, J. T., & Lee, O. (2011). Using Likert-type scales in the social sciences. *Mountain Plains Adult Education Association*, 40(1), 19–22. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ961998.pdf>
- Cuddy, A. J. C., Wilmuth, C. A., & Carney, D. R. (2012). The Benefit of Power Posing Before a High-Stakes Social Evaluation. In *Harvard Business School Working Paper* (Vol. 13, Issue 27). <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:9547823%0AThis>
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., & Cardoso, C. C. (2006). *Manual do comportamento organizacional e gestão* (5ª ed rev.). Editora RH.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed). Editora RH.
- Curhan, J. R., & Mueller, J. S. (2006). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 110–128. <https://doi.org/10.1108/10444060610736602>
- Davies, M., & Hughes, N. (2014). *Doing a successful research project* (2nd ed.). Red Globe Press. https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=OT4dBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=%22quantitative+methods%22&ots=M-UX4HW6r7&sig=7zN_pxyTxrMfVZwdu4hwH3I8sYY#v=onepage&q=%22quantitative+methods%22&f=false
- Dawes, J. (2008). Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points Used? An Experiment Using 5-Point, 7-Point and 10-Point Scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61–104. <https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
- De Dreu, C. K. W. (2004). Motivation in Negotiation a social psychological analysis. In M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture* (p. 458). Stanford Business Books. https://www.researchgate.net/profile/Carsten_De_Dreu/publication/254898490_Motivation_in_negotiation_A_social_psychological_analysis/links/54eb91750cf2a030519445d4/Motivation-in-negotiation-A-social-psychological-analysis.pdf#page=135
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive Evaluation Theory. In *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (pp. 43–85). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_3
- Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2003). Developing Effective Salespeople: Exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 211–220. <https://doi.org/10.1108/eb028972>

- Der Foo, M., Anger Elfenbein, H., Hoon Tan, H., & Chuan Aik, V. (2004). Emotional intelligence and negotiation: the tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 411–429. <https://doi.org/10.1108/eb022920>
- Douglas, A. (1957). The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes. *Journal of Conflict Resolution*, 1(1), 69–81. <https://doi.org/10.1177/002200275700100107>
- Dymond, R. F. (1949). A Scale for the Measurement of Empathic Ability. In P. A. Hare, E. E. Borgatta, & R. R. Bales (Eds.), *Journal of the American Statistical Association 1949*, 13, 127-133 (1st ed., Vol. 13, Issue 127, p. 133). *Journal of Consulting Psychology*. <https://doi.org/10.2307/2281386>
- Eisenberg, N., & Strayer, J. (1992). *La Empatía Y Su Desarrollo*. Industrias Gráficas Garvica.
- Ekman, P. (2003). Emotions revealed - Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life. In *BMJ* (Vol. 328). TIMES BOOKS. <https://doi.org/10.1136/sbmj.0405184>
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). *The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage and Coding* (p. 51).
- Elfenbein, H. A. (2014). The many faces of Emotional Contagion : An Affective Process Theory of Affective Linkage. *Organizational Psychology Review*, 4, 326–362. <https://doi.org/10.1177/2041386614542889>
- Ellis, T., & Levy, Y. (2008). Framework of Problem-Based Research: A Guide for Novice Researchers on the Development of a Research-Worthy Problem. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 11, 017–033. <https://doi.org/10.28945/438>
- Evans, K. R., Kleine, R. E., Landry, T. D., & Crosby, L. A. (2000). How first impressions of a customer impact effectiveness in an initial sales encounter. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 512–526. <https://doi.org/10.1177/0092070300284004>
- Field, A. (2009). *Descobrimos a Estatística usando o SPSS* (Atmed Editora (ed.); 2nd ed.). Atmed Editora.
- Filzmoser, M., Hippmann, P., & Vetschera, R. (2016). Analyzing the Multiple Dimensions of Negotiation Processes. *Group Decision and Negotiation*, 25(6), 1169–1188. <https://doi.org/10.1007/s10726-016-9477-7>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). Getting To Yes. In Random House Business Books (Ed.), *Random House Business Books* (Vol. 2). https://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AGON_MA_25849.pdf
- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (2004). *A Companion to Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54606836/___A_Companion_to_Qualitative_Research.pdf?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DA_Companion_to_Qualitative_Research.pdf.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BA
- 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. <https://doi.org/10.1108/eb022914>
- Futrell, C. M. (2003). *Vendas. Fundamentos e Novas Práticas de Gestão* (7a.). Editora Saraiva.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind The Theory of Multiple Intelligences* (Ellen (ed.); 2nd Edição). Basic Books. <https://epdf.pub/frames-of-mind-the-theory-of-multiple-intelligences.html>

- Gelfand, M. J., Major, V. S., Raver, J. L., Nishii, L. H., & O'Brien, K. (2006). Negotiating Relationally : The Dynamics of the Relational Self in Negotiations. *The Academy of Management Review*, *31*(2), 427–451. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208689>
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. SIG - Sociedade Industrial Gráfica.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (3 edicao). Temas e Debates Atividades Editoriais.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. E. (2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org//02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & Rhee, K. S. (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from Emotional Competence Inventory (ECI). In *Handbook of emotional intelligence* (pp. 343–362).
- Govern, J. M., & Marsch, L. A. (2001). Development and validation of the situational self-awareness scale. *Consciousness and Cognition*, *10*(3), 366–378. <https://doi.org/10.1006/ccog.2001.0506>
- Governo, R. P. X. (2020). *Resposta de Portugal à Covid19*. República Portuguesa XXII Governo. <https://covid19estamoson.gov.pt/estado-de-emergencia-nacional/o-que-e/>
- Green, B. F., & Hall, J. A. (1984). Quantitative methods for literature reviews. *Annu. Rev. Psychol.*, *35*, 37–53. [https://doi.org/0066-4308/84/0201-0037\\$02.00](https://doi.org/0066-4308/84/0201-0037$02.00)
- Grubb, A., & Brown, S. (2012). Hostage (crisis) negotiation: the potential role of negotiator personality, decision-making style, coping style and emotional intelligence on negotiator success. *International Journal of Emergency Mental Health*, *14*(1), 41–55. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23156962>
- Grubb, A. R., Brown, S. J., & Hall, P. (2018). The Emotionally Intelligent Officer? Exploring Decision-Making Style and Emotional Intelligence in Hostage and Crisis Negotiators and Non-Negotiator-Trained Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, *33*(2), 123–136. <https://doi.org/10.1007/s11896-017-9240-2>
- Guttman, R. H., & Maes, P. (1998). Cooperative vs. Competitive multi-agent negotiations in retail electronic commerce. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, *1435*, 135–147. <https://doi.org/10.1007/BFb0053680>
- Hjertø, K. B., & Schei, V. (2010). *When Understanding Your Feelings Hurts Performance: Emotional Intelligence in Negotiating Groups*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1612510>
- Holmes, M., Putnam, L., & Roloff, M. (1992). Phase Structures in Negotiation. In *Communication and Negotiation* (pp. 83–106). <https://doi.org/10.4135/9781483325880.n5>
- Ilieva, J., Baron, S., & Healey, N. M. (2002). Online Surveys in Marketing Research. *International Journal of Market Research*, *44*(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/147078530204400303>
- Israel, G. D. (1992). Determining Sample Size 1. *Florida Cooperative Extension Service, November*, 1–5. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/58812033/sample_size1.pdf?response-content-disposition=inline%3B filename%3DDetermining_Sample_Size_1.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BAG5VY4KER%2F20200503%2Fus-east-1%2Fs3%2Fa
- Jagodzinska, K. (2016). How to Manage Perception to Win Negotiations. *International Journal of Social*

- Science Studies*, 1(4), 2. <https://doi.org/doi:10.11114/ijsss.v4i2.1320>
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Kadic-Maglajlic, S., Vida, I., Obadia, C., & Plank, R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(7), 877–888. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2015-0168>
- Kelly, E. J., & Kaminskienė, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, 2(1), 55–60. <https://doi.org/10.1016/j.icj.2016.07.001>
- Kersten, G. E., Michalowski, W., Matwin, S., & Szpakowicz, S. (1988). Representing the negotiation process with a rule-based formalism. *Theory and Decision*, 25(3), 225–257. <https://doi.org/10.1007/BF00133164>
- Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. (2010). *Handbook on Impact Quantitative Methods and Practices*. The International Bank for Reconstruction and Development. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8028-4>
- Kim, K., Cundiff, N. L., & Choi, S. B. (2014). The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach. *Negotiation Journal*, 30(1), 49–68. <https://doi.org/10.1111/nejo.12045>
- Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal Trust Within Negotiations: Meta-Analytic Evidence, Critical Contingencies, and Directions for Future Research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235–1255. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0461>
- Kopelman, S., Rosette, A. S., & Thompson, L. (2006). The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 81–101. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.003>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Adminisgração de Marketing* (12o. ed). Pearson Education.
- Lewicki, R. J., & Polin, B. (2013). The role of trust in negotiation processes. *Handbook of Advances in Trust Research*, 29–54. <https://doi.org/10.4337/9780857931382.00010>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2014). *Fundamentos de Negociação* (V. de A. Amaral (ed.); 5a. edição). AMGH Editora.
- Lingo, E. L., Fisher, C., & McGinn, K. L. (2012). *Negotiation Processes as Sources of (and solutions to) Interorganizational Conflict* (DASH.HARVARD.EDU). <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/9056239/12-107.pdf?sequence=1>
- Malhotra, N.K. (1993). *Marketing Research. An Applied Orientation* (3a.edição). Prentice-Hal.
- Malhotra, Naresh .K. (2011). *Pesquisa de Marketing. Foco na Decisão* (P. E. do Brasil (ed.); 3a.). Pearson Education do Brasil.
- Maree, J. G., & Meijer, M. M. (2010). Emotional Intelligence and the Identity Negotiation of a Racial Minority Group in a Majority School Context. *Journal of Psychology in Africa*, 20(1), 69–78. <https://doi.org/10.1080/14330237.2010.10820344>
- Maroco, J., & Garcia, T. G. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual*

- Review of Psychology*, 59(1), 507–536.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97–105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>
- McMenamin, P. (1976). Assessment of Visual-Perceptual Problems in Relation to Self-Care Activities. *British Journal of Occupational Therapy*, 39(1), 6–8.
<https://doi.org/10.1177/030802267603900104>
- Millar, S. K., Oldham, A., & Donovan, M. (2011). Coaches self-Awareness of timing, nature and intent of verbal Instructions to Athletes. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 6(4), 503–513. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.6.4.503>
- Mir, R., & Watson, A. (2001). Critical Realism and Constructivism In Strategy Research: Teoward a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 22(February), 1169–1173.
<https://doi.org/10.1002/smj.200>
- Nadler, J. (2003). Rapport in negotiation and conflict resolution. *Marquette Law Review*, 285(1990), 875–882. http://heinonlinebackup.com/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/marqlr87§ion=52
- Nelson, N., Bronstein, I., Shacham, R., & Ben-Ari, R. (2015). The power to oblige: Power, gender, negotiation behaviors, and their consequences. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12045>
- Nowicki, S., & Carton, J. (1993). The Measurement of Emotional Intensity from Facial Expressions. *The Journal of Social Psychology*, 133(5), 749–750.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1993.9713934>
- O'Connor, B. N. (2000). Letter from the editor the research problem. *Information Technology, Learning, And Performance Journal*, 18(2), i–ii.
<https://search.proquest.com/docview/220297257?accountid=12834>
- Patterson, J. L. (2000). Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people by G. Richard Shell is reviewed. In J. L. Patterson (Ed.), *Journal of Supply Chain Management* (Vol. 36, Issue 01, pp. 67–68).
<https://search.proquest.com/docview/235218811/fulltext/43E1CE62FF1D439APQ/1?accountid=39260>
- Pease, B., & Pease, A. (2004). *Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal*. Editora Sextante.
- Perneger, T. V., Courvoisier, D. S., Hudelson, P. M., & Gayet-Ageron, A. (2015). Sample size for pre-tests of questionnaires. *Quality of Life Research*, 24(1), 147–151.
<https://doi.org/10.1007/s11136-014-0752-2>
- Perry, C., Riege, A., & Brown, L. (1999). Realism 's role among scientific paradigms in marketing research. In S. Brown (Ed.), *Irish Marketing Review*, vol. 12, no. 2, 1999 (p. 55). Mercury Publication. <https://arrow.dit.ie/jouimriss/15>
- Pietroni, D., Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Pagliaro, S. (2008). Emotions as strategic information: Effects of other's emotional expressions on fixed-pie perception, demands, and integrative behavior in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(6), 1444–1454.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.06.007>
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organization Behavior* (2nd Ed.). Psychology Press.

- [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=9RoKBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=See,+for+instance,+Pinder,+Work+Motivation+in+Organizational+Behavior.+&ots=alyIEQzMfB&sig=hJqK-JFTwIKSgpDXTSp_2ngMwWU#v=onepage&q=See%2C for instance%2C Pinder%2C Work Motiva](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=9RoKBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=See,+for+instance,+Pinder,+Work+Motivation+in+Organizational+Behavior.+&ots=alyIEQzMfB&sig=hJqK-JFTwIKSgpDXTSp_2ngMwWU#v=onepage&q=See%2C+for+instance%2C+Pinder%2C+Work+Motiva)
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. Academic Press. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=WvFFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Negotiation+behavior&ots=Eq97d_hHQA&sig=OfVbVxnJGHPIm8COkm01PUu82JE#v=onepage&q=Negotiation behavior&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=WvFFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Negotiation+behavior&ots=Eq97d_hHQA&sig=OfVbVxnJGHPIm8COkm01PUu82JE#v=onepage&q=Negotiation+behavior&f=false)
- Pulido-Martos, M., Lopez-Zafra, E., & Augusto-Landa, J. M. (2013). Perceived emotional intelligence and its relationship with perceptions of effectiveness in negotiation. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(2), 408–417. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01010.x>
- Reniers, R. L. E. P., Corcoran, R., Drake, R., Shryane, N. M., & Völlm, B. A. (2011). The QCAE : A Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy The QCAE : A Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy. *Journal of Personality Assessment, 3891*, 84–95. <https://doi.org/10.1080/00223891.2010.528484>
- Reynolds, N., Simintiras, A., & Vlachou, E. (1998). International business negotiations Present knowledge and direction for future research. *Management Decision, 36*(2), 133–134. <https://doi.org/10.1108/md.1998.36.2.133.1>
- Riess, H., & Kraft-Todd, G. (2014). E.M.P.A.T.H.Y.: A Tool to Enhance Nonverbal Communication Between Clinicians and Their Patients. *Academic Medicine, 89*(8), 1108–1112. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000287>
- Robbins, S., & Judge, T. (2003). *Organizational Behavior* (Editora Pearson (ed.); 15th ed.). Prentice Hall.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review, 35*(3/4), 260–271. <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>
- Rubin, J., & Brown, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (Academic Press Inc (ed.)). A subsidiary of Harcourt Brace Javanovich. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=wWhaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+social+psychology+of+bargaining+and+negotiation.&ots=_rvDZ3F43B&sig=lbmLQDyF8YQHAYdE17UCdAf8bM#v=onepage&q=The social psychology of bargaining and negotiation.&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=wWhaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+social+psychology+of+bargaining+and+negotiation.&ots=_rvDZ3F43B&sig=lbmLQDyF8YQHAYdE17UCdAf8bM#v=onepage&q=The+social+psychology+of+bargaining+and+negotiation.&f=false)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association, 55*(1), 68–78. <https://doi.org/101037110003066X55168>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Samuel, J. (2019). Inteligencia Emocional. *Revista de Educación, Motricidad e Investigación, 4*, 92. <https://doi.org/10.33776/remo.v0i4.2727>
- Schelling, T. C. (1980). *The strategy of conflict*. Library of Congress Catalog Card Number 60 - 11560.
- Schlegel, K., Mehu, M., van Peer, J. M., & Scherer, K. R. (2018). Sense and sensibility: The role of cognitive and emotional intelligence in negotiation. *Journal of Research in Personality, 74*, 6–15. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2017.12.003>
- Segal, J. (2001). *Como Desenvolver a Inteligência Emocional* (1a.edição). Rocco.
- Sharma, S., Bottom, W. P., & Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and

- emotional intelligence in predicting negotiation outcomes. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 293–336. <https://doi.org/10.1177/2041386613505857>
- Shell, R. G. (2011). *Bargaining For Advantage - Negotiation Strategies for reasonable people* (Second Edi). Pinguim Books.
- Sinaceur, M., Kopelman, S., Vasiljevic, D., & Haag, C. (2015). Weep and Get More: When and Why Sadness Expression is Effective in Negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1847–1871. <https://doi.org/10.1037/a0038783>
- Singer, T., & Lamm, C. (2009). The Social Neuroscience of Empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1156(1), 81–96. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.04418.x>
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1194–1209. <https://doi.org/10.1108/03090560610702777>
- Sparks, D. (1992). *A Dinâmica da Negociação Efetiva - Como ser bem-sucedido através de uma abordagem Ganha-Ganha* (2nd. Edição).
- Stansfield, J., & Bunce, L. (2014). The Relationship Between Empathy and Reading Fiction : Separate Roles for Cognitive and Affective Components. *Journal of European Psychology Students*, 3(5), 9–18. <https://doi.org/http://doi.org/10.5334/jeps.ca>
- Stroh, V., & Serov, S. (2011). The impact of emotional intelligence level on negotiation effectiveness. *Organizatsionnaya Psichologiya*, 1, 8–23. <https://doi.org/wow000409919100001>
- Sun-Tzu. (2015). *A arte da guerra*. Novo Século Editora.
[https://books.google.pt/books?id=EoCiDQAAQBAJ&pg=PT23&lpg=PT23&dq=O+general+que+vence+a+batalha+faz+muitos+cálculos+em+seu+templo+antes+que+a+batalha+seja+travada.+O+general+que+perde+faz+poucos+cálculos+de+antemão.+\(Sun+Tzu\).&source=bl&ots=rYKqHsRWXA&sig](https://books.google.pt/books?id=EoCiDQAAQBAJ&pg=PT23&lpg=PT23&dq=O+general+que+vence+a+batalha+faz+muitos+cálculos+em+seu+templo+antes+que+a+batalha+seja+travada.+O+general+que+perde+faz+poucos+cálculos+de+antemão.+(Sun+Tzu).&source=bl&ots=rYKqHsRWXA&sig)
- Tao, X., Shen, Z., Miao, C., Theng, Y. L., Miao, Y., & Yu, H. (2010). Automated negotiation through a cooperative-competitive model. *Studies in Computational Intelligence*, 319, 161–178. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15612-0_9
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Thompson, L. (1990). Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), 515–532. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.515>
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275–285. <https://doi.org/10.1037/h0053850>
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *Qualitative Report*, 15(3), 754–760.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.674.8927&rep=rep1&type=pdf>
- Ury, W. (2015). *Como Chegar ao Sim com Você Mesmo. O primeiro passo em qualquer negociação, conflito ou conversa difícil*. Editora Sextante.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 510–528. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.4.510>
- Vetschera, R. (2013). Negotiation processes: an integrated perspective. *EURO Journal on Decision*

- Processes*, 1(1–2), 135–164. <https://doi.org/10.1007/s40070-013-0006-5>
- Vetschera, R., Filzmoser, M., & Mitterhofer, R. (2014). An Analytical Approach to Offer Generation in Concession-Based Negotiation Processes. *Group Decision and Negotiation*, 23(1), 71–99. <https://doi.org/10.1007/s10726-012-9329-z>
- Volkema, R. J., Fleck, D., & Hofmeister, A. (2011). Getting off on the right foot: The effects of initial email messages on negotiation process and outcome. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(3), 299–313. <https://doi.org/10.1109/TPC.2011.2161804>
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2103082
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: The untapped edge for success* (1st ed.). Jossey-Bass Publishers.
- Wheeler, M. (2014). *A Arte da Negociação - Como improvisar acordos em um mundo caótico*. Grupo Leya.
- Wicklund, R. A. (1975). Objective Self-Awareness. In *Advances in Experimental Social Psychology Volume 8* (Vol. 8, pp. 233–275). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60252-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60252-X)
- Wilson, S. R., & Putnam, L. L. (1990). Interaction Goals in Negotiation. *Annals of the International Communication Association*, 13(1), 374–406. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23808985.1990.11678764>
- Wisker, Z. L., & Poulis, A. (2017). Emotional Intelligence and Sales Performance. A Myth or Reality? *International Journal of Business and Society*, 16(2), 185–200. <https://doi.org/10.33736/ijbs.563.2015>
- Zehetner, A., & Kraigher-Krainer, J. (2017). The Relationship between Emotional Intelligence and Negotiation Performance: Preliminary Findings of an Experimental Study with International Business Students. In M. Überwimmer, M. Gaisch, R. Füreder, & Y. Costa (Eds.), *Cross-Cultural Business Conference 2017* (Issue May, pp. 55–71). Shaker Verlag. https://www.researchgate.net/profile/Martina_Gaisch/publication/317202188_Proceedings_of_Cross-Cultural_Business_Conference_2017/links/592c24e80f7e9b9979ad68fd/Proceedings-of-Cross-Cultural-Business-Conference-2017.pdf#page=56

APÊNDICES

Apêndice A1. Guião de entrevista/questionário v1

1ª/2 etapa da pesquisa - ENTREVISTA:

1 - Objetivos de estudo e solicitação de colaboração

Olá,

Meu nome é Deise Machado. Eu estou a desenvolver uma investigação na área de Marketing e Estratégia, mais especificamente pretendo apurar o papel da inteligência emocional no decorrer das fases do processo de negociação em que há a necessidade em manter um relacionamento no longo prazo com o cliente.

Em virtude do exposto, seu nome foi selecionado para esta entrevista (tempo aproximado inferior à 20 minutos), por representar não só o público-alvo desta pesquisa, como também por ser reconhecido como uma pessoa importante para a colaboração neste estudo. Por isso, sua participação é muito importante.

2 - Autorização para coleta de informações por meio de gravação e escrita

A informação que nos irá passar será tratada com muito cuidado para manter a integridade dos dados.

Ao responder às questões colocadas, declara que:

- A sua participação é voluntária;
- Autoriza a utilização das suas respostas somente para o trabalho em curso;
- Foi informado de que os dados recolhidos serão confidenciais;
- Autoriza ser contactado posteriormente para esclarecer alguns pequenos dados, caso seja necessário;

Marque com "X" Sim () Não ()

2 - Perfil do entrevistado:

Marque com "X"

- Por favor indique a opção () 18 - 23 anos () 36 - 41 anos
que corresponda à sua () 24 - 29 anos () > 41 anos
idade: () 30 - 35 anos
- Tempo de experiência () 0 - 2 anos () 6 - 10 anos
nesta empresa: () 3 - 5 anos () Mais de 11 anos
- Tempo de experiência na () 0 - 2 anos () 6 - 10 anos
área comercial: () 3 - 5 anos () Mais de 11 anos
- d) Cargo atual: -----
- e) País onde mora: -----
- f) Nome da empresa que trabalha hoje: -----
- g) Qual produto/serviço/segmento: -----
- h) Marque com "X" o tipo de negociação que habitualmente realiza em seu trabalho:
() **Transação pontual** (o cliente necessita de um produto ou serviço, eu vendo e ele paga. Assim não preciso manter o contato pós-venda com ele.)
() **Relação a longo prazo** (o cliente necessita de um produto ou serviço e eu faço de tudo para satisfazê-lo em prol de motivar seu retorno em futuras compras.)

Apêndice A1. Guião de entrevista/questionário v1 (continuação)

3 – A negociação comercial é estruturada em etapas do início até o término da negociação. Você ou vossa empresa segue alguma metodologia neste processo?

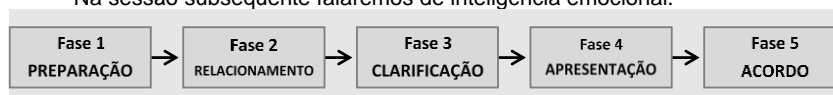
Marque com “X” Sim () Não ()

Caso sim, especifique quais as fases do processo negocial:

4 - Fases do Processo de Negociação – FPN:

Agora, considere o modelo contendo 5 fases do processo de negociação que foi selecionado para esta pesquisa e que estarão mais detalhadamente explicados dentro do questionário abaixo.

Na sessão subsequente falaremos de inteligência emocional.



5 – Tal como referi inicialmente, o objetivo deste estudo é entender qual o efeito das 5 competências da Inteligência Emocional em cada fase do processo negocial.

O que as pesquisas dizem...

Ter inteligência emocional é ser capaz de controlar suas próprias emoções e influenciar as emoções dos outros. A emoção é uma vertente capaz de definir o curso de uma negociação e pode colocar em risco o fechamento de um negócio, como comprovam algumas pesquisas. Assim, para ser emocionalmente inteligente é necessário desenvolver algumas competências que serão explanadas a seguir já dentro de vosso questionário:

5.1– Responda as questões a seguir:

FASE 1 – PREPARAÇÃO

Nesta fase (**Preparação**) é definida a meta, os interesses e a estratégia mais adequada para uma negociação que você irá apresentar e que pode ser requerida por seu cliente.

Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido?

| Discordo Totalmente | | Não concordo nem discordo | | Concordo Totalmente | |
|---------------------|---|---------------------------|---|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | |

Marque com “x” uma única opção (1-5) ao lado

Observação:

Apêndice A1. Guião de entrevista/questionário v1 (continuação)

FASE 2 - RELACIONAMENTO (primeiro contato presencial)
 Nesta fase (**Relacionamento**), que é o primeiro contato face-à-face com o cliente. Você precisa de estabelecer uma relação de confiança com seu cliente e, para isso, realiza apresentações pessoais/profissionais, fala sobre assuntos diversos (assuntos alheios à negociação. Exemplo: Interesses comuns, filhos, equipa de futebol, política, entre outros).

Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido?

| Discordo Totalmente | | Não concordo nem discordo | | | Concordo Totalmente | |
|---------------------|---|---------------------------|---|---|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | | | | | | |

Marque com "x" uma única opção (1-5) ao lado

Abaixo as **5 competências da inteligência emocional** com base em pesquisas. **Marque com "X"** a importância que cada competência pode ter na fase da negociação em questão:

| Autoconsciência | | | | | Auto Motivação | | | | | Autorregulação | | | | | Empatia | | | | | Perceção da Emoção do Outro | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|--|---|-------------------|---|---|-------------------------------------|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Auto-observação Auto atenção Pensamento Linguagem corporal/Verbal | | | | | Autoestima Persistência Firme no foco | | | | | Autocontrole emocional Capacidade em mudar estado emocional negativo para positivo | | | | | Empatia Calçar os sapatos do cliente Compreendê-lo Não-Julgar | | | | | Interpretar emoção na face no corpo | | | | | | | | | |
| Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Observação:

FASE 3 CLARIFICAÇÃO (Sondar, perguntar)
 Nesta fase (**Clarificação**), o objetivo principal é obter e trocar informações. Por isso, você sonda o cliente através de perguntas e constatações de factos

Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido?

| Discordo Totalmente | | Não concordo nem discordo | | | Concordo Totalmente | |
|---------------------|---|---------------------------|---|---|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | | | | | | |

Marque com "x" uma única opção (1-5) ao lado

Abaixo as **5 competências da inteligência emocional** com base em pesquisas. **Marque com "X"** a importância que cada competência pode ter na fase da negociação em questão:

| Perceção da Emoção do Outro | | | | | Empatia | | | | | Auto Motivação | | | | | Autorregulação | | | | | Autoconsciência | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|-------------------|---|---|--|---|-------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|--|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Interpretar emoção na face no corpo | | | | | Empatia Calçar os sapatos do cliente Compreendê-lo Não-Julgar | | | | | Autoestima Persistência Firme no foco | | | | | Autocontrole emocional Capacidade em mudar estado emocional negativo para positivo | | | | | Auto-observação Auto atenção Pensamento Linguagem corporal/Verbal | | | | | | | | | |
| Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Observação:

FASE 4 - APRESENTAÇÃO (apresentação da proposta)
 Nesta fase (**Apresentação**), uma solução é apresentada como adequada para ambas as partes. Para isso, você procura identificar como pode solucionar o problema/interesse de seu cliente sem esquecer o seu (*win win* em que ganha você e seu cliente).

Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido?

| Discordo Totalmente | | Não concordo nem discordo | | | Concordo Totalmente | |
|---------------------|---|---------------------------|---|---|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | | | | | | |

Marque com "x" uma única opção (1-5) ao lado

Abaixo as **5 competências da inteligência emocional** com base em pesquisas. **Marque com "X"** a importância que cada competência pode ter na fase da negociação em questão:

| Auto Motivação | | | | | Autoconsciência | | | | | Empatia | | | | | Perceção da Emoção do Outro | | | | | Autorregulação | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------|---|---|--|---|-------------------|---|---|--|---|-------------------|---|---|-------------------------------------|---|-------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Autoestima Persistência Firme no foco | | | | | Auto-observação Auto atenção Pensamento Linguagem corporal/Verbal | | | | | Empatia Calçar os sapatos do cliente Compreendê-lo Não-Julgar | | | | | Interpretar emoção na face no corpo | | | | | Autocontrole emocional Capacidade em mudar estado emocional negativo para positivo | | | | | | | | | |
| Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | Menor importância | | Maior importância | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Observação:

Apêndice A1. Guião de entrevista/questionário v1 (continuação)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------|---|---|--|---|-------------------|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>FASE 5 - ACORDO (fechamento, compromisso) Nesta fase (Acordo), ambas as partes selam um compromisso ou acordo (um irá entregar o que foi proposto e ou outro irá pagar pelo que foi prometido).</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido?</p> | | | | | | | | | | Discordo Totalmente | | Não concordo nem discordo | | | Concordo Totalmente | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | |
| <p>Marque com “x” uma única opção (1-5) ao lado</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Abaixo as 5 competências da inteligência emocional com base em pesquisas. Marque com “X” a importância que cada competência pode ter na fase da negociação em questão:</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Autorregulação Autocontrole emocional Capacidade em mudar estado emocional negativo para positivo</p> | | | | | <p>Perceção da Emoção do Outro Interpretar emoção na face no corpo</p> | | | | | <p>Autoconsciência Auto-observação Auto atenção Pensamento Linguagem corporal/Verbal</p> | | | | | <p>Auto Motivação Autoestima Persistência Firme no foco</p> | | | | | <p>Empatia Empatia Calçar os sapatos do cliente Compreendê-lo Não-Julgar</p> | | | | |
| Menor Importância | | Maior Importância | | | Menor Importância | | Maior Importância | | | Menor Importância | | Maior Importância | | | Menor Importância | | Maior Importância | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Observação:</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.2– Gostaria de acrescentar alguma informação relevante àquilo que foi dito?

Apêndice A1. Guião de entrevista/questionário v1 (continuação)

2ª/2 etapa da pesquisa - QUESTIONÁRIO

1 Questionário – Nível de Inteligência Emocional

1.1 Por favor indique o seu grau de concordância relativa às seguintes afirmações (marque com “x” uma única opção):

| | | Discordo Totalmente | | | Concordo Totalmente | |
|----|---|---------------------|---|---|---------------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) | No geral, quando analiso os meus pontos positivos ou negativos, sinto-me bem comigo mesmo. | | | | | |
| b) | No geral sou capaz de perceber a diferença (ou separar) entre a realidade dos factos e a minha interpretação particular | | | | | |
| c) | No geral, quando estou perante um problema, sou capaz de analisar as possíveis soluções e decidir a melhor alternativa | | | | | |
| e) | No geral, consigo defender os meus direitos ou expressar bem a minha opinião de forma não destrutiva. | | | | | |
| e) | No geral, consigo controlar o meu pensamento e ação e sou livre de dependência emocional. | | | | | |
| f) | No geral, não fico abalado emocionalmente ao lidar com situações estressantes. | | | | | |
| g) | No geral, penso antes de reagir a algum insulto e consigo controlar os meus impulsos emocionais. | | | | | |
| h) | No geral, sinto-me motivado e consigo atingir o meu potencial máximo quando estou diante duma tarefa/projeto que gosto. | | | | | |
| i) | No geral, sou uma pessoa satisfeita com a vida e expresso com frequência sentimentos positivos | | | | | |
| j) | No geral, gosto de ajudar os outros, pois sou cooperativo, contribuinte e construtivo em meu grupo social. | | | | | |
| k) | No geral, consigo estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios e valorizo muito as amizades mais próximas | | | | | |
| l) | No geral, considero-me uma pessoa flexível e capaz de me adaptar ao ambiente e às pessoas. | | | | | |

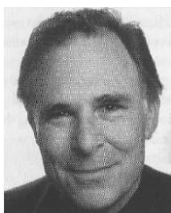
1.2 Indique a emoção correspondente a cada face abaixo apresentadas:

Coloque apenas o número correspondente a emoção abaixo das imagens.

(1) Raiva (2) Tristeza (3) Medo (4) Surpresa (5) Alegria



Emoção: _____



Emoção: _____



Emoção: _____



Emoção: _____



Emoção: _____

Muito obrigada pela sua precisa colaboração!

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2

O Efeito das Várias Dimensões da Inteligência Emocional nas Fases da Negociação Comercial

*Obrigatório

Caro(a) participante,

Esta pesquisa tem como foco atender os princípios exigidos no âmbito da tese de Mestrado em Marketing e Estratégia, realizada na Universidade do Uminho.

O objetivo principal é apurar o papel da inteligência emocional no decorrer das fases do processo de negociação em que há a necessidade em manter um relacionamento no longo prazo com o cliente.

Notas:

- É assegurado o total anonimato e confidencialidade das respostas.
- Pedimos vossa colaboração em responder de maneira espontânea e sincera para que os resultados possam vir a contribuir significativamente no dia a dia dos negociadores.
- A vossa participação é voluntária;
- Tempo estimado 10 minutos;
- Ao responder, você autoriza a utilização de vossas respostas somente para o trabalho em curso (tese);

Obrigada pela importante colaboração,

Deise Machado

deiselms1976@gmail.com

pg36691@uminho.pt

1 - Você trabalha e realiza negociações no seu dia a dia. (Se respondeu "não", o seu questionário termina aqui, obrigada). *

- Sim
 Não

Nesta secção, o objetivo é identificar o género, faixa etária, país onde mora, tempo de experiência e setor de atividade da empresa.

2 - Que tipo de negociação realiza? *

- Transação pontual (o cliente necessita de um produto ou serviço, eu vendo e ele paga. Assim não preciso manter o contato pós-venda com ele.)
 Relação a longo prazo (o cliente necessita de um produto ou serviço e eu faço de tudo para satisfazê-lo em prol de motivar seu retorno em futuras compras.)

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

| |
|--|
| |
| 3 - Género * |
| <input type="radio"/> Feminino |
| <input type="radio"/> Masculino |
| 4 - Idade * |
| <input type="radio"/> 18 - 23 anos |
| <input type="radio"/> 24 - 29 anos |
| <input type="radio"/> 30 - 35 anos |
| <input type="radio"/> 36 - 41 anos |
| <input type="radio"/> >41 anos |
| 5 - País de morada (residência) * |
| <input type="checkbox"/> Portugal |
| <input type="checkbox"/> Brasil |
| <input type="checkbox"/> Outro |
| <input type="checkbox"/> Outro: _____ |
| 6 - Tempo de experiência como negociador * |
| <input type="radio"/> 0 - 2 anos |
| <input type="radio"/> 3 - 5 anos |
| <input type="radio"/> 6 - 10 anos |
| <input type="radio"/> > 10 anos |
| 7 - Nome da empresa (caso não possa informar, diga o ramo de atuação) * |
| _____ |
| 8 - Produto ou serviço que negocia * |
| _____ |

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

Nesta secção, o objetivo é identificar o nível de concordância em cada uma das fases da negociação, assim como o efeito de cada competência da inteligência emocional no decorrer destas fases.

9 - A negociação comercial é estruturada em etapas do início ao término da negociação. Você ou a vossa empresa segue alguma metodologia neste processo? *

Sim

Não

Caso tenha respondido "sim" na secção 9, especifique quais as fases do processo negocial

Secção informativa: Agora, considere o modelo contendo 5 fases do processo de negociação que foi selecionado para esta pesquisa (imagem abaixo) e que estarão mais detalhadamente explicados ao longo do questionário.



Secção informativa: Considere a Inteligência Emocional (IE) como “a capacidade de monitorar os sentimentos e emoções dos outros e de si mesmo, discriminá-los e usar essas informações para orientar o pensamento e as ações” (Salovey & Mayer, 1990, p.189). IE reúne 5 competências como mostra a figura.



Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

| | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| <p>10 - Fase 1 da negociação: PREPARAÇÃO (define-se a meta, os interesses e a estratégia de negociação mais adequada). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? *</p> | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |
| Justifique (opcional) | | | | | | |
| _____ | | | | | | |
| <p>11 - Fase 2 da negociação. RELACIONAMENTO (primeiro contato face-à-face com o cliente. Precisa estabelecer uma relação de confiança. Para isso, realiza apresentações pessoais/profissionais, fala sobre assuntos diversos (assuntos alheios à negociação). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? *</p> | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |
| Justifique (opcional) | | | | | | |
| _____ | | | | | | |
| <p>Fase 2 da negociação. RELACIONAMENTO. Agora vamos apurar a importância de cada uma das 5 competências da inteligência emocional (Autoconsciência, Auto Motivação, Autorregulação, Empatia, Percepção da Emoção do Outro) nesta fase *</p> | | | | | | |
| | 1 - Menor Importância | 2 | 3 | 4 | 5 - Maior Importância | |
| 12 - AUTOCONSCIÊNCIA (Auto-observação, auto atenção, pensamento, linguagem corporal/verbal) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 13 - AUTO MOTIVAÇÃO (Autoestima, persistência, firmeza no foco) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| | | | | | | |

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

| | |
|--|---|
| | |
| 14 - AUTORREGULAÇÃO (autocontrole emocional, capacidade de mudar o próprio estado emocional de negativo para positivo) | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 15 - EMPATIA ("calçar os sapatos do cliente", sentir como o cliente, não julgar, compreendê-lo) | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 16 - PERCEÇÃO DA EMOÇÃO DO OUTRO (interpretar a emoção na face e no corpo) | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 17 - Fase 2 da negociação. RELACIONAMENTO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção * | |
| <input type="radio"/> Percepção da emoção do outro <input type="radio"/> Auto Motivação <input type="radio"/> Autoconsciência <input type="radio"/> Empatia <input type="radio"/> Autorregulação | |
| Justifique a sua resposta (opcional) | |
| _____ | |
| 18 - Fase 3 da negociação. CLARIFICAÇÃO (objetivo principal é obter e trocar informações através de sondagens (perguntas)). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? * | |
| | 1 2 3 4 5 |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| | Concordo Totalmente |
| Justifique a sua resposta (opcional) | |
| _____ | |
| | |

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

| Fase 3 da negociação. CLARIFICAÇÃO. Agora vamos apurar a importância de cada uma das 5 competências da inteligência emocional (Autoconsciência, Auto motivação, Autorregulação, Empatia, Percepção da Emoção do Outro) nesta fase * | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| | 1 - Menor Importância | 2 | 3 | 4 | 5 - Maior Importância |
| 19 - AUTOCONSCIÊNCIA (Auto-observação, auto atenção, pensamento, linguagem corporal/verbal) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20 - AUTO MOTIVAÇÃO (Autoestima, persistência, firmeza no foco) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21 - AUTORREGULAÇÃO (autocontrole emocional, capacidade de mudar o próprio estado emocional de negativo para positivo) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22 - EMPATIA ("calçar os sapatos do cliente", sentir como o cliente, não julgar, compreendê-lo) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23 - PERCEÇÃO DA EMOÇÃO DO OUTRO (interpretar a emoção na face e no corpo) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24 - Fase 3 da negociação. CLARIFICAÇÃO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção * | | | | | |
| <input type="radio"/> Percepção da emoção do outro <input type="radio"/> Auto Motivação <input type="radio"/> Autoconsciência <input type="radio"/> Empatia <input type="radio"/> Autorregulação | | | | | |
| Justifique a sua resposta (opcional) | | | | | |
| _____ | | | | | |
| | | | | | |

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

| | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| <p>25 - Fase 4 da negociação. APRESENTAÇÃO (Uma solução adequada para ambas as partes é apresentada através de uma proposta. Para isso, você procura identificar como pode solucionar o problema/interesse do seu cliente sem esquecer o seu). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido?</p> | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |
| Justifique a sua resposta (opcional) | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| <p>Fase 4 da negociação. APRESENTAÇÃO. Agora vamos apurar a importância de cada uma das 5 competências da inteligência emocional (Autoconsciência, Auto motivação, Autorregulação, Empatia, Percepção da Emoção do Outro) nesta fase *</p> | | | | | | |
| | 1 - Menor Importância | 2 | 3 | 4 | 5 - Maior Importância | |
| 26 - AUTOCONSCIÊNCIA (Auto-observação, auto atenção, pensamento, linguagem corporal/verbal) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 27 - AUTO MOTIVAÇÃO (Autoestima, persistência, firmeza no foco) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 28 - AUTORREGULAÇÃO (autocontrole emocional, capacidade de mudar o próprio estado emocional de negativo para positivo) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 29 - EMPATIA ("calçar os sapatos do cliente", sentir como o cliente, não julgar, compreendê-lo) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 30 - PERCEÇÃO DA EMOÇÃO DO OUTRO (interpretar a emoção na face e no corpo) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

31 - Fase 4 da negociação. APRESENTAÇÃO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção *

- Percepção da emoção do outro
- Auto Motivação
- Autoconsciência
- Empatia
- Autorregulação

Justifique a sua resposta (opcional)

32 - Fase 5 da negociação. ACORDO (é o fechamento do negócio. Ambas as partes selam um compromisso ou acordo em que um irá que entregar o que foi proposto e ou outro irá pagar pelo que foi prometido). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Justifique a sua resposta (opcional)

Fase 5 da negociação. ACORDO. Agora vamos apurar a importância de cada uma das 5 competências da inteligência emocional (Autoconsciência, Auto motivação, Autorregulação, Empatia, Percepção da Emoção do Outro) nesta fase *

| | 1 - Menor Importância | 2 | 3 | 4 | 5 - Maior Importância |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 33 - AUTOCONSCIÊNCIA (Auto-observação, auto atenção, pensamento, linguagem corporal/verbal) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

| Terminado as fases do processo negocial e o papel da IE (Inteligência Emocional) na negociação, vamos de seguida analisar o quociente de inteligência emocional . | |
|--|---|
| | 1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Indiferente 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente |
| 39 - No geral, quando analiso os meus pontos positivos ou negativos, sinto-me bem comigo mesmo | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 40 - No geral sou capaz de perceber a diferença (ou separar) entre a realidade dos factos e a minha interpretação particular | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 41 - No geral, quando estou perante um problema, sou capaz de analisar as possíveis soluções e decidir a melhor alternativa | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 42 - No geral, consigo defender os meus direitos ou expressar bem a minha opinião de maneira não destrutiva | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 43 - No geral, consigo controlar o meu pensamento e ação e sou livre de dependência emocional | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 44 - No geral, não fico abalado emocionalmente ao lidar com situações estressantes | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 45 - No geral, penso antes de reagir a algum insulto e consigo controlar os meus impulsos emocionais | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 46 - No geral, sinto-me motivado e consigo atingir o meu potencial máximo quando estou diante duma tarefa/projeto que gosto | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 47 - No geral, sou uma pessoa satisfeita com a vida e expresso com frequência os sentimentos positivos | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 48 - No geral, gosto de ajudar os outros, pois sou cooperativo, contribuinte e construtivo <i>no</i> meu grupo social | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 49 - No geral, consigo estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios e valorizo muito as amizades mais próximas | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 50 - No geral, considero-me uma pessoa flexível e capaz de adaptar-me ao ambiente e às pessoas | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |

Apêndice A2. Questionário/entrevista v2 (continuação)

Indique a emoção correspondente a cada face apresentadas abaixo

51 - Face 1*



Escolher

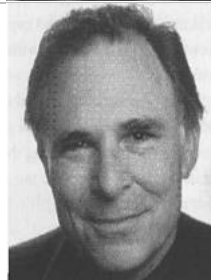
Alegria

Raiva

Tristeza

Medo

Surpresa



Escolher

Alegria

Raiva

Tristeza

Medo

Surpresa



Escolher

Alegria

Raiva

Tristeza

Medo

Surpresa



Escolher

Alegria

Raiva

Tristeza

Medo

Surpresa



Escolher

Alegria

Raiva

Tristeza

Medo

Surpresa

Apêndice B. Lista das questões

| Q | Questão Descritiva |
|-----|---|
| Q1 | Você trabalha e realiza negociações no seu dia a dia. (Se respondeu "não", o seu questionário termina aqui, obrigada). |
| Q2 | Que tipo de negociação realiza? (Transacional ou Relacional) |
| Q3 | Gênero |
| Q4 | Idade |
| Q5 | País de morada (residência) (Portugal, Brasil, Outros) |
| Q6 | Tempo de experiência como negociador (Selecione a opção) |
| Q7 | Nome da empresa (caso não possa informar, diga o ramo de atuação) |
| Q8 | Setor de Actividade / produto ou serviço que negocia |
| Q9 | A negociação comercial é estruturada em etapas do início ao término da negociação. Você ou a vossa empresa segue alguma metodologia neste processo? Caso sim, especifique |
| Q10 | Fase 1 da negociação: PREPARAÇÃO (define-se a meta, os interesses e a estratégia de negociação mais adequada). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? Escolha uma opção (1-Discordo Totalmente - 5-Concordo Totalmente). Justifique a sua escolha (Opcional) |
| Q11 | Fase 2 da negociação. RELACIONAMENTO (primeiro contato face-à-face com o cliente. Precisa estabelecer uma relação de confiança. Para isso, realiza apresentações pessoais/profissionais, fala sobre assuntos diversos (assuntos alheios à negociação). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? Escolha uma opção (1-Discordo Totalmente - 5-Concordo Totalmente). Justifique a sua escolha (Opcional) |
| Q12 | Fase 2 da negociação - RELACIONAMENTO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTOCONSCIÊNCIA (Auto-observação, auto atenção, pensamento, linguagem corporal/verbal) nesta fase. |
| Q13 | Fase 2 da negociação - RELACIONAMENTO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTO MOTIVAÇÃO (Autoestima, persistência, firmeza no foco) nesta fase. |
| Q14 | Fase 2 da negociação - RELACIONAMENTO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTORREGULAÇÃO (autocontrolo emocional, capacidade de mudar o próprio estado emocional de negativo para positivo) nesta fase. |
| Q15 | Fase 2 da negociação - RELACIONAMENTO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da EMPATIA ("calçar os sapatos do cliente", sentir como o cliente, não julgar, compreendê-lo) nesta fase. |
| Q16 | Fase 2 da negociação - RELACIONAMENTO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da PERCEÇÃO DA EMOÇÃO DO OUTRO (interpretar a emoção na face e no corpo) nesta fase. |
| Q17 | Fase 2 da negociação. RELACIONAMENTO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção (1 autoconsciência, 2 auto motivação, 3 autorregulação, 4 Empatia, 5 Perceção da Emoção do Outro). Justifique a sua escolha (opcional) |
| Q18 | Fase 3 da negociação. CLARIFICAÇÃO (objetivo principal é obter e trocar informações através de sondagens (perguntas)). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? Escolha uma opção (1-Discordo Totalmente - 5-Concordo Totalmente) Justifique a sua escolha (opcional) |
| Q19 | Fase 3 da negociação - CLARIFICAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTOCONSCIÊNCIA (Auto-observação, auto atenção, pensamento, linguagem corporal/verbal) nesta fase. |
| Q20 | Fase 3 da negociação - CLARIFICAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTO MOTIVAÇÃO (Autoestima, persistência, firmeza no foco) nesta fase. |
| Q21 | Fase 3 da negociação - CLARIFICAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTORREGULAÇÃO (autocontrolo emocional, capacidade de mudar o próprio estado emocional de negativo para positivo) nesta fase. |
| Q22 | Fase 3 da negociação - CLARIFICAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da EMPATIA ("calçar os sapatos do cliente", sentir como o cliente, não julgar, compreendê-lo) nesta fase. |
| Q23 | Fase 3 da negociação - CLARIFICAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da PERCEÇÃO DA EMOÇÃO DO OUTRO (interpretar a emoção na face e no corpo) nesta fase |

Apêndice B. Lista das questões (continuação)

| Q | Questão Descritiva |
|----------|---|
| Q24 | Fase 3 da negociação. CLARIFICAÇÃO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção (1 autoconsciência, 2 auto motivação, 3 autorregulação, 4 Empatia, 5 Percepção da Emoção do Outro). Justifique a sua escolha (opcional) |
| Q25 | Fase 4 da negociação. APRESENTAÇÃO (Uma solução adequada para ambas as partes é apresentada através de uma proposta. Para isso, você procura identificar como pode solucionar o problema/interesse do seu cliente sem esquecer o seu). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? Escolha uma opção (1-Discordo Totalmente - 5-Concordo Totalmente). Justifique a sua escolha (opcional) |
| Q26 | Fase 4 da negociação - APRESENTAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTOCONSCIÊNCIA (Auto-observação, auto atenção, pensamento, linguagem corporal/verbal) nesta fase. |
| Q27 | Fase 4 da negociação - APRESENTAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTO MOTIVAÇÃO (Autoestima, persistência, firmeza no foco) nesta fase. |
| Q28 | Fase 4 da negociação - APRESENTAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTORREGULAÇÃO (autocontrolo emocional, capacidade de mudar o próprio estado emocional de negativo para positivo) nesta fase. |
| Q29 | Fase 4 da negociação - APRESENTAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da EMPATIA ("calçar os sapatos do cliente", sentir como o cliente, não julgar, compreendê-lo) nesta fase. |
| Q30 | Fase 4 da negociação - APRESENTAÇÃO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da PERCEÇÃO DA EMOÇÃO DO OUTRO (interpretar a emoção na face e no corpo) nesta fase. |
| Q31 | Fase 4 da negociação. APRESENTAÇÃO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção (1 autoconsciência, 2 auto motivação, 3 autorregulação, 4 Empatia, 5 Percepção da Emoção do Outro). Justifique a sua escolha (opcional) |
| Q32 | Fase 5 da negociação. ACORDO (é o fechamento do negócio. Ambas as partes selam um compromisso ou acordo em que um irá que entregar o que foi proposto e ou outro irá pagar pelo que foi prometido). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? Escolha uma opção (1-Discordo Totalmente - 5-Concordo Totalmente) |
| Q33 | Fase 5 da negociação - ACORDO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTOCONSCIÊNCIA (Auto-observação, auto atenção, pensamento, linguagem corporal/verbal) nesta fase. |
| Q34 | Fase 5 da negociação - ACORDO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTO MOTIVAÇÃO (Autoestima, persistência, firmeza no foco) nesta fase. |
| Q35 | Fase 5 da negociação - ACORDO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da AUTORREGULAÇÃO (autocontrolo emocional, capacidade de mudar o próprio estado emocional de negativo para positivo) nesta fase |
| Q36 | Fase 5 da negociação - ACORDO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da EMPATIA ("calçar os sapatos do cliente", sentir como o cliente, não julgar, compreendê-lo) nesta fase. |
| Q37 | Fase 5 da negociação - ACORDO. Indique o grau de importância (1-menor importância - 5-maior importância) da PERCEÇÃO DA EMOÇÃO DO OUTRO (interpretar a emoção na face e no corpo) nesta fase. |
| Q38 | Fase 5 da negociação. ACORDO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção (1 autoconsciência, 2 auto motivação, 3 autorregulação, 4 Empatia, 5 Percepção da Emoção do Outro). Justifique a sua escolha (opcional) |
| Q39 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, quando analiso os meus pontos positivos ou negativos, sinto-me bem comigo mesmo] |
| Q40 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral sou capaz de perceber a diferença (ou separar) entre a realidade dos factos e a minha interpretação particular] |

Apêndice B. Lista das questões (continuação)

| Q | Questão Descritiva |
|----------|--|
| Q41 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, quando estou perante um problema, sou capaz de analisar as possíveis soluções e decidir a melhor alternativa] |
| Q42 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, consigo defender os meus direitos ou expressar bem a minha opinião de maneira não destrutiva] |
| Q43 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, consigo controlar o meu pensamento e ação e sou livre de dependência emocional] |
| Q44 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, não fico abalado emocionalmente ao lidar com situações estressantes] |
| Q45 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, penso antes de reagir a algum insulto e consigo controlar os meus impulsos emocionais] |
| Q46 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, sinto-me motivado e consigo atingir o meu potencial máximo quando estou diante duma tarefa/projeto que gosto] |
| Q47 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, sou uma pessoa satisfeita com a vida e expresso com frequência os sentimentos positivos] |
| Q48 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, gosto de ajudar os outros, pois sou cooperativo, contribuinte e construtivo no meu grupo social] |
| Q49 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, consigo estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios e valorizo muito as amizades mais próximas] |
| Q50 | Por favor indique o seu grau de concordância (1-discordo totalmente - 5-concordo totalmente) relativa às seguintes afirmações. No geral, considero-me uma pessoa flexível e capaz de <i>adaptar-me</i> ao ambiente e às pessoas] |
| Q51 | Face 1. Indique a emoção correspondente a face abaixo (1 Raiva, 2 Tristeza, 3 Medo, 4 Surpresa, 5 Alegria) |
| Q52 | Face 2. Indique a emoção correspondente a face abaixo (1 Raiva, 2 Tristeza, 3 Medo, 4 Surpresa, 5 Alegria) |
| Q53 | Face 3. Indique a emoção correspondente a face abaixo (1 Raiva, 2 Tristeza, 3 Medo, 4 Surpresa, 5 Alegria) |
| Q54 | Face 4. Indique a emoção correspondente a face abaixo (1 Raiva, 2 Tristeza, 3 Medo, 4 Surpresa, 5 Alegria) |
| Q55 | Face 5. Indique a emoção correspondente a face abaixo (1 Raiva, 2 Tristeza, 3 Medo, 4 Surpresa, 5 Alegria) |

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice C. TRADUÇÃO DA ESCALA DE BARON EQI

| *DIE | Escala Original (inglês) | Escala adaptada (Tradução para português) |
|------|---|---|
| AC | <p>Self Regard (SR) the ability to be aware of, understand, accept and respect oneself. e.g. Looking at both my good points and bad points, I feel good about myself.</p> | <p>Autoestima (SR) a capacidade de estar consciente, compreender, aceitar e respeitar-se a si mesmo. e.g. Olhando para os meus pontos positivos e negativos, sinto-me bem comigo mesmo. Adaptação Considerada: No geral, quando analiso os meus pontos bons e maus, sinto-me bem comigo mesmo.</p> |
| AC | <p>Reality Testing (RT) the ability to assess the correspondence between what is experienced and what objectively exists, e.g. I can easily pull out of daydreams and tune into the reality of the immediate situation.</p> | <p>Teste de Realidade (RT) a capacidade de avaliar a correspondência entre o que é experimentado e o que existe objetivamente. Por exemplo, eu posso facilmente sair de devaneios e sintonizar com a realidade da situação imediata. Adaptação Considerada: No geral sou capaz de perceber a diferença entre a realidade dos factos e a minha interpretação particular</p> |
| AC | <p>Problem Solving (PS) the ability to identify and define problems as well as to generate and implement potentially effective solutions, e.g. When trying to solve a problem, I look at each possibility and then decide on the best way.</p> | <p>Resolução de Problemas (PS) A capacidade de identificar e definir problemas, bem como de gerar e implementar soluções potencialmente eficazes. Por exemplo, ao tentar resolver um problema, olho para cada possibilidade e depois decido qual a melhor maneira. Adaptação Considerada: No geral, quando estou diante de um problema, sou capaz de analisar as possíveis soluções e decidir a melhor alternativa</p> |
| AR | <p>Assertiveness (AS) the ability to express feelings, beliefs, and thoughts and defend one's rights in a nondestructive manner, e.g. When I'm angry with others, I can tell them about it</p> | <p>Assertividade (AS) A capacidade de expressar sentimentos, crenças e pensamentos e defender os seus direitos de uma forma não destrutiva. Por exemplo, quando estou com raiva dos outros, posso contar a eles sobre isso Adaptação Considerada: No geral, consigo defender meus direitos ou expressar bem minha opinião de maneira não destrutiva.</p> |
| AR | <p>Independence (IN) the ability to be self-directed and self-controlled in one's thinking and action and to be free of emotional dependency, e.g. I seem to need other people more than they need me.</p> | <p>Independência (IN) A capacidade de ser auto-dirigido e auto-controlado no seu pensamento e ação e de estar livre da dependência emocional. Por exemplo, eu pareço precisar mais das outras pessoas do que elas precisam de mim. Adaptação Considerada: No geral, consigo controlar meu pensamento, ação e sou livre de dependência emocional.</p> |
| AR | <p>Stress Tolerance (ST) the ability to withstand adverse events, stressful situations, and strong emotions without falling apart by actively and positively coping with stress, e.g. I know how to deal with upsetting problems.</p> | <p>Tolerância de tensão (ST) A capacidade de resistir a eventos adversos, situações stressantes e emoções fortes sem se desfazer por lidar activa e positivamente com o stress. Por exemplo, eu sei como lidar com problemas perturbadores. Adaptação Considerada: No geral, não fico abalado emocionalmente ao lidar com situações estressantes.</p> |

Apêndice C. TRADUÇÃO DA ESCALA DE BARON EQI (continuação)

| *DIE | Escala Original (inglês) | Escala adaptada (Tradução para português) |
|------|---|---|
| AR | Impulse Control (IC) the ability to resist or delay an impulse, drive, or temptation to act, and to control one's emotions, e.g. I tend to explode with anger easily. | Controlo de Impulso (IC) A capacidade de resistir ou retardar um impulso, rebater ou tentação de agir, e de controlar as Emoções. Por exemplo, eu tento explodir com raiva facilmente. Adaptação Considerada: No geral, penso antes de reagir a algum insulto e consigo controlar meus impulsos emocionais. |
| AM | Self-Actualization (SA) the ability to realize one's potential capacities, e.g. I try to continue and develop those things that I enjoy. | Autorrealização (SA) A habilidade de realizar as suas capacidades potenciais. Por exemplo, tento continuar e desenvolver as coisas de que gosto. Adaptação Considerada: No geral, sinto-me motivado e consigo atingir meu potencial máximo quando estou diante duma tarefa/projeto que gosto. |
| AM | Happiness (HA) the ability to feel satisfied with one's life, to enjoy oneself and others, and to have fun and express positive feelings, e.g. I am satisfied with my life. | Felicidade (HA) A capacidade de sentir-se satisfeito com a própria vida, de divertir-se a si próprio e aos outros e de divertir-se e expressar sentimentos positivos. Por exemplo, estou satisfeito com a minha vida Adaptação Considerada: No geral, sou uma pessoa satisfeita com a vida e expresso com frequência os sentimentos positivos |
| E | Social Responsibility (RE) the ability to demonstrate oneself as a cooperative, contributing, and constructive member in one's social group, e.g. I like helping people. | Responsabilidade Social (RE) A capacidade de demonstrar-se como um membro cooperativo, contribuinte e construtivo no seu grupo social. Por exemplo, eu gosto de ajudar as pessoas. Adaptação Considerado: No geral, gosto de ajudar os outros, pois sou cooperativo, contribuinte e construtivo no meu grupo social. |
| E | Interpersonal Relationship (IR) the ability to establish and maintain mutually satisfying relationships that are characterized by emotional closeness, intimacy, and by giving and receiving affection, e.g. My close relationships mean a lot to me and to my friends. | Relacionamento interpessoal (RI) A capacidade de estabelecer e manter relacionamentos mutuamente satisfatórios, caracterizados pela proximidade emocional, intimidade e por dar e receber afeto. Por exemplo, meus relacionamentos íntimos significam muito para mim e para meus amigos. Adaptação Considerada: No geral, consigo estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios e valorizo muito as amizades mais próximas. |
| E | Flexibility (FL) the ability to adjust one's emotions, thoughts, and behavior to changing situations and conditions, e.g. It's easy for me to adjust to new conditions. | Flexibilidade (FL) A capacidade de ajustar as suas Emoções, pensamentos e comportamento a situações e condições variáveis. Por exemplo, é fácil para mim ajustar-me a novas condições. Adaptação Considerada: No geral, considero-me uma pessoa flexível e capaz de adaptar-se ao ambiente e as pessoas. |

*DIE – Dimensões da IE

Fonte: Elaboração própria a partir da escala QE-i - Bar-On et al. (2000, p.1116)

Apêndice D. TRATAMENTO DA AMOSTRA DAS INDÚSTRIAS

| Q8 - Informe o Produto ou Serviço que negocia | | | |
|--|--|------------------|-----------------------------|
| Código da Amostra | Resposta | Categoria | |
| | | Código | Descrição |
| 1 | Indústria de Alimentos | 1 | Alimento/Bebidas |
| 2 | Indústria Petróleo e Gás | 6 | Petróleo/Gás/Água/Energia |
| 3 | Serviço Entretenimento | 7 | Serviços gerais |
| 4 | Medicamento | 4 | Farmacêutica/Química |
| 5 | Indústria TI | 3 | Eletrodoméstico/Informática |
| 6 | Formação | 2 | Educação |
| 7 | Educação Universitária | 2 | Educação |
| 8 | Medicamentos | 4 | Farmacêutica/Química |
| 9 | Outsourcing RH /Hotelaria | 8 | Serviço Recursos Humanos |
| 10 | Tintas, acessórios de pintura e máquinas Air Less | 4 | Farmacêutica/Química |
| 11 | Medicamento | 4 | Farmacêutica/Química |
| 12 | Produtos químicos ramo automotivo | 4 | Farmacêutica/Química |
| 13 | Serviços divulgação, formação, protocolos associados | 7 | Serviços gerais |
| 14 | Farmacêutico | 4 | Farmacêutica/Química |
| 15 | Serviço RH - Venda de Trabalho Temporário | 8 | Serviço Recursos Humanos |
| 16 | Serviços de RH | 8 | Serviço Recursos Humanos |
| 17 | Serviço de RH - Trabalho temporário - hotelaria | 8 | Serviço Recursos Humanos |
| 18 | Indústria de Portas | 5 | Madeira/Metal |
| 19 | Equipamentos médicos vendido exclusivamente para médicos | 4 | Farmacêutica/Química |
| 20 | Medicamentos | 4 | Farmacêutica/Química |
| 21 | Vinhos, Espumantes e Suco de Uva. | 1 | Alimento/Bebidas |
| 22 | Matéria prima - lingotes de bronze e latão | 5 | Madeira/Metal |
| 23 | Home Furnishing | 10 | Retalho |
| 24 | Consultoria, Instalações de vitrine para ramo alimentício | 5 | Madeira/Metal |
| 25 | Utilitis (água-esgoto. saneamento) | 6 | Petróleo/Gás/Água/Energia |
| 26 | Venda e serviços eletrodomésticos/climatização | 3 | Eletrodoméstico/Informática |
| 27 | Consultoria - Aceleração de Venda | 7 | Serviços gerais |
| 28 | Medicamento | 4 | Farmacêutica/Química |
| 29 | Produto Alimentos | 1 | Alimento/Bebidas |
| 30 | Plataformas digitais DISC, treinamentos e consultoria DISC | 8 | Serviço Recursos Humanos |
| 31 | Serviços de Consultoria GRH | 8 | Serviço Recursos Humanos |
| 32 | Medicamentos | 4 | Farmacêutica/Química |
| 33 | Treinamento e desenvolvimento de pessoas | 2 | Educação |
| 34 | Confeção de Roupas | 9 | Têxtil |
| 35 | Educação Universitária | 2 | Educação |
| 36 | Hotel | 7 | Serviços gerais |
| 37 | Soluções de acabamento têxtil | 9 | Têxtil |
| 38 | prestação de serviços: resultado da prestação de serviços. | 7 | Serviços gerais |
| 39 | Seguros | 7 | Serviços gerais |
| 40 | Energia e Serviços | 6 | Petróleo/Gás/Água/Energia |
| 41 | Roupa - trophers tamanhos xs,x,s,l,m,xl | 9 | Têxtil |
| 42 | Plano fitness | 7 | Serviços gerais |

Apêndice D. TRATAMENTO DA AMOSTRA DAS INDÚSTRIAS (Continuação)

| Q8 - Informe o Produto ou Serviço que negocia | | | |
|--|---|------------------|------------------|
| Código da Amostra | Resposta | Categoria | |
| | | Código | Descrição |
| 43 | Banca - Produtos financeiros/Seguros | 7 | Serviços gerais |
| 44 | Administrativos, Serviços, Obras, Consultoria, TI - Seguros | 7 | Serviços gerais |
| 45 | BB | 11 | Não identificada |
| 46 | Imóveis | 7 | Serviços gerais |
| 47 | Tecnologia logística | 7 | Serviços gerais |
| 48 | Pacotes de Viagem | 7 | Serviços gerais |

*Serviços Gerais: Turismo, Hoteleiro, Seguros, Banca, Entretenimento, Associação Apoio ao Comércio, Consultoria, Fitness, Logística, Imobiliário

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice E. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE METODOLOGIA NA NEGOCIAÇÃO

| Q9 - A negociação comercial é estruturada em etapas do início ao término da negociação. Você ou a vossa empresa segue alguma metodologia neste processo? Caso sim, especifique. | | | | |
|---|--|--|-----------|--|
| Código Amostra | Respostas abertas (original): | Respostas abertas (tratadas) | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 1 | Primeiramente, avaliamos nossa oferta e inicial e distribuímos entre nossos clientes o volume proporcional com o preço. Depois disso tem os a etapa de negociação e prazo de entrega. Quando distribuímos em fases o processo de negociação, podem os ter mais clareza e controlo não apenas para alcançar o objetivo estabelecido, mas como farem os. Sendo assim, desde a preparação até o acordo, terem os uma visão mais assertiva e realista do processo, levando em conta também as variáveis que possam vir a influenciar, bem como o entendimento e satisfação da outra parte. | Preparação até acordo | 2 | Preparação, Negociação, Fecho |
| 2 | Abordagem, identificação das necessidades, apresentação das soluções (Produtos), negociação de volumes e preços, prazo entrega, fechamento, pedido emitido e pós-venda. | Igual resposta original | 5 | Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo, Pós-Acordo |
| 3 | Prospecção, proposta e fechamento | Prospecção, proposta e fechamento | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 4 | Todo o Processo para Geração de valor com objetivo a facilitar a negociação e superação de objeções: 1) Estudo prévio do cliente a ser visitado, o seu perfil para identificar o seu tamanho e potencial, tipo de negócio, região de atuação, público que atende e etc. 2)Visita para entendimento de necessidades do cliente e a sua realidade atual e desejo futuro – Reunindo influenciadores e decisores. Aplicação do MAPA (questionário apurado para entendimento do negócio do cliente); Medições e levantamentos para realização de projeto de instalação comercial; Definição de prazo de retorno e agendamento prévio de próximo encontro. 3) Análise de dados coletados; desenvolvimento de Layout, vídeo de apresentação e preparação de proposta de investimento. 4) Agendamento e apresentação do projeto: • Apresentação do projeto de Layout com as soluções encontradas para organização de setores e melhor exposição de produtos para aumento de rentabilidade e ticket médio, otimização de mão de obra e melhora de processos operacionais para redução de custos; • Apresentação de vídeo em 3D para visualização das soluções apresentadas; • Apresentação de proposta de Investimento. 5) Análise do material apresentado com defesa de projeto com superação de objeções e possíveis ajustes ou não. 6) Negociação da proposta de investimento – Busca de acordo. PROCESSO NEGOCIAL: 1) Revisão prévia de todo o processo de geração de valor, preparação de material da apresentação e estudo de possíveis objeções e agendamento com o cliente. Influenciadores e decisores. 2) Contextualização da Apresentação: • Preparação de Ambiente: assuntos diversos com vista de criação de ambiente propício a apresentação (não entra no assunto direto) • Explicação prévia de como será a apresentação da proposta e o objetivo que se deseja alcançar ao final do processo. A solução para melhor organização, exposição e otimização operacional com vista a melhores resultados para o negócio. 3) Apresentação efetiva do projeto com todo o material preparado – superação de objeções e possíveis correções ou não. 4) Negociação com vista ao acordo. | 1 Estudo prévio do cliente, 2 Visita no cliente para coleta de dados, 3 Análise dos dados coletados, 4 Agendamento e apresentação do projeto, 5 Análise do material apresentado e possíveis ajustes, 6 Negociação e busca do acordo, 6.1. Revisão do processo, 6.2 Contextualização da apresentação, 6.3 Apresentação do projeto com correções, 6.4 Negociação final | 4 | Preparação, Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo (Modelo conceptual) |

Apêndice E. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE METODOLOGIA NA NEGOCIAÇÃO (Continuação)

| Q9 - A negociação comercial é estruturada em etapas do início ao término da negociação. Você ou a vossa empresa segue alguma metodologia neste processo? Caso sim, especifique. | | | | |
|--|--|--|------------------|--|
| Código Amostra | Respostas abertas (original): | Respostas abertas (tratadas) | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 6 | Preparo / Abro negociação / Exploro as possibilidades / Clareio para tomada de decisão / Finalizo | Preparo / Abro negociação / Exploro as possibilidades / Clareio para tomada de decisão / Finalizo | 4 | Preparação, Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo (Modelo conceptual) |
| 7 | Planejamento, engajamento, diálogo, avanço e conexão. | Planejamento, engajamento, diálogo, avanço e conexão. | 4 | Preparação, Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo (Modelo conceptual) |
| 8 | Preparação para Visita / Abordagem, Troca de Informações, Formulação da Proposta e Fechamento do Negócio. | Preparação para Visita / Abordagem, Troca de Informações, Formulação da Proposta e Fechamento do Negócio. | 4 | Preparação, Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo (Modelo conceptual) |
| 9 | Contato inicial - Relacionamento - Fechamento de Venda - Pós Venda | Contato inicial - Relacionamento - Fechamento de Venda - Pós-Venda | 5 | Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo, Pós-Acordo |
| 10 | Abertura, investigação, desenvolvimento, repetição dos principais pontos e fechamento | Abertura, investigação, desenvolvimento, repetição dos principais pontos e fechamento | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 11 | Prospecção, levantamento de necessidades, apresentação da oferta, negociação, fechamento, entrega, pós vendas. | Prospecção, levantamento de necessidades, apresentação da oferta, negociação, fechamento, entrega, pós-vendas. | 6 | Preparação, Negociação, Fecho, Pós-Fecho |
| 12 | Trabalhamos com o método Push que é composto por seis passos: Planejamento, aproximação, verificação, negociação, fechamento e pós venda. | Trabalhamos com o método Push que é composto por seis passos: Planejamento, aproximação, verificação, negociação, fechamento e pós-venda. | 6 | Preparação, Negociação, Fecho, Pós-Fecho |
| 14 | Classifico a negociação em 3 etapas. O treinamento que desenvolvem os com a equipe de vendas a negociação é dividido em 10 passos dentro das 3 etapas da negociação. | Classifico a negociação em 3 etapas. O treinamento que desenvolvem os com a equipe de vendas a negociação é dividido em 10 passos dentro das 3 etapas da negociação. | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 15 | Sempre de maneira rentável para os dois lados | Sempre de maneira rentável para os dois lados | | Resposta sem valia |
| 16 | Abertura, apresentação, sondagens, contorno de objeções, verificação do entendimento, fechamento | Abertura, apresentação, sondagens, contorno de objeções, verificação do entendimento, fechamento | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 17 | Recebimento de solicitação de orçamento, execução de orçamento, follow up, fechamento do processo. | Recebimento de solicitação de orçamento, execução de orçamento, follow up, fechamento do processo. | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |

Apêndice E. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE METODOLOGIA NA NEGOCIAÇÃO (Continuação)

| Q9 - A negociação comercial é estruturada em etapas do início ao término da negociação. Você ou a vossa empresa segue alguma metodologia neste processo? Caso sim, especifique. | | | | |
|--|--|---|------------------|--|
| Código Amostra | Respostas abertas (original): | Respostas abertas (tratadas) | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 13 | Prospecção (identificação de cliente potencial), contato (identificação de interesse e potencial de compra, se tem potencial para o negócio proposto), demonstração dos equipamentos em workshops pré estabelecidos, contatos posteriores para negociação, fechamento da venda, pós venda intenso até que o cliente tenha sucesso com sua compra e depois para que faça a segunda compra e assim sucessivamente. | Prospecção, Contato, Demonstração do equipamento, Contato para negociação, Fechamento, Pós fechamento | 6 | Preparação, Negociação, Fecho, Pós-Fecho |
| 19 | Pré-avaliação; pré-proposta; proposta; negociação | Pré-avaliação; pré-proposta; proposta; negociação | 3 | Preparação, Clarificação, Apresentação, Acordo |
| 20 | Nossas negociações são complexas, envolvem muitos stakeholders e valores (no sentido mais amplo dessa expressão), para as partes envolvidas, além dos vultuosos numerários, cerca de 3,5Bi de reais anuais. Para esse tipo de negociação, entendem os ser indispensável as seguintes etapas: 1.Preparação/planejamento 2.Relacionamento prévio 3.Execução 4.Controle | 1.Preparação/planejamento 2. Relacionamento prévio 3. Execução 4.Controle | 6 | Preparação, Negociação, Fecho, Pós-Fecho |
| 21 | Identificar o interesse das partes; conhecer/estabelecer relação com o cliente; estabelecer o interesse na negociação; apresentar a proposta. | Identificar o interesse das partes; conhecer/estabelecer relação com o cliente; estabelecer o interesse na negociação; apresentar a proposta. | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 22 | Abordagem, apresentação, execução de propostas, fecho, implementação | Abordagem, apresentação, execução de propostas, fecho, implementação | 5 | Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo, Pós-Acordo |
| 23 | Pedido e-mail, distribuição, visita ao espaço, emissão proposta, fechamento, reunião técnica | Pedido e-mail, distribuição, visita ao espaço, emissão proposta, fechamento, reunião técnica | 6 | Preparação, Negociação, Fecho, Pós-Fecho |
| 26 | Apresentação da empresa, levantamento de necessidades, apresentação de proposta e negociação | Apresentação da empresa, levantamento de necessidades, apresentação de proposta e negociação | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 27 | Estudo da Empresa - abordagem à empresa por carta, e-mail e/ou telefone – realização de reunião – convite para associado – estabelecimento de protocolo – trabalho conjunto | Estudo da Empresa - abordagem à empresa por carta, e-mail e/ou telefone – realização de reunião – convite para associado – estabelecimento de protocolo – trabalho conjunto | 4 | Preparação, Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo (Modelo conceptual) |

Apêndice E. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE METODOLOGIA NA NEGOCIAÇÃO (Continuação)

| Q9 - A negociação comercial é estruturada em etapas do início ao término da negociação. Você ou a vossa empresa segue alguma metodologia neste processo? Caso sim, especifique. | | | | |
|--|---|---|------------------|--|
| Código Amostra | Respostas abertas (original): | Respostas abertas (tratadas) | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 29 | Apresentação da empresa, levantamento de necessidades, apresentação de proposta e negociação | Apresentação da empresa, levantamento de necessidades, apresentação de proposta e negociação | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 31 | Despertar a dor - relacionar - apresentar solução - negociar - fechar | Despertar a dor - relacionar - apresentar solução - negociar - fechar | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 32 | A VENDA | A VENDA | | Resposta sem valia |
| 33 | Abertura ao diálogo - apresentação do Grupo - serviços - esclarecimentos - acordo - proposta | Abertura ao diálogo - apresentação do Grupo - serviços - esclarecimentos - acordo - proposta | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 34 | Nos projetos corporativos, a primeira fase é um briefing para conhecer as necessidades dos clientes. Após o briefing, customizamos o projeto de treinamento para cada cliente. Nos treinamentos livres, recebem os informativos de interesses de nossos cursos, o comercial entra em contato e o head trainer aprova ou não a entrevista seletiva enviada pelo interessado no treinamento em nosso instituto. | Projetos empresa: 1 briefing, 2 customização da formação para o cliente. Projetos pessoa física: 1 Recepção dos interesses do cliente, 2 Seleção e entrevista, 3 Aprovação ou Não | 1 | Abertura, Desenvolvimento, Fecho |
| 38 | Agendamento, reunião, feedback, fecho | Agendamento, reunião, feedback, fecho | 2 | Preparação, Negociação, Fecho |
| 40 | Informe qual a sua estratégia para planejamento sucessório?/O que deixaria para o seu filho na sua "falta"? | 1 pergunta de sondagem: Informe qual a sua estratégia para planejamento sucessório? / o que deixaria para o seu filho na sua falta? | | Resposta sem valia |
| 41 | preparação preliminar, quebra de gelo, exposição de interesses declaráveis, identificar reais interesses da contraparte, viabilizar melhor resultado, fechar o acordo, confirmar o acordo, celebrar contrato. | preparação preliminar, quebra de gelo, exposição de interesses declaráveis, identificar reais interesses da contraparte, viabilizar melhor resultado, fechar o acordo, confirmar o acordo, celebrar contrato. | 4 | Preparação, Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo (Modelo conceptual) |
| 42 | Definição de objetivos; Prospeção; Estudos de mercado; Apresentação dos serviços; celebração de contrato; Seguimento | Definição de objetivos; Prospeção; Estudos de mercado; Apresentação dos serviços; celebração de contrato; Seguimento | 6 | Preparação, Negociação, Fecho, Pós-Fecho |
| 45 | O objetivo de negociar é continuar a fazer negócio. Passar confiabilidade do meu produto para o cliente. E um pós venda com qualidade para manter bom relacionamento com cliente. | O objetivo de negociar é continuar a fazer negócio. Passar confiabilidade do meu produto para o cliente. E um pós-venda com qualidade para manter bom relacionamento com cliente. | 5 | Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo, Pós-Acordo |
| 46 | prospeção ativa-contacto-reunião apresentação e levantamento necessidades- proposta de solução e proposta comercial - negociação - revisão proposta - adjudicação - serviço – follow up | prospeção ativa-contacto-reunião apresentação e levantamento necessidades- proposta de solução e proposta comercial - negociação - revisão proposta - adjudicação - serviço – follow up | 5 | Relacionamento, Clarificação, Apresentação, Acordo, Pós-Acordo |

Fonte: Elaboração própria

Apêndice F. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE A UTILIDADE DAS FPN

| Q10 - Fase 1 da negociação: PREPARAÇÃO (define-se a meta, os interesses e a estratégia de negociação mais adequada). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? Opção 1 Discordo totalmente - 5 Concordo Totalmente | | | | |
|---|-----------------------|--|------------------|--|
| Código da Amostra | Opção de 1 a 5 | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 2 | 5 | No campo do preparo entendem os ser primordial: - O Planejamento ou preparação, onde são delineadas as estratégias de ação, através das trocas de informações e análise swot para deliberação, inclusive, do contingente em casos de greves, e, logicamente, dos limites possíveis com definições claras e objetivas dos planos "a", "b" ou "c", mantendo-se preparado e antecedendo-se ao adversário, fazendo leitura e releituras de cenários de maneira randômica. | 1 | Fundamental/primordial para o sucesso da negociação/relacionamento |
| 9 | 5 | Mais que não seja, tão simples como transmitir a melhor imagem possível de profissionalismo, conhecimento do cliente e mostrar ser uma mais valia logo à partida | 2 | Tranquiliza/Controla/Ganha confiança |
| 11 | 5 | Individualização da visita ao cliente adaptar-se-ão ao perfil dele e as suas necessidades | 1 | Fundamental/primordial para o sucesso da negociação/relacionamento |
| 12 | 5 | Conhecer o produto, proposta e o prospet e fundamental. | 1 | Fundamental/primordial para o sucesso da negociação/relacionamento |
| 24 | 5 | A preparação prévia com revisão de material e possíveis objeções é de fundamental importância para o sucesso negocial; | 1 | Fundamental/primordial para o sucesso da negociação/relacionamento |
| 26 | 5 | Essa fase prepara o vendedor para estar tranquilo nas nuances da negociação. | 2 | Tranquiliza/Controla/Ganha confiança |
| 27 | 5 | Se você não se preparar você vai perder a confiança do cliente. Ninguém confia em alguém despreparado | 2 | Tranquiliza/Controla/Ganha confiança |
| 28 | 4 | Concordo | 3 | Resposta sem valia |
| 34 | 5 | Defino mostruário , preço e prazo para trabalhar com cliente. E montar uma estratégia de relacionamento . O que o cliente gosta de fazer? (política , futebol , religião). É o calcanhar de Aquiles , para um bom relacionamento e vendas. | 1 | Fundamental/primordial para o sucesso da negociação/relacionamento |
| 42 | 5 | Se não tiver previamente preparado o discurso corre o risco de não conseguir tomar o controlo sobre o diálogo com o cliente | 2 | Tranquiliza/Controla/Ganha confiança |

Apêndice F. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE A UTILIDADE DAS FPN (Continuação)

| Q11 - Fase 2 da negociação. RELACIONAMENTO (primeiro contato face-à-face com o cliente. Precisa estabelecer uma relação de confiança. Para isso, realiza apresentações pessoais/profissionais, fala sobre assuntos diversos (assuntos alheios à negociação). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? Opção 1 Discordo totalmente - 5 | | | | |
|---|-----------------------|--|------------------|--|
| Concordo Totalmente | | | | |
| Código da Amostra | Opção de 1 a 5 | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 44 | 5 | Se ter clareza dos objetivos a serem alcançados e de uma (ou mais forma contingência) a abordar, não se chega a lugar algum. Será apenas uma fase que irá contaminar a evolução da relação futura da relação contratual. | 1 | Fundamental/primordial para o sucesso da negociação/relacionamento |
| 45 | 1 | é baseada em factos | 3 | Resposta sem valia |
| 11 | 5 | Perceber a necessidade do outro | 1 | Entender necessidade/Apresentar solução |
| 14 | 5 | Para que a negociação siga um fluxo leve é muito importante entender a necessidade do nosso cliente e a relação precisa ser ganha x ganha. | 1 | Entender necessidade/Apresentar solução |
| 26 | 5 | Este é o 1º ponto para ter abertura para exercitar os demais. | 3 | Facilita toda a negociação |
| 27 | 5 | A receção do cliente quando ele percebe que você está preocupado em solucionar o problema que ele está vivendo e não com o dinheiro dele, faz com que tudo se facilite na negociação. | 1 | Entender necessidade/Apresentar solução |
| 28 | 5 | Importante ver os dois lados na necessidade | 1 | Entender necessidade/Apresentar solução |
| 34 | 5 | Você tem de ser amigo e parceiro do seu cliente. Ele faz parte da sua vida agora. | 2 | Diálogo/Confiança/Amizade |
| 37 | 5 | Facilita o diálogo, quebra barreiras, instala confiança | 2 | Diálogo/Confiança/Amizade |
| 39 | 5 | Cliente tem de sentir que não tenho um produto mais sim uma solução para o seu anseio/problema | 1 | Entender necessidade/Apresentar solução |

Apêndice F. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE A UTILIDADE DAS FPN (Continuação)

| Q18 - Fase 3 da negociação. CLARIFICAÇÃO (objetivo principal é obter e trocar informações através de sondagens (perguntas). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido?) | | | | |
|---|-----------------------|--|------------------|---|
| Código da Amostra | Opção de 1 a 5 | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 2 | 5 | A sondagem através do relacional, em nosso processo, é a fase pré negocial e com ela é possível, usando de habilidades, competências e, principalmente, do emocional bem harmonizados, extrair informações cruciais para definir as estratégias negociais. | 1 | Extrair informações cruciais para estratégia da negociação |
| 37 | 5 | adaptar o discurso e reforçar com mensagens chave os critérios de qualidade percebida ou necessidades mais valorizadas | 2 | Adaptar discurso/reforçar mensagem/destacar benefício / qualidade percebida |
| 14 | 5 | Importante ter um ambiente saudável. | 3 | Resposta sem valia |
| 34 | 5 | JA RESPONDI ACIMA1. | 3 | Resposta sem valia |
| 19 | 5 | Na fase da sondagem, a autoconsciência para mim, é a mais importante. Preciso entender meu cliente, sem perder de vista meu objetivo. Preciso estar 100% consciente neste momento, para entender a necessidade do cliente e verificar se meu produto pode atendê-lo. A relação precisa ser ganha x ganha, e caso o meu produto não atenda a expectativa, preciso ser consciente que esta venda não será realizada. Não posso simplesmente vender se ele não precisa do que eu vendo. Neste momento, ou crio a oportunidade ou desisto da venda, para que todos ganhem agora e no futuro. Para tanto, a autoconsciência é imprescindível. | 1 | Extrair informações cruciais para estratégia da negociação |
| 11 | 5 | Saber fazer perguntas relevantes | 1 | Extrair informações cruciais para estratégia da negociação |
| 44 | 5 | Se não houver perseverança no objetivo, como ele poderá ser alcançado? Não se trata de vencer argumentos, mas de alcançar resultados que tragam benefício para as partes que a compões, de maneira complementar. Não se trata de ceder, mas do que é necessário para o alcance. | 2 | Adaptar discurso/reforçar mensagem/destacar benefício / qualidade percebida |
| 27 | 4 | Você precisa perceber a fundo a dor, o que isso tem causado nele e na companhia para propor uma solução que acabe com essa dor o quanto antes. | 1 | Extrair informações cruciais para estratégia da negociação |

Apêndice F. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE A UTILIDADE DAS FPN (Continuação)

| Q25 - Fase 4 da negociação. APRESENTAÇÃO (Uma solução adequada para ambas as partes é apresentada através de uma proposta. Para isso, você procura identificar como pode solucionar o problema/interesse do seu cliente sem esquecer o seu). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? | | | | |
|---|----------------|--|-----------|--|
| Código da Amostra | Opção de 1 a 5 | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 37 | 5 | capacidade de argumentar e manter o foco nos objetivos mútuos | 1 | Exige capacidade de argumentar e foco |
| 28 | 5 | É preciso estar certo do que se propõe | 2 | Precisa estar certo/transmitir segurança |
| 33 | 5 | HABILIDADE PARA CONTORNAR AS OBJEÇÕES DO CLIENTE SEM MELINDRES | 1 | Exige capacidade de argumentar e foco |
| 34 | 5 | Já foi respondido acima. | 3 | Resposta sem valia |
| 14 | 5 | Muito importante que fique claro a relação ganha x ganha. | 1 | Exige capacidade de argumentar e foco |

| Q32 - Fase 5 da negociação. ACORDO (é o fechamento do negócio. Ambas as partes selam um compromisso ou acordo em que um irá que entregar o que foi proposto e ou outro irá pagar pelo que foi prometido). Esta fase é útil para si no processo negocial que está envolvido? | | | | |
|--|----------------|--|-----------|---|
| Código da Amostra | Opção de 1 a 5 | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 2 | 5 | O Acordo é a fase mais almejada pelas partes, e s.m.j., o melhor resultado negocial é àquele que ambos saem do processo sem se entenderem vitoriosos, pois dessa forma fica evidente que ambos exauriam toda a sua capacidade negocial em prol da construção do acordo possível e melhor, é um momento de muito controle emocional de ambos os lados para não pôr em xeque a celebração dessa importante etapa do processo, devendo ser lavrada "ata" ou documento similar que possa garantir o quanto negociado | 1 | Foco satisfação mútua/ganha-ganha/fidelização |
| 12 | 5 | Firmeza e foco na proposta, acreditando que é ganha-ganha. | 1 | Foco satisfação mútua/ganha-ganha/fidelização |
| 13 | 5 | Importância de percebermos a satisfação do outro com a decisão tomada | 1 | Foco satisfação mútua/ganha-ganha/fidelização |
| 24 | 5 | O acordo e o compromisso são reflexos do trabalho realizado por nós e entendido pelo cliente. Neste momento, a percepção da emoção do outro é que assume, no meu ponto de vista, o papel mais importante. É aqui que tenho a justa noção do entendimento de tudo o que foi proposto, de que há segurança no acordo do ponto de vista do cliente, se ficou a sensação de que foi um negócio bom para ambos ou se falta algo ainda para ser dito que deixe o cliente totalmente seguro do negócio que foi fechado. Suas Emoções, suas comunicações verbais e não verbais darão indicativos claros neste momento. Estar atento a isso é importante para garantir sucesso em momentos futuros com o mesmo cliente. | 1 | Foco satisfação mútua/ganha-ganha/fidelização |
| 27 | 5 | Como o cliente ficou com o fechamento do negócio? Se ele não está confiante que fez um bom negócio você será cortado na primeira oportunidade, não haverá fidelização. | 1 | Foco satisfação mútua/ganha-ganha/fidelização |
| 28 | 5 | Estar no controle | 2 | Resposta sem valia |
| 34 | 5 | Ambas as partes devem estar satisfeitas. | 1 | Foco satisfação mútua/ganha-ganha/fidelização |
| 37 | 5 | Enfoque total na satisfação das necessidades do cliente | 1 | Foco satisfação mútua/ganha-ganha/fidelização |

Fonte: Elaboração própria

Apêndice G. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE DIE MAIS IMPORTANTE FPN

| Q17 - Fase 2 da negociação. RELACIONAMENTO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção. Justificativa opcional | | | | |
|---|-----------------------------|--|------------------|--|
| Código da Amostra | Opção selecionada | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 2 | Autorregulação | O autocontrole emocional e estado de espírito ou estado presente SEMPRE, são partes, fundamentais, dos processos negociais, nada pode escapar ou fugir ao controle, sob pena de perda do processo e em consequência, os almejados resultados, um equívoco comportamental poderá pôr em risco TODO o resultado do planejamento/preparação, a fase negocial requer muito, muito estado PRESENTE, isso serve para os dois lados, daí a necessidade de estar atento a todas as ações e reações comportamentais suas e do seu interlocutor. | 3 | Autorregulação no Relacionamento é fundamental/descuidada pode pôr em risco o resultado |
| 12 | Auto motivação | Foco nos objetivos e motivação para alcançá-los é fundamental. | 2 | Auto motivação no Relacionamento é fundamental/ajuda manter foco no objetivo/contribui para destacar benefícios |
| 13 | Empatia | para mim a empatia abre caminho para todas as outras competências e facilita imenso o processo | 4 | Empatia no Relacionamento facilita toda a negociação |
| 19 | Perceção da emoção do outro | Perceber a emoção do outro, pode me levar a ter as outras competências e seguir com o processo. Caso eu não seja sensível a emoção do cliente, não terei oportunidade para uma segunda chance de desenvolver as competências nem a negociação | 5 | Perceção da Emoção do Outro no Relacionamento é fundamental para o êxito na negociação/ajuda a perceber a estratégia da contraparte/contribuir para as demais competências |
| 22 | Perceção da emoção do outro | Da outra lado da mesa está uma pessoa jogando com você buscando o melhor para sua empresa e perceber a estratégia através da emoção do seu cliente e fundamental para nós vendedores ter êxito na negociação. | 5 | Perceção da Emoção do Outro no Relacionamento é fundamental para o êxito na negociação/ajuda a perceber a estratégia da contraparte/contribuir para as demais competências |
| 23 | Empatia | Para se estabelecer um bom "canal"de relacionamento com o cliente, se torna imprescindível o exercício da empatia e do não julgamento para que o elo de confiança seja firmado | 4 | Empatia no Relacionamento facilita toda a negociação |
| 24 | Empatia | A empatia é, ao meu modo de ver, a competência emocional mais importante neste momento criar. Criar a sinergia relacional e ser visto como quem está ali para entendimento de realidade, desprendido de preconceitos e pronto para ouvir e buscar soluções em conjunto é importantíssimo para as fases seguintes na relação com o cliente | 4 | Empatia no Relacionamento facilita toda a negociação |
| 25 | Autoconsciência | É importante se conhecer, cuidar da linguagem corporal, ter controle do estado emocional, não levar para o lado pessoal. A primeira impressão é a que fica | 1 | Autoconsciência no Relacionamento é importante para causar boa impressão/exige autoconhecimento e cuidado da linguagem corporal |
| 29 | Auto motivação | Fazer com que a outra pessoa visualize através de a sua auto motivação os benefícios da negociação. | 2 | Auto motivação no Relacionamento é fundamental/ajuda manter foco no objetivo/contribui para destacar benefícios |
| 42 | Empatia | Se o cliente não sentir empatia pelo vendedor, o negócio não acontece | 4 | Empatia no Relacionamento facilita toda a negociação |
| 44 | Empatia | Se a parte não se entender no lugar do outro como o outro, não será capaz de ser assertiva na execução do contrato e do alcance da relevância do contrato para a contraparte. Logo, não será possível alcançar um "win-win", por miopia. | 4 | Empatia no Relacionamento facilita toda a negociação |

Apêndice G. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE DIE MAIS IMPORTANTE FPN (Continuação)

| Q24 - Fase 3 da negociação. CLARIFICAÇÃO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção. Justificativa opcional | | | | |
|---|-----------------------------|--|------------------|---|
| Código da Amostra | Opção selecionada | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 12 | Autorregulação | Ter jogo de cintura e equilíbrio ajuda nesta etapa. | 3 | Autorregulação ajuda na Clarificação/contribui para assimilar respostas e para atingir objetivos |
| 13 | Perceção da emoção do outro | Ao perceber o outro saberem os se este está a captar a nossa mensagem | 5 | Perceção da Emoção do Outro na Clarificação ajuda a identificar se a mensagem está a ser simulada e aceita/é fundamental para ler a linguagem corporal e tom de voz |
| 19 | Autoconsciência | Na fase da sondagem, a autoconsciência para mim, é a mais importante. Preciso entender meu cliente, sem perder de vista meu objetivo. Preciso estar 100% consciente neste momento, para entender a necessidade do cliente e verificar se meu produto pode atendê-lo. A relação precisa ser ganha x ganha, e caso o meu produto não atenda a expectativa, preciso ser consciente que esta venda não será realizada. Não posso simplesmente vender se ele não precisa do que eu vendo. Neste momento, ou crio a oportunidade ou desisto da venda, para que todos ganhem agora e no futuro. Para tanto, a autoconsciência é imprescindível. | 1 | Autoconsciência na Clarificação contribui para manter o jogo no ganha-ganha/imprescindível para identificar como atender as necessidades do cliente/decisiva na tomada de decisão se vende o que o cliente não precisa ou gera oportunidades futuras. |
| 23 | Perceção da emoção do outro | A perceção da emoção do outro é fundamental para leitura correta das perguntas realizadas no processo de sondagem. | 5 | Perceção da Emoção do Outro na Clarificação ajuda a identificar se a mensagem está a ser simulada e aceita/é fundamental para ler a linguagem corporal e tom de voz |
| 24 | Auto motivação | A confiança no trabalho que precisa ser feito; A obstinação de conseguir informações o mais relevante possíveis para uma proposta assertiva; O firme propósito de seguir o processo de levantamento de dados para entendimento das realidades que cercam o negócio de nosso cliente, evitando desvio no processo de apuração de dados é de suma importância para nosso sucesso. Então aqui a motivação e o foco é tudo! | 2 | Auto motivação na Clarificação ajuda a manter o foco no levantamento de necessidades e ficar mais preparado/evita desvio no Processo de negociação/importante para o sucesso |
| 25 | Autorregulação | É importante estar firme no seu objetivo, ter persistências para através das perguntas chegar no seu objetivo e, ao mesmo tempo, ter autocontrolo emocional para assimilar as respostas, assim como, mudar posições para garantir o atingimento do seu objetivo. | 3 | Autorregulação ajuda na Clarificação/contribui para assimilar respostas e para atingir objetivos |

Apêndice G. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE DIE MAIS IMPORTANTE FPN (Continuação)

| Q24 - Fase 3 da negociação. CLARIFICAÇÃO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção. Justificativa opcional | | | | |
|---|------------------------------|--|------------------|---|
| Código da Amostra | Opção selecionada | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 26 | Percepção da emoção do outro | Nessa fase é importante sentir as alterações da linguagem corporal com tons de voz em meio a perguntas e respostas. | 5 | Percepção da Emoção do Outro na Clarificação ajuda a identificar se a mensagem está a ser simulada e aceita/é fundamental para ler a linguagem corporal e tom de voz |
| 28 | Auto motivação | Estando motivado, se está mais preparado | 2 | Auto motivação na Clarificação ajuda a manter o foco no levantamento de necessidades e ficar mais preparado/evita desvio no Processo de negociação/Corroborar para perseverar no objetivo/importante para o sucesso |
| 29 | Percepção da emoção do outro | Neste momento você irá perceber se o cliente está gostando da proposta ou não. | 5 | Percepção da Emoção do Outro na Clarificação ajuda a identificar se a mensagem está a ser simulada e aceita/é fundamental para ler a linguagem corporal e tom de voz |
| 33 | Empatia | Desenvolvimento da resiliência, suportar as adversidades sem perder foco | 4 | Empatia na Clarificação contribui para desenvolver resiliência e suportar as adversidades |
| 39 | Autoconsciência | Perceber aquilo que mexe com a pessoa | 6 | Resposta sem valia |
| 44 | Auto motivação | Se não houver perseverança no objetivo, como ele poderá ser alcançado? Não se trata de vencer argumentos, mas de alcançar resultados que tragam benefício para as partes que a compõem, de maneira complementar. Não se trata de ceder, mas do que é necessário para o alcance. | 2 | Auto motivação na Clarificação ajuda a manter o foco no levantamento de necessidades e ficar mais preparado/evita desvio no Processo de negociação/Corroborar para perseverar no objetivo/importante para o sucesso |

Apêndice G. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE DIE MAIS IMPORTANTE FPN (Continuação)

| Q31 - Fase 4 da negociação. APRESENTAÇÃO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção. Justificativa opcional | | | | | |
|---|-----------------------------|--|------------------|---|--|
| Código da Amostra | Opção selecionada | Justificativa | Categoria | | |
| | | | Código | Descrição | |
| 2 | | Apresentar uma proposta requer o uso da linguagem corporal e de toda a sua energia para que essa seja vencedora. Porém, é preciso saber qual o momento adequado de se colocar a proposta FINAL, para tanto o estado PRESENTE, o uso do controlo emocional e de todo o autoconhecimento se fazem mister para uma boa leitura do cenário e da real oportunidade do momento de se colocar a proposta, pois ambos devem perceber como sendo a possível e melhor para o processo. | 1 | Autoconsciência na Apresentação é primordial para o adequado uso da linguagem corporal, estado de presença e energia para vencer/contribui para boa leitura do cenário e identificação do momento oportuno | |
| 3 | | Importante perceber o tom de voz da outra parte | 6 | Resposta sem valia | |
| 11 | Autorregulação | Saber lidar com suas próprias Emoções | 6 | Resposta sem valia | |
| 12 | Empatia | Estar e sentir-se no lugar do cliente ajuda a tranquilizar o mesmo. | 4 | Empatia na Apresentação ajuda para conseguir tranquilizar o cliente e sentir-se no lugar dele/contribui para ter clareza dos interesses/produz maior probabilidade de alcançar o ganha-ganha | |
| 13 | Perceção da emoção do outro | Todo o processo se prende com o que percecionamos do outro e como percebem os que ambos podem os ganhar | 5 | Perceção da Emoção do Outro na Apresentação contribui para identificar o grau de interesse da outra parte quanto a solução apresentada/e identificar o perfil emocional do cliente para proceder de maneira correta/norteia toda a negociação | |
| 24 | Empatia | A empatia é, ao meu modo de ver, a competência emocional mais importante neste momento criar. Criar a sinergia relacional e ser visto como quem está ali para entendimento de realidade, desprendido de preconceitos e pronto para ouvir e buscar soluções em conjunto é importantíssimo para as fases seguintes na relação com o cliente | 4 | Empatia no Relacionamento facilita toda a negociação | |
| 25 | Autoconsciência | É importante se conhecer, cuidar da linguagem corporal, ter controlo do estado emocional, não levar para o lado pessoal. A primeira impressão é a que fica | 1 | Autoconsciência no Relacionamento é importante para causar boa impressão/exige autoconhecimento e cuidado da linguagem corporal | |
| 29 | Auto motivação | Fazer com que a outra pessoa visualize através de a sua auto motivação os benefícios da negociação. | 2 | Auto motivação no Relacionamento é fundamental/ajuda manter foco no objetivo/contribui para destacar benefícios | |
| 42 | Empatia | Se o cliente não sentir empatia pelo vendedor, o negócio não acontece | 4 | Empatia no Relacionamento facilita toda a negociação | |
| 44 | Empatia | Se a parte não se entender no lugar do outro como o outro, não será capaz de ser assertiva na execução do contrato e do alcance da relevância do contrato para a contraparte. Logo, não será possível alcançar um "win-win", por miopia. | 4 | Empatia no Relacionamento facilita toda a negociação | |

Apêndice G. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE DIE MAIS IMPORTANTE FPN (Continuação)

| Q31 - Fase 4 da negociação. APRESENTAÇÃO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção. Justificativa opcional | | | | |
|---|------------------------------|---|------------------|--|
| Código da Amostra | Opção selecionada | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 19 | Empatia | Escolhi a empatia, porque neste ponto, já entendi meu cliente, e agora preciso “andar com os seus sapatos”, e apresentar minha solução, sendo benéfica ou não a mim. Caso não seja a venda do meu produto, ganho a confiança dele e posso vender no futuro. Caso meu produto atenda, é a hora de falar a língua do cliente, e fazê-lo entender que tenho a melhor solução e não apenas convencê-lo. | 4 | Empatia na Apresentação ajuda para conseguir tranquilizar o cliente e sentir-se no lugar dele/contribui para ter clareza dos interesses/produz maior probabilidade de alcançar o ganha-ganha |
| 23 | Autoconsciência | mesmo considerando a relevância da autoconsciência nesta etapa, a percepção da emoção do outro nos proporciona uma melhor compreensão do grau de interesse da outra parte no tocante as soluções apresentadas. | 6 | Resposta sem valia / inválida (Contradição entre a resposta selecionada e a justificativa) |
| 24 | Autorregulação | Dentro das alternativas, a autorregulação assume maior peso pois requer preparo para lidar com desconforto, objeções e possíveis inadequações do ponto de vista do cliente no momento da apresentação. Em nosso negócio é nessa fase onde isso ocorre mais frequentemente. Neste momento o autocontrole emocional é de suma importância para entender o ambiente da negociação, as motivações do cliente, o porquê de possíveis objeções entre outros. Também para analisar as nossas motivações, as nossas propostas e o motivo de apresentá-las e poder, com isso, controlar ambientes desfavoráveis. | 3 | Autorregulação ajuda a lidar com as objeções e controlar ambientes desfavoráveis |
| 25 | Empatia | Você conhece os seus objetivos, as suas forças e fraquezas; durante o processo você identificou no outro, então, ao se colocar no lugar do outro você possui maior possibilidade de sucesso em chegar num acordo ganha, ganha. | 4 | Empatia na Apresentação ajuda para conseguir tranquilizar o cliente e sentir-se no lugar dele/contribui para ter clareza dos interesses/produz maior probabilidade de alcançar o ganha-ganha |
| 26 | Autorregulação | Ao receber feedback positivo e negativo, mesmo que seja somente na expressão corporal, o vendedor precisa estar, estar e manter o controle emocional ao máximo para influenciar e alterar positivamente a outra parte. | 3 | Autorregulação ajuda a lidar com as objeções e controlar ambientes desfavoráveis |
| 27 | Autorregulação | Nesse momento você precisa saber que nem tudo vai sair do jeito que você planejou. Controlar sua emoção, manter o foco em solucionar o problema do cliente e ganhar a negociação. | 3 | Autorregulação ajuda a lidar com as objeções e controlar ambientes desfavoráveis |
| 29 | Percepção da emoção do outro | Simple, adianta falar em auto e bom som para um surdo? Preciso identificar o perfil emocional do meu interlocutor e proceder da forma correta. | 5 | Percepção da Emoção do Outro na Apresentação contribui para identificar o grau de interesse da outra parte quanto a solução apresentada/e identificar o perfil emocional do cliente para proceder de maneira correta/norteia toda a negociação |
| 44 | Empatia | Novamente a empatia é o elemento chave para balancear com sensatez os objetivos, liderando as demais competências. Novamente, a perda da empatia não permitirá ter clareza dos que as partes esperam alcançar, inviabilizando o sucesso da relação contratual. | 4 | Empatia na Apresentação ajuda para conseguir tranquilizar o cliente e sentir-se no lugar dele/contribui para ter clareza dos interesses/produz maior probabilidade de alcançar o ganha-ganha |

Apêndice G. TRATAMENTO DA AMOSTRA SOBRE DIE MAIS IMPORTANTE FPN (Continuação)

| Q38 - Fase 5 da negociação. ACORDO. Na sua opinião, qual a competência da inteligência emocional mais importante neste momento? Analise com cuidado e escolha apenas uma opção. | | | | |
|--|------------------------------|--|------------------|--|
| Justificativa opcional | | | | |
| Código da Amostra | Opção selecionada | Justificativa | Categoria | |
| | | | Código | Descrição |
| 29 | Autoconsciência | É necessário estar consciente de tudo que está sendo acordado no momento do fechamento do contrato para que não aja transtornos futuros. | 1 | Autoconsciência no Acordo ajuda a prestar atenção aos detalhes e evitar transtornos futuros |
| 25 | Auto motivação | Aqui a auto motivação precisa direcionar para o foco/objetivo do acordo. | 2 | Auto motivação no Acordo ajuda a manter o foco/objetivo do fechamento/transmitir segurança e autoconfiança ao cliente |
| 26 | Auto motivação | O cliente precisa sentir o vendedor seguro e autoconfiante para concluir a confiança no acordo/compra. | 2 | Auto motivação no Acordo ajuda a manter o foco/objetivo do fechamento/transmitir segurança e autoconfiança ao cliente |
| 2 | Autorregulação | O Acordo é a fase mais almejada pelas partes, e s.m.j., o melhor resultado negocial é àquele que ambos saem do processo sem se entenderem vitoriosos, pois dessa forma fica evidente que ambos exauriam toda sua capacidade negocial em prol da construção do acordo possível e melhor, é um momento de muito controle emocional de ambos os lados para não pôr em xeque a celebração dessa importante etapa do processo, devendo ser lavrada "ata" ou documento similar que possa garantir o quanto negociado | 3 | Autorregulação no Acordo é fundamental para não perder tudo que foi conquistado até esta fase/ajuda a controlar ansiedade e manter serenidade |
| 19 | Autorregulação | Aqui já estamos na hora do controle emocional para fazer um bom acordo para todos. Às vezes, deixamos a ansiedade crescer e cometem os erros neste momento. Serenidade é a palavra para este momento. | 3 | Autorregulação no Acordo é fundamental para não perder tudo que foi conquistado até esta fase/ajuda a controlar ansiedade e manter serenidade |
| 23 | Autorregulação | Acredito que esta etapa se caracteriza pela necessidade de um comportamento mais racional, fortemente influenciado pela autorregulação. | 3 | Autorregulação no Acordo é fundamental para não perder tudo que foi conquistado até esta fase/ajuda a controlar ansiedade e manter serenidade |
| 11 | Percepção da emoção do outro | O não verbal vai indicar a "compra" | 5 | Percepção da Emoção do Outro permite perceber se o cliente está seguro/se o negócio será fechado/estar atento aos detalhes pode garantir novas negociações com o mesmo cliente |
| 24 | Percepção da emoção do outro | O acordo e o compromisso são reflexos do trabalho realizado por nós e entendido pelo cliente. Neste momento, a percepção da emoção do outro é que assume, no meu ponto de vista, o papel mais importante. É aqui que tenho a justa noção do entendimento de tudo o que foi proposto, de que há segurança no acordo do ponto de vista do cliente, se ficou a sensação de que foi um negócio bom para ambos ou se falta algo ainda para ser dito que deixe o cliente totalmente seguro do negócio que foi fechado. Suas Emoções, suas comunicações verbais e não verbais darão indicativos claros neste momento. Estar atento a isso é importante para garantir sucesso em momentos futuros com o mesmo cliente. | 5 | Percepção da Emoção do Outro permite perceber se o cliente está seguro/se o negócio será fechado/estar atento aos detalhes pode garantir novas negociações com o mesmo cliente |
| 44 | Autoconsciência | Novamente a Auto motivação, pois a conclusão satisfatória para as partes reforça a percepção do sucesso e fortalece a relação - essencial para a condução do contrato/acordo. | 6 | Resposta sem valia / inválida (Contradição entre a resposta selecionada e a justificativa) |

Fonte: Elaboração Própria