



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

ANA CLÁUDIA FERREIRA GARCIA

ORIENTAÇÃO:

DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO SOARES

OUTUBRO, 2014

Ana Cláudia Garcia

Inteligência Emocional e Estratégias de Negociação

ISEG/UTL

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

POR ANA CLÁUDIA FERREIRA GARCIA

ORIENTAÇÃO:

DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO SOARES

PRESIDENTE: RAFAEL JORGE SOARES DUARTE MARQUES

VOGAL: RICARDO FIGUEIREDO BELCHIOR

OUTUBRO, 2014

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar as relações existentes entre a inteligência emocional e a negociação no contexto organizacional português. Mais especificamente pretende-se analisar a relação entre a inteligência emocional, a frequência de utilização das duas estratégias - integrativa e distributiva -, e a sua eficácia percebida pelos próprios.

Com uma amostra constituída por 178 inquiridos, esta análise teve como intuito testar várias hipóteses e responder a algumas questões exploratórias, recorrendo-se ao software SPSS.

Os resultados sugerem que a inteligência emocional está positivamente relacionada com a negociação integrativa e a perceção de eficácia, e negativamente correlacionada com a negociação distributiva. Verificou-se também que a negociação integrativa e a negociação distributiva têm um papel mediador na relação entre a inteligência emocional e a perceção de eficácia. Concluiu-se ainda que o género e a inteligência emocional são as variáveis com maior capacidade preditiva nas estratégias de negociação. Assim, a inteligência emocional demonstra ser uma capacidade essencial na negociação.

Este estudo é uma mais-valia para a investigação desta temática uma vez que está inserido no contexto organizacional português, sendo escassas as pesquisas realizadas neste âmbito no nosso país. Ainda assim, deveria alargar-se o estudo a outras zonas de Portugal e complementar os instrumentos utilizados com outras medidas que não sejam de auto relato.

Palavras-chave: inteligência emocional, negociação, negociação integrativa, negociação distributiva, autoeficácia.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between emotional intelligence and negotiation in Portuguese organizational context. More specifically, the analysis considers the relationship between emotional intelligence and the frequency of the two negotiation strategies - integrative and distributive - and their perceived effectiveness.

With a sample of 178 respondents, this analysis aimed to test several hypotheses and answer some exploratory questions, using SPSS software.

Results suggest that emotional intelligence is positively related to integrative negotiation and perceived efficacy, and negatively related to distributive negotiation. It was also found that integrative negotiation and distributive negotiation play a mediating role in the relationship between emotional intelligence and perceived effectiveness. Results also show that gender and emotional intelligence are the variables with the greatest predictive ability in negotiation strategies. Thus, emotional intelligence is a valuable skill for negotiations.

This study is a contribution to research on this issue since it is undertaken in Portuguese organizational context, and there is a scarcity of research done in this field in our country. Still, the study should be extended to other areas of Portugal and instruments used should be complemented with other measures than self-report measures.

Keywords: emotional intelligence, negotiation, integrative negotiation, distributive negotiation, self-efficacy.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço com enorme carinho à Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares pela preciosa orientação, pela disponibilidade, pelos conselhos, pela autonomia nas decisões e na gestão do tempo e pela sensação de confiança e calma transmitidas ao longo deste caminho.

Agradeço também a todos aqueles que contribuíram para a elaboração deste estudo respondendo ao enorme questionário.

Aos meus amigos e alguns familiares pelo constante interesse, opiniões, preocupação e encorajamento ao longo deste percurso e, em especial, aqueles que além de tudo ajudaram na divulgação do questionário.

Por último, deixo o maior agradecimento aos meus pais, Paula e Alfredo. Sem eles não teria sido possível alcançar mais este objetivo, nem sequer ter chegado até aqui. Agradeço pelo apoio incondicional, tanto nesta etapa como em todas as outras da minha vida, por terem sempre acreditado em mim e no meu futuro e por proporcionarem tudo aquilo que tenho conquistado.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice de figuras e quadros	vi
Lista de abreviaturas	vii
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	4
1. Negociação	4
1.1. Conceito	4
1.2. Estratégias de negociação	6
1.3. Antecedentes das estratégias de negociação	8
1.4. Eficácia e percepção de eficácia na negociação	11
2. Inteligência emocional	13
2.1. Conceito	13
2.2. Modelos de inteligência emocional	14
2.3. Instrumentos para medir a inteligência emocional	17
3. Inteligência emocional e negociação	18
Capítulo II – Metodologia	22
4. Metodologia, hipóteses e questões exploratórias	22
4.1. Amostra	23
4.2. Instrumentos	24
Capítulo III – Resultados e Discussão	25
5. Resultados	25
5.1. Caracterização dos inquiridos	25
5.2. Fiabilidade das escalas	26

5.3. ANOVA	26
5.4. Correlação entre as variáveis	26
5.5. Regressão múltipla e regressão hierárquica	28
6. Discussão dos resultados	30
Capítulo IV – Conclusões	33
7. Sumário dos resultados	33
8. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	34
Referências bibliográficas	36
Anexo 1 – Questionário	
Anexo 2 – Instrumento	
Anexo 3 – Tabelas estatísticas	
Anexo 4 – Resumo das hipóteses	

Índice de figuras e quadros

Figura 1 – Modelo das variáveis em estudo e respectivas relações	3
Figura 2 – Principais relações das variáveis em estudo	33
Figura 3 – Variáveis com maior capacidade preditiva das variáveis dependentes	34
Quadro 1 – Dimensões e sub-dimensões do modelo de Bar-On	17

Lista de abreviaturas

IE – Inteligência emocional

EQ-i – Emotional Quocient Inventory

MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

Introdução

A investigação em negociação iniciou-se nos anos 60 e 70 (Bazerman et al, 2000; Monteiro, 2007; Olekalns & Adair, 2013). No entanto, este tópico pode ser considerado como permanentemente atual, dado que a negociação é uma capacidade essencial, tanto na vida pessoal como profissional (Thompson et al, 2010).

Nos últimos anos, começou a reconhecer-se a relevância da inteligência emocional (IE) nos processos de negociação. A inteligência emocional é uma temática mais recente que a negociação, tendo a investigação sobre este tema sido iniciada nos anos 90 (Woyciekoski & Hutz, 2009). Na medida em que o conceito de IE engloba tendências estáveis e mensuráveis que envolvem a perceção, a compreensão, e a regulação das emoções, considera-se que esta pode ser uma diferença individual importante para o estudo da negociação (Lewicki et al, 2010). Por outro lado, “As emoções são características críticas das negociações que complementam a visão clássica de que a negociação é primeiramente um processo racional de tomada de decisão (...)” (Lewicki et al, 2010: 169).

Apesar de o interesse dos investigadores nos aspetos emocionais da negociação ter crescido nos últimos anos, existem poucos estudos empíricos sobre o tema. “O trabalho que tem sido feito sugere que pessoas com altos níveis de IE tendem a criar experiências em negociação mais positivas, tanto para si como para os outros” (Lewicki et al, 2010: 433).

No entanto, existe pouca evidência empírica sobre o efeito da inteligência emocional na escolha das estratégias de negociação. Existem dois tipos de estratégias, a negociação integrativa – quando os negociadores trabalham no sentido de alcançar os objetivos de ambas as partes, tentando maximizar todas as oportunidades e recursos – e a negociação distributiva – quando os recursos são fixos e limitados e cada parte tenta maximizar os seus próprios resultados. Alguns estudos sugerem que a inteligência emocional está positivamente associada a estratégias integrativas, mas os resultados relativos às estratégias distributivas têm sido contraditórios (Elfenbein et al, 2008; Foo et al., 2004;

Lewicki et al, 2010). Sendo a IE um conceito multidimensional (Bar-On, 1997; Goleman, 1995; Mayer et al, 1990; Schutte, 1998), verifica-se ainda a ausência de estudos sobre o impacto das diferentes dimensões da IE na utilização de estratégias de negociação.

Outro fator importante no estudo da negociação é o seu sucesso, que pode ser avaliado através de vários fatores (e.g. resultados ou satisfação) (Curhan et al, 2006), pelos pares, por peritos ou pelo próprio. Neste último caso, e ao qual se recorre neste estudo, o termo utilizado é o de autoeficácia que se define como “o nível de confiança que o próprio tem na sua capacidade de desenvolver determinada tarefa” (Bandura, 1997, cit. in Sullivan et al, 2006: 568). Na literatura, encontram-se autores que não só afirmam que a negociação integrativa e a negociação distributiva se articulam (Lewicki et al, 2010; Monteiro, 2007) como essa mesma complementaridade traz melhores resultados e torna as negociações mais bem-sucedidas (Foo et al, 2004; Han et al, 2012; Lewicki et al, 2010). No entanto, a negociação integrativa é normalmente considerada como conduzindo a melhores resultados (Lewicki et al, 2010; Mintu-Wimsatt, 2002). Neste estudo procuraremos analisar se a utilização das duas estratégias de negociação conduz a diferentes impactos nos níveis de autoeficácia.

É de realçar que a pesquisa bibliográfica para este estudo revelou uma escassez de trabalhos sobre este tema realizados no contexto organizacional Português. Vários autores referem que a cultura e, conseqüentemente, o contexto são fatores de grande importância (Lewicki et al, 2010; Liu et al, 2005; Mintu-Wimsatt, 2002; Mintu-Wimsatt et al, 2005), pelo que um estudo no contexto Português poderá ser uma contribuição para o atual estado da arte.

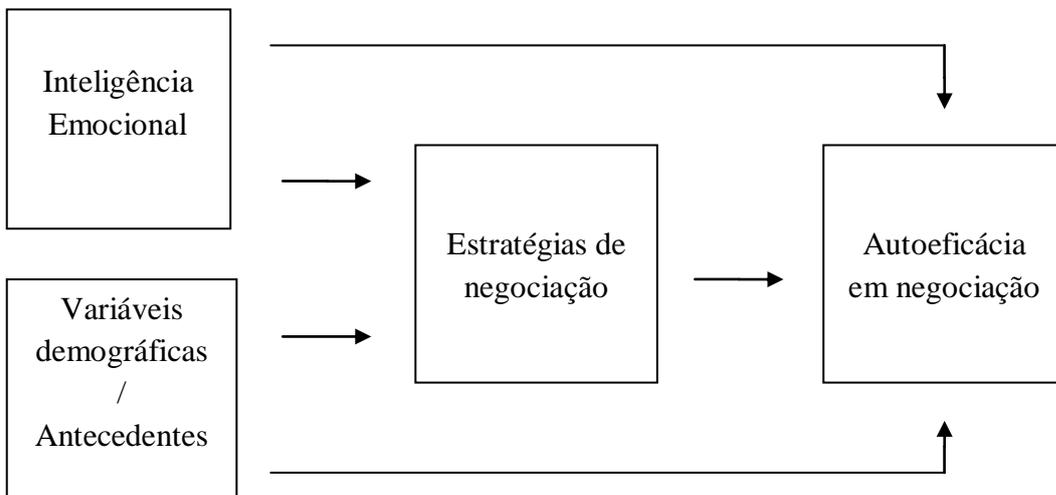
O presente estudo pretende analisar as relações existentes entre a IE, as estratégias de negociação e a autoeficácia no contexto organizacional Português. Mais especificamente, o estudo tem como objetivos:

- Analisar a relação entre a inteligência emocional, tendo em consideração as suas dimensões, e a frequência de utilização de estratégias integrativas e distributivas de negociação;

- Analisar a relação entre a inteligência emocional, tendo em consideração as suas dimensões, e a autoeficácia na negociação;
- Analisar a relação das estratégias integrativa e distributiva e a autoeficácia na negociação;
- Analisar quais as variáveis que têm uma maior capacidade preditiva das estratégias de negociação integrativa e distributiva (variáveis demográficas, IE geral e suas dimensões);
- Analisar quais as variáveis que têm uma maior capacidade preditiva da autoeficácia (variáveis demográficas, IE geral e suas dimensões, e estratégias de negociação);
- Analisar se as estratégias de negociação têm um papel mediador entre a inteligência emocional e a autoeficácia.

O seguinte modelo representa as variáveis em estudo e as respetivas relações que se pretendem analisar:

Figura 1 – Modelo das variáveis em estudo e respetivas relações



Este estudo organiza-se em torno de quatro capítulos. No primeiro capítulo, é feito o enquadramento teórico das variáveis envolvidas – negociação, inteligência emocional e relação entre as duas; no segundo capítulo é apresentada e justificada a metodologia utilizada; no terceiro capítulo constam os resultados encontrados e a respetiva discussão; por fim, o quarto capítulo diz respeito às grandes conclusões, assim como às limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Capítulo I – Enquadramento teórico

Este capítulo organiza-se em três pontos, No primeiro será realizada uma breve contextualização e definição do conceito de negociação. Distinguir-se-ão as duas estratégias frequentemente abordadas na literatura – integrativa e distributiva – e serão apresentados os antecedentes da negociação, particularmente o género, a personalidade, a experiência e a cultura. Por fim, será abordada a questão da eficácia da negociação. Em segundo lugar, é feito o enquadramento teórico do conceito de inteligência emocional, no qual serão expostas as principais definições, os autores mais importantes, respetivos modelos teóricos e os instrumentos para a sua operacionalização. O último ponto reporta-se à relação entre a inteligência emocional e a negociação. Serão apresentados os argumentos teóricos e empíricos que sustentam a importância da articulação entre os mesmos.

1. Negociação

1.1. Conceito

“A negociação é uma atividade recorrente nos contextos organizacionais, frequentemente utilizada como uma forma para obter condições aceitáveis para um acordo de negócio ou resolução de conflitos” (Damasceno Correia & Soares, 2014: 1).

É um “processo de tomada de decisão interpessoal quando não podemos alcançar os nossos objetivos sozinhos. Inclui não só reuniões de negócio entre duas pessoas, mas também os acordos que englobam vários negociadores, várias organizações e vários milhões de dólares. As pessoas negociam na sua vida pessoal (com os seus cônjuges, filhos, professores, vizinhos, por exemplo) assim como na sua vida profissional” (Thompson et al, 2010: 493). Assim, pode concluir-se que este é um conceito amplo, pois está presente não só em departamentos ou áreas específicas, como também em todas as relações de trabalho.

Alguns dos autores que têm estudado esta área, determinaram as seguintes características como as comuns a todas as situações de negociação – a existência de duas ou mais partes (sejam elas pessoas individuais, grupos ou organizações); a existência de um conflito de necessidades e/ou desejos entre elas, sendo necessário encontrar uma forma de resolver essa situação; a característica de ser um processo voluntário que as partes pensam ser a forma mais vantajosa; a expectativa de troca; a preferência em resolver a situação através da negociação evitando o confronto e a utilização do poder. A estas deve somar-se ainda uma característica chave, a interdependência, a qual ocorre porque a obtenção dos objetivos depende da cooperação com outros ou porque essa cooperação facilita ou potencia os resultados desejados (Lewicki, 1992; Rubin & Brown; 1975, cit. in Lewicki et al, 2010).

A negociação e o conflito são dois temas que estão intimamente ligados, uma vez que a primeira é um dos mecanismos possíveis para resolver o segundo de forma eficaz. O conflito pode resultar de fortes divergências entre duas partes ou de equívocos e desentendimentos. Mas também pode ocorrer quando as duas partes trabalham para obter o mesmo resultado ou para resultados muito diferentes. “Conflito pode designar-se por discordâncias ou oposições, tanto de interesses, como de ideias. E inclui a percepção de divergências de interesses ou a convicção de que as aspirações das partes envolvidas não podem ser cumpridas em simultâneo” (Pruitt & Rubin, 1986: 4).

Vários autores situam os primeiros passos da investigação em negociação nos anos 60 e 70 (e.g., Bazerman et al, 2000; Monteiro, 2007; Olekalns & Adair, 2013). Olekalns & Adair (2013) determinam três obras como a sua base – a primeira, *Behavioural Theory of Labour Negotiations: An analysis of Social Interaction Systems*, de Walton e McKersie, publicada em 1965, estabeleceu as duas estratégias de negociação, a integrativa e a distributiva; em 1975, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, de Rubin e Brown, no qual foram estudadas as diferenças individuais dos negociador, assim como as características situacionais; por fim, *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, em 1977, de Deutsch, o qual se focou nos fatores (contexto, comunicação e natureza da relação, por exemplo) que levam os negociadores a optar pela competição ou pela cooperação. De notar que os temas

presentes nestas obras continuam a ser alvo de interesse e desenvolvimento na atualidade. Nas três décadas seguintes, a pesquisa nesta temática foi fortemente influenciada por diversas áreas, nomeadamente a teoria do jogo e a teoria da decisão comportamental, a psicologia social e a cognição (Bazerman et al, 2000; Curnhan et al, 2006; Thompson et al, 2010).

O coração da pesquisa em negociação reside na relação entre os interesses de ambas as partes. A este propósito, importa referir o modelo de dupla preocupação – *Dual Concern Model* – que descreve a orientação básica que leva as pessoas a agirem de determinada forma numa situação de conflito. Segundo este modelo, existem dois tipos de preocupação, o nível de preocupação com os seus próprios resultados e o nível de preocupação com os resultados do outro. Conforme esses níveis, os negociadores têm uma maior propensão a agir de forma mais competitiva ou de maior cooperação. (Han et al, 2012; Lewicki et al, 2010; Olekalns & Adair, 2013).

1.2. Estratégias de negociação

A negociação pode ser estudada a partir de dois tipos de estratégias, a integrativa também conhecida por *non-zero-sum*, *win-win*, de cooperação, colaboração ou estratégia de resolução de problemas, e a distributiva também denominada de *zero-sum*, *win-lose*, competitiva ou estratégia de negociação agressiva. (Damasceno Correia & Soares, 2014; Lewicki et al, 2010). A negociação é integrativa quando as oportunidades são maximizadas e todos os recursos são aproveitados. E é distributiva quando os negociadores estão preocupados principalmente com os seus próprios resultados e não com os objetivos comuns a todas as partes (Thompson et al, 2010: 493).

Numa situação de negociação distributiva, os objetivos de uma parte estão geralmente em conflito direto com os objetivos da outra parte e ambas querem maximizar os seus resultados tentando obter a maior parte, pois os recursos neste tipo de negociação são fixos e limitados. Este género de negociação pode ser útil em algumas circunstâncias, quando os negociadores querem maximizar o valor obtido numa negociação que não se repetirá, quando a relação com a outra parte não é importante, e quando a negociação

está numa fase de reivindicação de valor. Ainda assim, é necessário ter em conta que a sua utilização pode ser contraproducente, dispendiosa, e pode não funcionar (Lewicki et al, 2010: 33).

Pelo contrário, na negociação integrativa os objetivos das partes não são mutuamente exclusivos, isto é, se um lado alcança os seus objetivos isso não impossibilita o outro de alcançar também os seus. Ambas trabalham no sentido de encontrar alternativas benéficas para todos (Lewicki et al, 2010).

De forma resumida, enquanto na negociação distributiva os negociadores estão focados em obter a maior parte do bolo para si, na integrativa focam-se em, em conjunto, aumentar o bolo para que ambos ganhem mais. (Damasceno Correia & Soares, 2014). Desta forma, pode dizer-se que a negociação integrativa está associada à criação de valor - *create value* – pelo seu objetivo em satisfazer ambas as partes, juntando esforços no sentido de aumentar os ganhos conjuntos. Enquanto a negociação distributiva se associa à reivindicação de valor – *claim value* – dado que o objetivo é obter a parte maior dos recursos existentes. (Foo et al, 2004; Lewicki et al, 2010; Li et al, 2007; Thompson et al, 2010).

Ainda assim, e apesar de poder parecer que ambas as estratégias não possam coexistir, Monteiro (2007) afirma que maioria das negociações não é apenas integrativa ou apenas distributiva. E acresce ainda, o reconhecimento de que a eficácia da negociação depende da habilidade das partes em gerir componentes integrativas e distributivas do processo (Foo et al, 2004: 414). Lewicki et al (2010) acreditam que aqueles que compreendem as dinâmicas e os processos dos dois tipos de negociação estão melhor preparados para responder de forma estratégica a qualquer situação.

Esta ideia está também presente na regra da firmeza-flexibilidade (Lewicki et al, 2003; Pruitt, 1981, cit. in Han et al, 2012), que descreve que os negociadores devem ser firmes em relação aos seus objetivos primários e flexíveis no que respeita à forma como chegam a acordo. Neste seguimento, Han et al (2012) desenvolveram um estudo no qual concluíram que os negociadores obtêm resultados conjuntos mais altos quando

combinam os dois tipos de negociação do que apenas a integrativa. O próprio processo da negociação integrativa, composto por quatro passos principais, tem como última fase a avaliação e seleção de alternativas, envolvendo assim reivindicação de valor que utiliza táticas distributivas (Lewicki et al, 2010: 75).

Apesar da relação entre as duas, “a literatura sobre negociação geralmente recomenda a procura de resultados integrativos em vez de distributivos (e.g., Bret, 2007; Fisher & Ury, 1991; Lewicki, Saunders, & Minton, 1997; Thompson, 2008)” (Stöckli & Tanner, 2014: 202). Esta preferência da investigação em negociação pela abordagem integrativa pode justificar-se não só pelos seus resultados positivos, pela criação de valor e pela resolução de diferenças mas também pelo fato de se apresentar como uma estratégia menos agressiva e mais agradável (Lewicki et al, 2010; Mintu-Wimsatt, 2002).

Para operacionalizar as estratégias de negociação integrativa e distributiva, foi utilizada uma adaptação dos questionários de Chandler & Judge (1998) e de Glibkowski (2009), com 7 itens para cada uma das escalas. Estes itens foram previamente traduzidos para Português por Damasceno Correia e Soares (2014). Num estudo conduzido em Portugal e Angola, os autores verificaram que, embora os itens tivessem elevadas correlações com a respetiva escala, em ambos as escalas os alpha de Cronbach estavam no limite do aceitável (0,60-0,70). Dado o fato destes resultados serem indicativos de que os itens utilizados estavam relacionados com o construto medido mas que seriam necessários mais itens, os autores desenvolveram mais 18 itens para cada escala. Embora ainda em construção, os itens foram cedidos para a realização deste estudo, que contará assim com 25 itens para cada uma das escalas.

1.3. Antecedentes das estratégias de negociação

Vários autores que afirmam que os resultados da pesquisa realizada sobre os efeitos das diferenças individuais na negociação se têm mostrado inconsistentes (Amanatullah et al, 2008; Elfenbein et al, 2008; Lewicki et al, 2010). No entanto, Elfenbein et al (2008) afirmam que as diferenças individuais explicam 46% da variância do desempenho profissional objetivo e 19% do subjetivo. Outro exemplo recente é o de Han et al

(2012), que afirmaram que o género, a nacionalidade e a personalidade influenciam a escolha de táticas integrativas ou distributivas.

Assim, destas diferenças vamos abordar nesta revisão o género, a experiência e a personalidade – a nível individual – e a cultura – como fator de influência a um nível coletivo. Sendo que estes últimos, a personalidade e a cultura, não fazem parte da análise empírica deste estudo por serem temas que são, por si só, muito vastos. No entanto, julgou-se pertinente incluir estas variáveis na revisão bibliográfica por serem temas frequentemente abordados no estudo da negociação mas também pela presença de dimensões de personalidade no conceito de IE escolhido e pela especificidade do presente estudo estar enquadrado no contexto organizacional português.

As diferenças de género são um tópico muito estudado neste âmbito (Lewicki et al, 2010; Thompson et al, 2010). Westbrook et al (2011) afirmam que os homens são, geralmente, mais competitivos que as mulheres. Uma questão fulcral neste tema são os estereótipos. As mulheres são consideradas como menos assertivas e determinadas que os homens, características que, em geral, são tidas como importantes numa negociação, pelo que se considera que os homens apresentam vantagem. Acresce ainda que, quando estes estereótipos negativos são ativados, as mulheres têm realmente resultados mais baixos (Kray & Babcock, 2006, cit. in Lewicki et al, 2010; Kray et al, 2001, cit. in Thompson et al, 2010). Outros estudos fazem a ligação destas diferenças à diferença de poder pois, tradicionalmente, na sociedade dos Estados Unidos, as mulheres têm menos poder que os homens (Eagly & Wood, 1982, cit. in Thompson et al, 2010).

A forma como homens e mulheres encaram uma situação de negociação, os resultados esperados e os comportamentos e estratégias, são aspetos que também apresentam diferenças de género. Em relação à primeira questão, enquanto as mulheres estão mais propensas para encarar o conflito em termos de relacionamento e estão mais preparadas para cooperar de forma a manter a harmonia social – estas são até, muitas vezes, punidas quando adotam um comportamento competitivo (por ser considerado uma espécie de violação da feminilidade) –, os homens estão mais propensos para olhar para o conflito na perspetiva das tarefas e para usar de forma intencional a informação que

recebem para benefício próprio. No que respeita à expectativa de resultados, os homens não só esperam resultados altos, ao contrário delas que esperam ter resultados baixos, como ainda esperam receber mais do que elas e elas menos do que eles. Nas diferenças de comportamento e de estratégias, os homens são mais propensos a discutir a sua posição, enquanto as mulheres são mais propícias a revelar informações pessoais e sentimentos (Lewicki et al, 2010).

Alguns autores chamam a atenção para a importância de ter em conta a situação/circunstância em que estas diferenças de género ocorrem (Lewicki et al, 2010; Thompson et al, 2010). Thompson et al (2010) referem análises que “caracterizam tais diferenças como modestas e dependentes do contexto. De acordo com estas meta-análises, as mulheres negoceiam de forma ligeiramente mais cooperativa do que os homens mas fatores situacionais como o poder do negociador, o potencial integrativo da tarefa, e o modo de comunicação ultrapassam muitas vezes este efeito” (Thompson et al, 2010: 497). E acrescentam também que essas diferenças, quando comparadas a outras diferenças individuais, apresentam um papel menos significativo.

A experiência também apresenta um papel importante, pois um contexto de interação como a negociação é sempre influenciado não só pelo contexto atual em que ocorre mas também pelas experiências passadas dos seus intervenientes (Pinkley, 1990, cit. in Ma, 2008; Rubin & Brown, 1975, cit. in Mintu-Wimsatt et al, 2002). Todos estes fatores e vivências contribuem para que cada negociador construa a sua própria representação cognitiva sobre o processo de negociação e determina, em grande parte, os comportamentos e os seus resultados. A experiência “conduz os comportamentos, a escolha da estratégia, as preferências de resultados e a reação às outras partes” (Ma, 2008: 776).

No que respeita à personalidade, vários autores defendem que esta predispõe os negociadores a agir de determinada forma (Anderson & Thompson, 2004; Reynolds, 2006, cit. in Yiu & Lee, 2011). Esta influência ocorre não só de forma inconsciente, como também é vista e tida como um mecanismo útil na otimização de resultados. Isto é, um negociador consciente de tal utilidade pode ajustar a sua personalidade, assim

como a do outro, de forma a sair beneficiado numa negociação (Gilkey & Greenhalgh, 1996, cit. in Yiu & Lee, 2011).

A nível coletivo, importa realçar o papel da cultura, este fator não só é diferenciador por si só como influencia também outras diferenças individuais, como no género e na personalidade, uma vez que ambas as variáveis podem funcionar de forma bastante diferente de uma cultura para outra (Lewicki et al, 2010).

Vários estudos demonstraram estas diferenças culturais. Liu et al (2005) confirmaram a influência de dois fatores do modelo de personalidade Big Five (extroversão e concordância) em negociações distributivas americanas, mas não nas da China. Por sua vez, a harmonia, a reputação e outros fatores de personalidade de uma escala baseada na cultura chinesa têm influência na estratégia distributiva de negociações chinesas mas não em americanas. Também Mintu-Wimsatt et al (2002, 2005) confirmaram o papel da cultura, pois verificaram que a propensão ao risco e a propensão à confiança influenciam a negociação integrativa numa amostra Americana, não ocorrendo o mesmo na amostra Filipina.

1.4. Eficácia e perceção de eficácia na negociação

Tradicionalmente, o sucesso de uma negociação podia medir-se pelos seus resultados económicos, não existindo espaço para dar atenção a outros fatores. Contudo, surgiram alguns estudos que, aliando a psicologia social à negociação, demonstraram a importância de outros fatores (Curhan et al, 2006; Curhan et al, 2010; Thompson et al, 2010). O valor subjetivo – *subjective value* – refere-se então a estes outros fatores que não os económicos, definidos como as consequências “sociais, de perceção, e emocionais da negociação” (Curhan et al, 2006: 494), comportando aspetos como, por exemplo, os resultados económicos serem benéficos e legítimos, a sensação de competência, justiça e satisfação (Curhan et al, 2006; Curhan et al, 2010; Thompson et al, 2010).

Curhan et al (2012) sugerem a importância destes resultados subjetivos demonstrando no seu estudo que os negociadores que, numa primeira negociação, tiveram experiências positivas com os valores subjetivos, numa segunda não só atingiram melhores resultados objetivos como conseguiram mais ganhos conjuntos. Stöckli & Tanner (2014) reforçam que a satisfação – valor subjetivo de uma negociação – depende de questões que vão além dos resultados mais objetivos como a comparação com os resultados dos seus pares, se as suas expectativas são cumpridas, se a negociação foi renhida, entre outras.

A eficácia e os resultados de uma negociação não só podem ser analisados tendo em conta os seus valores objetivos e subjetivos, tal como foi referido acima, mas também pela perspectiva de quem avalia esses mesmos resultados, os pares, os peritos ou o próprio. É frequente na literatura que seja o próprio a avaliar o seu desempenho, a este “nível de confiança que o próprio tem na sua capacidade para desenvolver determinada tarefa refere-se a autoeficácia” (Bandura, 1997, cit. in Sullivan et al, 2006: 568).

Embora existam estudos que sugiram que a negociação integrativa conduz a resultados mais positivos (Lewicki et al, 2010; Mintu-Wimsatt, 2002), não foram encontrados estudos que comprovem que, da mesma forma, leva a uma maior autoeficácia.

Sullivan et al (2006) afirmam que aqueles que confiam na sua capacidade em realizar uma determinada tarefa antecipam um bom desempenho, pois focam-se no pensamento de como podem ter sucesso e persistem quando deparados com dificuldades, o mesmo acontece na situação inversa, uma vez que essa crença direciona a ação e o desempenho depositado. O instrumento para medir esta variável foi desenvolvido por Bandura (1997), tratando-se de um questionário com oito itens.

2. Inteligência emocional

2.1. Conceito

Segundo Woyciekoski & Hutz (2009) a investigação da inteligência desenvolveu-se em torno de duas correntes. Alguns autores (e.g., Binet & Wechsler, 1905; Spearman, 1904, cit. in Woyciekoski & Hutz 2009) definiam a inteligência como sendo uma capacidade geral de compreensão, enquanto outros (e.g., Gardner, 1995; Thurstone, 1938; Guilford, 1967, cit. in Woyciekoski & Hutz 2009) argumentavam que esta envolvia diversas capacidades mentais relativamente independentes umas das outras. O confronto das duas correntes levou a que muitos sugerissem a existência de vários tipos de inteligência (e.g., Campione, Brown, & Ferrara, 1982; Gardner, 1995; Mayer & Salovey, 1997, cit. in Woyciekoski & Hutz 2009).

Mayer et al (2001) referem que estas diferentes inteligências seriam definidas de acordo com o que é recebido e processado pelo sistema, sendo que esses *inputs* podem ser de ordem verbal, espacial, emocional, entre outras.

Thorndike foi, em 1920, um dos primeiros a propor uma nova forma de inteligência, a inteligência social como sendo a capacidade de compreender e gerir pessoas (Law et al, 2008; Mayer & Salovey, 1990; Woyciekoski & Hutz, 2009). Foi este tipo de inteligência que serviu de base para a inteligência emocional. Esta começou a ser alvo de estudos em artigos académicos no início dos anos 90, apesar de, nesta altura, ainda não ser designada como tal (Woyciekoski & Hutz, 2009). A primeira definição académica refere que esta é “um subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções do próprio e dos outros, discriminando-os e usando-os para orientar o pensamento e as ações” (Mayer & Salovey, 1990: 9).

Mais tarde, os mesmos autores, considerando a anterior definição pobre e vaga, redefiniram a inteligência emocional como envolvendo “a capacidade para perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade para compreender a emoção e o

conhecimento emocional; e a capacidade para regular as emoções de forma a promover o crescimento emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1997: 10).

2.2. Modelos de inteligência emocional

Na pesquisa efetuada para o presente estudo, foram quatro os modelos identificados como os mais referidos na literatura – o de Bar-On (1997), o de Goleman (1995), o de Mayer et al (1990) e o de Schutte (1998).

Por modelos de inteligência podem entender-se organizações mais restritivas da área em questão que servem para descrever as inter-relações ou causas das capacidades mentais, enquanto inteligência diz respeito ao conjunto geral dessas capacidades (Mayer & Salovey, 1990: 7).

Os modelos de inteligência emocional, em particular, estão divididos em duas diferentes construções que dependem do seu método de operacionalização. Por um lado, tem-se a IE concetualizada como uma capacidade, que diz respeito ao desempenho real de um indivíduo em determinada tarefa ou situação – de que é exemplo o modelo de Mayer et al (1997). Por outro tem-se a IE como traço, que se mede através de auto relato no qual o indivíduo reporta as capacidades que acredita possuir (Petrides & Furnham, 2001; Warwick & Nettelbeck, 2004; Weerdts & Rossi, 2012; Woyciekoski & Hutz, 2009). Esta é uma concepção mais vasta pois comporta dimensões da personalidade e outras variáveis como a motivação, por englobarem conceitos não intelectivos foram denominadas de concepções mistas (Bar-On, 2006; Mayer et al, 2000b; Woyciekoski & Hutz, 2009) – destes fazem parte os modelos de Schutte (1998), Goleman (1995) e Bar-On (1997).

O modelo de Mayer et al (1997) foi desenvolvido em torno de quatro dimensões:

- A primeira, designada de percepção, avaliação e expressão emocional, refere-se à capacidade de identificar as emoções e o conteúdo emocional;
- A segunda refere-se à emoção como facilitadora do pensamento, como sendo a capacidade de usar as emoções para guiar os processos cognitivos, conseguir utilizá-las de forma produtiva e para que sejam melhor entendidas;

- A terceira, compreensão e análise emocional, diz respeito à capacidade de entender o significado das emoções e de saber utilizar esse conhecimento;
- Por fim, a gestão reflexiva das emoções que corresponde à capacidade de regular as emoções de forma conscienciosa para desenvolver o crescimento emocional e intelectual (Foo et al, 2004; Mayer & Salovey, 1997; Mueller & Curhan, 2006; Wojciekoski & Hutz, 2009).

O modelo de Schutte (1998) mede, através do *Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test* (SSEIT), “um construto homogêneo da inteligência emocional” (Schutte, 1998, cit. in Petrides & Furnham, 2001: 314). Estudos sugerem que “há quatro subfatores (Otimismo/Regulação do humor, Avaliação das emoções, Habilidades sociais e Utilização das emoções), além de um fator global de IE” (Austin et al, 2004: 556).

O modelo de Goleman (1995) divide-se em cinco áreas – autoconsciência emocional, gestão das emoções, auto motivação, identificar emoções no próximo e, por fim, gerir (ou influenciar) relações humanas. Goleman considerou que a palavra “caráter” representava o corpo de capacidades e competências do seu modelo e demonstrou que este é um forte preditor de sucesso. E, no que respeita à vida profissional, defende que pode ser tão ou mais importante que o coeficiente de inteligência uma vez que este contribui apenas em 20% do sucesso na vida de um indivíduo, sobrando assim 80% para outros fatores (Mayer et al, 2000b).

Outro modelo misto, no qual se baseia o presente estudo e, por isso, é dado mais ênfase, pertence a Bar-On (1997) e surgiu na vontade do autor em responder à questão da razão pela qual existem pessoas que têm uma maior capacidade de sucesso que outras. Este define a inteligência emocional como “uma matriz de comportamentos, habilidades e competências emocionais e sociais inter-relacionadas que determinam o quão efetivamente as pessoas se compreendem e expressam; compreendem os outros e se relacionam; e lidam com as exigências, problemas e pressões diárias (Bar-On, 1988, 1997b, 2000, 2004, 2006)” (Bar-On et al, 2012: 120).

O seu modelo desenvolve-se em cinco dimensões (Anexo 2):

- A intrapessoal, que se refere à competência de estar consciente e entender as próprias emoções, sentimentos e ideias;
- A interpessoal, que se assemelha à anterior mas com foco nos outros;
- A gestão do stress, que se refere à capacidade para lidar com o stress e controlo das emoções;
- A adaptabilidade que remete para a facilidade com que se mudam e adaptam os sentimentos às diversas situações;
- E a disposição geral remete para a capacidade de sentir e expressar emoções positivas e de ser otimista.

Este modelo “descreve uma matriz de competências e habilidades sociais e emocionais inter-relacionadas que influenciam o comportamento inteligente, é medida através de auto relato (Bar-On, 1997a), avaliada por vários peritos (Bar-On & Handley, 2003a), com entrevista estruturada (Bar-On & Handley, 2003a)” (Bar-On et al, 2012: 120).

Quadro 1 – Dimensões e sub-dimensões do modelo de Bar-On

Dimensões	Sub-dimensões
Intrapessoal	Autoconhecimento Autoconsciência emocional Assertividade Independência Auto realização
Interpessoal	Empatia Responsabilidade social Relacionamento interpessoal
Adaptabilidade	Capacidade de análise da realidade Flexibilidade Resolução de problemas
Gestão do stress	Tolerância ao stress Controlo do stress
Disposição geral	Otimismo Felicidade

Adaptado de Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema* 18, 13-25.

2.3. Instrumentos para medir a inteligência emocional

“Existem diferentes opiniões sobre qual das construções da inteligência emocional será mais promissora, o traço ou a capacidade (e.g., Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009; Friori, 2009; Petrides, Frederickson, & Furnham, 2004; Matthews, Zeidner, & Roberts, 2004; Saklofske, Austin, & Minski, 2003)” (Fiori & Antonakis, 2011: 329).

O EQ-i – *Emotional Quocient Inventory* – foi o instrumento desenvolvido para o modelo de Bar-On (1997). Esta é uma medida de auto relato que fornece uma estimativa da inteligência emocional (Ver tabela 1 em anexo). Bar-On (2006) demonstra, no seu artigo, resultados que não só comprovam a validade e robustez do seu modelo como asseguram também a sua confiança, consistência e estabilidade.

Tal como todos os modelos mistos, este foi muito criticado pela relação empírica e teórica com dimensões da personalidade (Petrides & Furnahm, 2001; Woyciekoski & Hutz, 2009). Outra crítica está na falta de confiança dos testes baseados em auto relatos, uma vez que dependem capacidade precisa do indivíduo reportar as suas próprias habilidades (Woyciekoski & Hutz, 2009: 5). Enquanto as medidas de capacidade representam o real desempenho de um indivíduo numa tarefa, as de auto relato podem não corresponder à realidade (Mayer et al, 2000). Ainda assim, num estudo recente, O’Boyle et al (2011) sugerem que, tal como as medidas de capacidade da IE, os modelos mistos têm uma validade preditiva acima da capacidade cognitiva e da personalidade.

No que respeita ao MSCEIT, apesar dos autores afirmarem que a IE operacionalizada através deste instrumento, preenchia os três critérios da inteligência padrão e poderia então ser considerada uma inteligência (Mayer et al, 2000) subsistiam dúvidas e críticas desde a insegurança das medidas, o fraco suporte para o seu modelo teórico, os baixos coeficientes de confiança nas subescalas, as baixas inter-relações entre as dimensões, e problemas com a validade discriminante. No que respeita a esta última, o estudo destes autores confirma esses problemas, demonstrando que tanto a inteligência geral como a personalidade sobrepõem parte da variância da IE (Friori & Antonakis, 2011).

Como se pode verificar com o supracitado, ambas as medidas foram, e continuam a ser, alvo de críticas. Assim, para o presente estudo optou-se pelos modelos mistos, nomeadamente pelo modelo de Bar-On (1997), como já havia sido referido. Para tal escolha, foram consideradas algumas justificações. Em primeiro lugar, a principal crítica feita aos modelos mistos, parece não ter sido completamente ultrapassada pelas medidas de capacidade. Friori & Antonakis (2011) reforçam as afirmações já realizadas por Schulte et al (2004), de que o MSCEIT não é apenas explicado pela inteligência em geral mas também pela personalidade. Assim, se ambas as medidas apresentam problemas com a sobreposição com a personalidade, esta questão deixa de se apresentar como uma forte desvantagem para os modelos mistos. Em segundo lugar, podemos tomar como vantagem estes modelos em estudos que são de auto percepção da inteligência emocional (Woyciekoski & Hutz, 2009), que é o caso.

Além disso, este tipo de escalas apresenta também outras vantagens mais práticas, pois “são relativamente fáceis de administrar, reportam experiências internas difíceis de obter através de medidas de desempenho, e avaliam processos contínuos conscientes relacionados com o pensamento emocional” (Mayer et al, 2000: 408). Estas são referidas também por outros autores, “De fato, é particularmente difícil aplicar critérios completamente verídicos na pontuação de tarefas de inteligência emocional, induzindo vários autores a investigarem o constructo como uma constelação de disposições e capacidades auto percebidas em vez de como capacidades cognitivo-emocionais. Mais, na altura de produzir, a maioria dos artigos revistos por pares nos jornais interessam-se pela inteligência emocional como traço” (Petrides & Furnham, 2001: 427).

3. Inteligência Emocional e Negociação

Já foi referido anteriormente que o interesse nos aspetos emocionais da negociação tem vindo a crescer (Fulmer & Barry, 2004; Lewicki et al, 2010). Porém, apesar da validade preditiva da inteligência emocional demonstrada no desempenho/comportamento profissional (Bar-On, 2006; O’Boyle et al, 2011; Woyciekoski & Hutz, 2009), no que respeita à negociação têm sido poucos os estudos que investigaram o papel da IE nesta atividade organizacional (Foo et al, 2004; Fulmer & Barry, 2004; Lewicki et al, 2010;

Pulido-Martos et al, 2013). Para tal são apresentadas justificações como a novidade do conceito deste tipo de inteligência, a recente (e em desenvolvimento) pesquisa de medidas de análise, e a falta de teoria que sustente os estudos neste âmbito. Ainda assim, alguns autores apontam um crescente interesse pelo tema por parte dos investigadores (Fulmer & Barry, 2004).

Fulmer & Barry (2004) afirmam que a inteligência emocional é claramente um valioso conjunto de capacidades de um negociador. As emoções são “críticos recursos de uma negociação que complementam o clássico ponto de vista de que a negociação é, primeiramente, um processo racional de tomada de decisão de risco e incerteza” (Lewicki et al, 2010: 169). Os investigadores têm vindo a concluir ao longo do tempo que as negociações envolvem pessoas que inevitavelmente experienciam e expressam emoções, e que estas podem ser usadas de forma estratégica numa negociação.

Existem várias vantagens nesta relação, Fulmer & Barry (2004) argumentam que existe uma melhor recolha de informação sobre os interesses da outra parte, uma avaliação dos riscos mais precisa, e uma gestão mais eficaz das próprias emoções e da indução de emoções desejadas da outra arte.

Nos processos de negociação torna-se muitas vezes desejável que a negociação com aquelas mesmas partes envolvidas se volte a proporcionar. Assim sendo, pode considerar-se como vantagem o fato de uma correta utilização da inteligência emocional poder ajudar a criar um bom clima de negociação o que resulta, por sua vez, em satisfação, levando assim ao aumento da probabilidade dos intervenientes quererem repeti-la (Oliver et al, 1994, cit. in Mueller & Curhan, 2006: 112).

Outros pontos positivos prendem-se com o fato de que “os negociadores com altos níveis de inteligência emocional alcançarão informação mais rapidamente, tomarão decisões mais objetivas, mostrarão emoções mais adequadas, e ainda serão mais aptos a induzir emoções desejadas nos seus colegas de negociação” (Barry et al, 2006; Barry, 2008; Fulmer & Barry, 2004, cit. in Pulido-Martos et al, 2013: 409).

De notar que a importância desta última vantagem da facilidade em induzir as emoções desejadas na outra parte é realçada pelos investigadores do tema, uma vez que nos processos de negociação, o negociador depende sempre da outra parte envolvida para atingir os seus objetivos. “A habilidade de influenciar as nossas emoções e as dos outros é talvez a mais importante ferramenta durante a negociação” (Ogilvie & Carsky, 2002b, cit. in Pulido-Martos et al, 2013: 410).

Salovey et al (2000) salientaram a importância da IE nos comportamentos organizacionais, argumentando que pessoas emocionalmente inteligentes terão mais capacidade para gerir situações de *stress*, uma vez que são mais capazes de avaliar e regular as suas emoções, pois “os ambientes organizacionais são caracterizados por relacionamentos interpessoais e pela presença frequente de conflito” (Woyciekoski & Hutz, 2009: 8).

Vários estudos referem tais vantagens, “os negociadores com altos níveis de IE poderão estar mais aptos para usar as emoções na influência dos resultados da negociação – parte do processo que Thompson, Nadler & Kim (1999) referem como sintonia emocional. (...) O trabalho que tem sido feito sugere que pessoas com altos níveis de IE tendem a criar experiências em negociação mais positivas, tanto para si como para os outros (Foo et al, 2004; Mueller & Curhan, 2006). (...) Dois estudos examinaram o efeito que a IE individual tem, nos resultados individuais e em conjunto, em negociações com duas partes (Elfenbein et al, 2007; Foo et al, 2004). Os resultados de ambos sugerem que negociadores emocionalmente inteligentes são mais eficientes a criar valor na negociação, sugerindo que a IE poderá ser uma vantagem para encontrar acordos integrativos. Para quem reivindica mais valor (negociação distributiva), os resultados destes estudos foram contraditórios” (Lewicki et al, 2010: 433).

O modelo de Mayer et al (2000) “fornece evidência empírica rigorosa que mostra que a inteligência emocional está relacionada com a qualidade das interações sociais dos individuais com os seus pares (Lopes et al, 2005; Salovey et al, 1999, cit. in Mueller & Curhan, 2006). Sugerindo assim, a sua adequabilidade para a negociação tendo em conta que é um contexto de interação social. Acresce ainda que “A perspetiva funcional

social (...) defende que as emoções evoluíram em parte por fornecerem um valioso mecanismo para os indivíduos coordenarem as suas relações e interações com os outros” (Keltner & Haidt, 1999; Moris & Keltner, 2000, cit. in Foo et al, 2004: 412).

Com esta análise pode concluir-se a relevância da inteligência emocional pelo papel decisivo que pode ter nas várias áreas de atuação numa organização, nomeadamente a negociação. Se os gestores tiverem em consideração estes aspetos, podem ter nesta variável uma ótima ferramenta para escolherem o colaborador mais indicado para determinada tarefa, função ou cargo, o que, por sua vez, pode traduzir-se num melhor desempenho e em melhores resultados.

Em suma, apesar da pertinência que a inteligência emocional pode ter na negociação ter sido demonstrada por vários autores (e.g., Foo et al, 2004; Fulmer & Barry, 2004; Lewicki et al, 2010; Mayer et al, 2000; Mueller & Curhan; 2006; Woyciekoski & Hutz, 2009), os resultados contraditórios e inconsistentes nesta temática (Elfenbein et al, 2008; Ma, 2008; Mintu-Wimsatt, 2002; Pulido-Martos et al, 2013) e a, ainda em desenvolvimento, pesquisa desta área (Foo et al, 2004; Lewicki et al, 2010; Pulido-Martos et al, 2013), demonstram a necessidade de dar continuidade à investigação da relação entre estas variáveis.

Capítulo II – Metodologia

4. Metodologia, hipóteses e questões exploratórias

A parte prática do estudo baseia-se numa metodologia quantitativa, uma vez que o objetivo concerne em analisar a relação entre as variáveis em causa e respetiva força, de forma a perceber se a variável independente – inteligência emocional – tem efeito, e de que forma, nas estratégias de negociação e também na sua eficácia percebida. “Os objetivos da investigação quantitativa consistem essencialmente em encontrar relações entre variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico de dados recolhidos, testar teorias.” (Carmo & Ferreira, 1998: 178).

Tendo em conta os objetivos definidos na introdução deste trabalho e a revisão da bibliografia realizada no capítulo I, este estudo pretende testar as seguintes hipóteses¹:

- Hipótese 1.1. – Existe uma relação positiva entre a IE e a frequência de utilização da negociação integrativa;
- Hipótese 1.2. – Não existe relação entre a IE e a frequência de utilização da negociação distributiva;
- Hipótese 2. – Existe uma relação positiva entre a IE e a autoeficácia em negociação;
- Hipótese 3.1. – Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação integrativa e a autoeficácia em negociação;
- Hipótese 3.2. – Existe uma relação negativa entre a frequência de utilização da negociação distributiva e a autoeficácia em negociação;
- Hipótese 4.1. – Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação integrativa e o género feminino;
- Hipótese 4.2. – Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação distributiva e o género masculino;

¹ De notar que as seguintes hipóteses se referem apenas à inteligência emocional geral, não contemplando as suas dimensões em particular.

- Hipótese 4.3. – Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação integrativa e a experiência;
- Hipótese 4.4. – Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação distributiva e a experiência;
- Hipótese 5. – Existe uma relação positiva entre a autoeficácia em negociação e a experiência.

O estudo pretende também analisar as seguintes questões exploratórias:

1. Quais as variáveis (variáveis demográficas e IE geral e suas dimensões) com maior poder de previsão para a negociação integrativa?
2. Quais as variáveis (variáveis demográficas e IE geral e suas dimensões) com maior poder de previsão para a negociação distributiva?
3. Quais as variáveis (variáveis demográficas, IE geral e suas dimensões e estratégias de negociação) com maior poder de previsão para a autoeficácia em negociação?
4. Será que a negociação integrativa e a distributiva têm um papel mediador na relação entre a inteligência emocional e a autoeficácia?

4.1. Amostra

A amostra deste estudo resultou de um processo de seleção aleatório uma vez que não existia uma população alvo específica. O questionário foi realizado online através da plataforma *Google Docs* e divulgado através do *e-mail* e das redes sociais durante o mês de junho. Recolheu-se um total de 178 respostas, não houve lugar para questionários errados ou incompletos porque o próprio formato *online* foi elaborado para não permitir a conclusão do mesmo sem todas as respostas.

4.2. Instrumentos

Como técnica para apurar os resultados utilizou-se o inquérito por questionário. Para o instrumento de análise recorreram-se a escalas de medida já existentes. Assim, o questionário utilizado divide-se em 4 partes (Anexo 1):

- A primeira parte refere-se à caracterização do inquirido – foram incluídas questões gerais de caracterização como o género, a idade, habilitações literárias, nível hierárquico, setor de atividade e experiência profissional; seguidas de duas questões mais relacionadas com o tema em estudo “Fazem parte da sua função tarefas de negociação com o exterior? (Ex: Clientes, Fornecedores)” e “Experiência em negociação e resolução de conflitos”.
- A segunda parte foi o EQ-i – *Emotional Quotient Inventory* – instrumento desenvolvido por Bar-On (2006) para o seu modelo. É uma medida de auto relato que fornece uma estimativa da inteligência emocional (Consultar tabela 1 em anexo) composta por 133 questões fechadas medidas por uma escala de *Likert* de 5 pontos – em que 1 significa Raramente ou Nunca e 5 significa Com muita frequência ou Sempre.
- A terceira parte para operacionalizar as estratégias de negociação integrativa e distributiva foi utilizada uma adaptação dos questionários de Chandler & Judge (1998) e de Glibkowski (2009), com 7 itens para cada uma das escalas. Estes itens foram previamente traduzidos para Português por Damasceno Correia e Soares (2014). Estes mesmos autores desenvolveram mais 18 itens para cada escala. Embora ainda em construção, os itens foram cedidos para a realização deste estudo, que contará assim com 25 itens para cada uma das escalas.
- Por último, para avaliar a autoeficácia na negociação recorreu-se a um questionário desenvolvido por Bandura (1997) com oito itens de autoeficácia avaliados numa escala de 100 pontos – na qual 0 significa sem confiança e 100 significa total confiança.

A análise dos dados foi realizada com o auxílio do *software* SPSS versão 22.

Capítulo III – Resultados e Discussão

5. Resultados

Neste capítulo será feita uma breve caracterização dos inquiridos de forma a ter uma melhor noção daqueles que constituem a nossa amostra, de seguida procedeu-se à verificação da consistência interna das escalas através do alfa de *Cronbach*, posteriormente recorreu-se a três tipos de testes estatísticos, a análise da variância para observar as diferenças das médias, a correlação entre as variáveis para determinar as relações existentes, e a regressão múltipla e hierárquica para apurar quais das relações anteriores são mais importantes. Por fim, é realizada a discussão dos resultados encontrados.

5.1. Caracterização dos inquiridos

A amostra utilizada para este estudo é composta por 178 inquiridos, dos quais 108 são do género feminino (60,7%) e 70 do género masculino (39,3%). A grande maioria tem até 25 anos (45,5%) ou está entre os 26 e os 35 (31,5%) e, no que respeita às habilitações literárias, 43,3% dos inquiridos possuem licenciatura, 33,1% estudaram até ao 12º ano e 20,8% concluíram mestrado, pós-graduação ou doutoramento.

No que concerne à situação profissional, 131 dos indivíduos são profissionais qualificados (73,6%), 134 trabalham no sector privado (75,3%) e têm, maioritariamente, até 10 anos de experiência profissional (64%).

No que diz respeito à negociação e resolução de conflitos, 87 inquiridos têm funções desta natureza (48,9%), sendo que a maioria tem até 10 anos de experiência nestas mesmas tarefas (52,8%).

5.2. Fiabilidade das escalas

Para verificar a fiabilidade das escalas, isto é, a consistência interna ou a homogeneidade das perguntas de cada escala, recorreu-se ao alfa de *Cronbach*. Esta medida é considerada um índice universalmente aconselhável que fornece estimativas fiáveis (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Segundo os critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo alfa de *Cronbach* de Murphy & Davidsholder (1988) todas as variáveis têm valores aceitáveis (Ver tabela 2 em anexo). A negociação integrativa e a dimensão intrapessoal da IE apresentam um alfa superior a 0.9 valores o que demonstra uma fiabilidade elevada. A inteligência emocional total, as respetivas dimensões (à exceção da intrapessoal) e a negociação distributiva têm valores superiores a 0,8, revelando assim uma fiabilidade moderada a elevada. Apenas a variável da autoeficácia em negociação apresenta uma fiabilidade que apesar de ser baixa é considerada aceitável com um alfa de 0,726.

5.3. ANOVA

De seguida, recorreu-se à ANOVA, análise de variância, para observar as diferenças das médias por grupos (Pereira, 2006). Verificou-se que as médias da negociação integrativa e as médias da negociação distributiva são significativamente diferentes no que respeita ao género ($p=0,003$ e $p=0,000$, respetivamente), sendo que a negociação integrativa apresenta valores mais altos no género feminino e a distributiva no género masculino, como será interpretado no ponto seguinte. No que respeita às restantes variáveis demográficas não se verificaram diferenças.

5.4. Correlação entre as variáveis

Para determinar o grau de associação entre as variáveis, isto é, quais as relações existentes entre elas, utilizou-se o procedimento estatístico de correlação (Pereira, 2006).

Relativamente à inteligência emocional, verifica-se que a negociação integrativa está positivamente relacionada não só com a inteligência emocional total mas também com todas as suas dimensões (Tabela 5.4. em anexo). Isto sugere que quanto mais altos os níveis de inteligência emocional no geral, assim como em cada uma das dimensões, mais altos os níveis de utilização da negociação integrativa.

Já a negociação distributiva tem uma correlação negativa com a inteligência emocional total e as dimensões intrapessoal, interpessoal e adaptabilidade (Tabela 5.5. em anexo), indicando desta forma que valores superiores de negociação distributiva estão associados a valores inferiores de inteligência emocional no geral e, em específico, nas dimensões referidas. Sendo que não existe relação com as dimensões da gestão do *stress* e da disposição geral.

Verifica-se também uma relação positiva entre a IE – tanto a geral como as suas dimensões – e a autoeficácia (Tabela 5.6. em anexo). Revelando que quanto mais altos os níveis de inteligência geral ou de cada uma das suas dimensões mais altos serão também os níveis de autoeficácia.

Existe ainda correlação positiva entre a autoeficácia e a negociação integrativa e a negociação distributiva ($r=0,222$, $p=0,001$ e $r=0,151$, $p=0,022$, respetivamente), o que sugere que quanto maiores os níveis de ambas as estratégias em negociação maiores os níveis de autoeficácia.

No que respeita à relação entre as estratégias de negociação e as variáveis demográficas, conclui-se que a negociação integrativa está relacionada com três das variáveis demográficas. Possui uma correlação negativa com o género ($r=-0,220$, $p=0,002$), o que significa que a negociação integrativa está mais associada ao género feminino (codificado com o número 1) – ao invés do género masculino (codificado com o número 2) caso fosse positiva; possui uma correlação positiva com as habilitações literárias ($r=0,129$, $p=0,044$), que indica que a estratégia integrativa tem valores superiores quanto mais alto for o nível de habilitações; e possui, ainda, uma correlação positiva com a experiência em tarefas de negociação e resolução de conflitos ($r=0,183$,

$p=0,007$), que revela que quanto maior a experiência neste tipo de tarefas maior a utilização da estratégia integrativa.

A negociação distributiva apenas está correlacionada de forma positiva com o gênero ($r=0,275$, $p=0,000$), o que indica que este tipo de negociação está mais associado ao gênero masculino.

Já a autoeficácia em negociação tem uma correlação positiva com a experiência em tarefas de negociação e resolução de conflitos ($r=0,166$, $p=0,013$), indicando que a um maior nível de autoeficácia estão associados níveis de experiência em negociação resolução de conflitos superiores.

5.5. Regressão múltipla e regressão hierárquica

Por fim, recorreu-se ao modelo de regressão múltipla que “define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável dependente (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras)” (Maroco, 2010: 561).

Selecionou-se o método *stepwise* para indicar quais as relações mais importantes entre as variáveis, isto é, quais são as variáveis independentes que mais explicam uma variável dependente. “A regressão *stepwise* geralmente é a estratégia escolhida para estudos exploratórios. Quando se utiliza este tipo de regressão, o pesquisador, desprovido de uma teoria consistente sobre os fenômenos estudados, está interessado apenas em descrever relacionamentos pouco conhecidos entre variáveis, e não em os explicar. Neste tipo de regressão, a seleção da sequência de entrada dos preditores na equação é feita estatisticamente, sem um modelo teórico consistente a ser seguido. Em estudos exploratórios, o investigador elabora um modelo teórico de investigação que inclui hipóteses sobre relacionamentos entre variáveis, mas que ainda não possibilita afirmações consistentes sobre a magnitude ou direção desses relacionamentos” (Abbad & Torres, 2002: 21).

Nesta etapa optou-se por fazer a análise de duas formas, uma tendo em conta a inteligência geral e outra contemplando as suas cinco dimensões para cada uma das variáveis dependentes. No modelo com a negociação integrativa como variável dependente, a primeira variável retida é a inteligência emocional com 19%, a segunda é o género, sendo que juntas explicam 23% do modelo; se tivermos em conta as dimensões da IE, verifica-se que primeira variável retida é a dimensão interpessoal com uma percentagem de 28% e a segunda é a dimensão adaptabilidade, as duas explicam 31% do modelo.

No modelo com a negociação distributiva como variável dependente, a primeira variável retida é o género com 8% e a segunda é inteligência emocional geral, sendo que no total estas explicam 12% do modelo; considerando antes as dimensões da IE, tem-se que a primeira variável retida é, novamente, a dimensão interpessoal com uma percentagem de 20% e a segunda é a dimensão disposição geral, sendo que juntas explicam 25% do modelo.

No que respeita ao modelo com a autoeficácia em negociação como variável dependente, a primeira variável retida é a inteligência emocional geral, a segunda é a negociação distributiva e a terceira é negociação integrativa (7% 12% e 18%, respetivamente). Se tivermos em conta as dimensões da IE, a primeira variável retida é a dimensão disposição geral com 7%, a segunda é a negociação distributiva com 11% e a terceira é a negociação integrativa com uma percentagem de 18%.

Dado o peso da inteligência emocional nas duas estratégias de negociação, assim como o peso das duas estratégias de negociação na autoeficácia, decidiu-se testar o papel mediador das mesmas recorrendo-se a uma regressão hierárquica. O conceito de mediação implica suposição de relacionamentos causais entre as variáveis envolvidas. Assim, considera-se que a variável independente influencia a variável mediadora, que por sua vez influencia a variável dependente.

Esta análise sugere que as estratégias de negociação integrativa e distributiva têm um papel mediador na relação entre a IE e a autoeficácia uma vez que os valores do R^2 sofreram alterações (Tabela 7.1.1. em anexo).

6. Discussão dos resultados

Os resultados do presente estudo sugerem que a inteligência emocional geral, assim como com todas as suas dimensões, está relacionada de forma positiva com a negociação integrativa, sendo coerente com o que Lewicki et al (2010) apresentaram no seu artigo, e suportando assim a hipótese 1.1. Para a relação com a negociação distributiva, estes mesmos autores encontraram resultados contraditórios e na nossa análise verificou-se que, apesar de negativa, existe relação com a inteligência emocional geral. Assim, não foi encontrado suporte para a hipótese 1.2. de que não existe relação entre a IE e a negociação distributiva. No que concerne às dimensões da IE, a negociação distributiva tem uma relação negativa com três delas – a intrapessoal, a interpessoal e a adaptabilidade – sendo que com as restantes – gestão do stress e disposição geral – não tem relação.

A relação positiva encontrada entre a inteligência emocional geral, e com todas as suas dimensões, com a autoeficácia é coerente com os resultados encontrados na literatura que defendem que a inteligência emocional facilita o papel do negociador e contribui para negociações com resultados positivos (Foo et al, 2004; Muller & Curhan, 2006; Pulido-Martos et al, 2013). Estes dados dão suporte à hipótese 2.

Relativamente à relação entre as duas estratégias e a autoeficácia, verificou-se que ambas apresentam uma relação positiva, ao contrário daquilo que é sugerido na literatura de que a abordagem integrativa tem melhores resultados (Lewicki et al, 2010; Mintu-Wimsatt, 2002). O que confirma a hipótese 3.1. mas rejeita a hipótese 3.2.

A diferença verificada nas médias da negociação integrativa e na negociação distributiva segundo o género é coerente com as diferenças de género nas estratégias de negociação descritas na literatura (Han et al, 2012; Lewicki et al, 2010; Thompson et al,

2010; Westbrook et al, 2011). Assim como a associação do gênero feminino à negociação integrativa e a do gênero masculino à distributiva vai de encontro aos resultados de estudos recentes (Thompson et al, 2010; Westbrook et al, 2011), suportando assim as hipóteses 4.1. e 4.2.

Apesar de não terem sido encontrados dados relativos à existência de relação entre a experiência em tarefas de negociação e as estratégias ou a eficácia da mesma, alguns autores relatam a importância da experiência em contextos de interação como a negociação (Ma, 2008; Mintu-Wimsatt et al, 2002). A presente análise fornece dados que reforçam esta questão, já que sugerem que quanto maior a experiência em tarefas de negociação e conflito não só é maior a propensão para adotar uma estratégia integrativa como os níveis de autoeficácia são também superiores. Desta forma, as hipóteses 4.3. e 5. encontram suporte, o mesmo não se verifica para a hipótese 4.4. de que a experiência está positivamente relacionada com a negociação distributiva.

No presente estudo foram levantadas algumas questões exploratórias que se consideraram importantes para a compreensão da análise proposta. As primeiras três questões consistiam no apuramento das variáveis com maior poder de previsão para a negociação integrativa, para a negociação distributiva e para a autoeficácia em negociação.

Para a negociação integrativa verificou-se que as variáveis com maior capacidade preditiva são a inteligência emocional e o gênero. No que respeita às dimensões da IE, são a interpessoal seguida da adaptabilidade.

Para a negociação distributiva as variáveis com maior capacidade preditiva são o gênero, seguido da inteligência emocional geral. No que concerne às dimensões da IE, são a interpessoal e a disposição geral.

As variáveis com maior capacidade preditiva da autoeficácia são a inteligência emocional geral, seguida da negociação distributiva e da negociação integrativa.

Considerando as dimensões da IE são a disposição geral, a negociação distributiva e a negociação integrativa.

Assim podemos concluir que a IE geral tem uma importância significativa para as três variáveis em estudo e que, no geral, as dimensões mais importantes são a interpessoal e a disposição geral. É de notar também que o género é importante tanto para a negociação integrativa como para a distributiva, estes resultados não são coerentes com o que foi encontrado na literatura de que as diferenças de género são modestas (Thompson et al, 2010: 497).

Em relação ao género, a literatura sugere que existem diferenças nas estratégias de negociação, o que está de acordo com os resultados encontrados também na análise deste estudo e que foi discutido no início deste capítulo. Porém, a literatura sugere também, no que respeita à capacidade preditiva do género, que essas diferenças, apesar de existirem, são modestas. Neste caso, esses resultados são contraditórios com os dados apurados na presente análise uma vez que o género foi um dos antecedentes com maior capacidade preditiva tanto para a negociação integrativa como para a negociação distributiva.

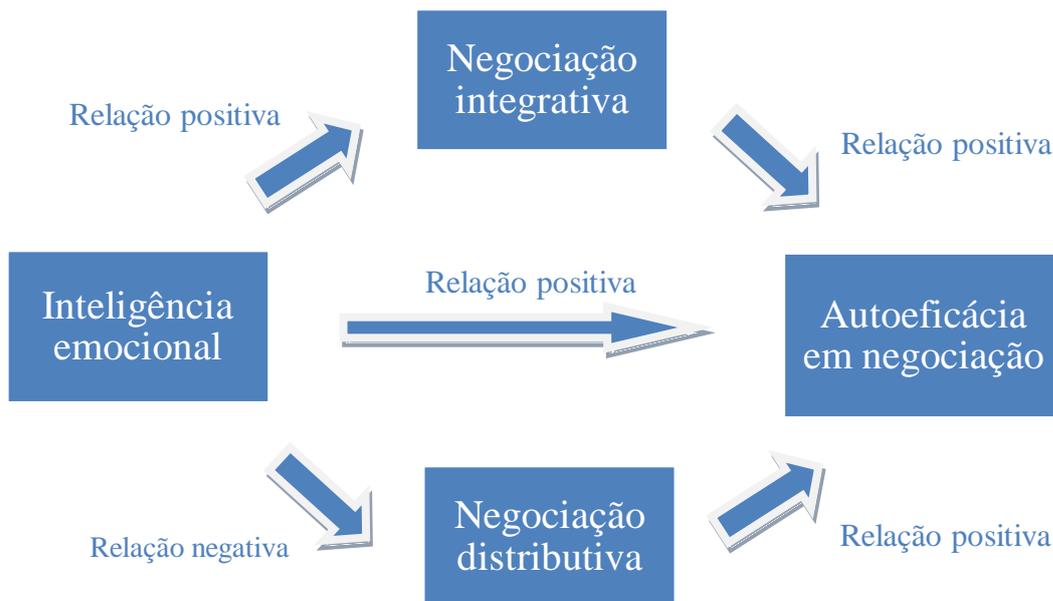
Por fim, a análise confirmou o papel mediador das estratégias de negociação, integrativa e distributiva, na relação entre a IE e a autoeficácia. Assim, conclui-se que, sem a presença das estratégias de negociação, a relação entre a IE e a autoeficácia é mais fraca.

Capítulo IV – Conclusões

7. Sumário dos resultados

Podem sumarizar-se as principais relações das variáveis em estudo na seguinte figura:

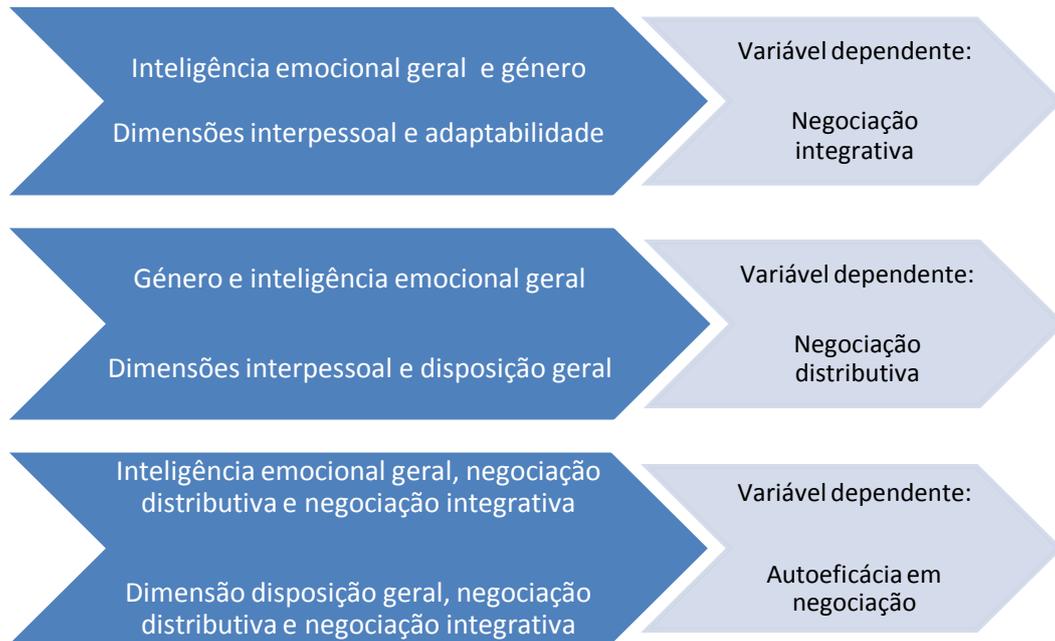
Figura 2 – Principais relações das variáveis em estudo



Pode assim concluir-se que existe uma relação positiva entre todas as variáveis, à exceção da relação entre a inteligência emocional e a negociação distributiva que é negativa.

As variáveis com maior capacidade preditiva das variáveis dependentes – negociação integrativa e distributiva e autoeficácia em negociação – podem sintetizar-se na seguinte figura:

Figura 3 – Variáveis com maior capacidade preditiva das variáveis dependentes



Por fim, verificou-se também que as estratégias de negociação têm um papel mediador entre a inteligência emocional e a autoeficácia em negociação, o que significa que tanto a negociação integrativa como a negociação distributiva fortalecem a relação entre a IE e a autoeficácia.

De uma forma geral, pode então sugerir-se que a inteligência emocional e a negociação estão fortemente relacionadas. Não apenas pela relação entre a IE e as estratégias de negociação e a autoeficácia mas também pela influência das estratégias de negociação na relação da IE com a autoeficácia em negociação. Assim, reforça-se a ideia de que a inteligência emocional é um conjunto de capacidades de um negociador bastante valioso (Fulmer & Barry, 2004).

8. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Apesar da mais-valia do presente estudo estar enquadrado no contexto organizacional português, a amostra utilizada centra-se apenas numa zona do país o que compromete a sua representatividade. Era valorizável que o estudo compreendesse inquiridos de norte a sul do país.

Outra das limitações deste estudo é o facto dos instrumentos utilizados serem medidas de auto relato, uma vez que muitas vezes o inquirido não consegue ter a clareza e a precisão no relato do próprio desempenho. Neste caso a sugestão não se prende com a substituição ou a mudança dos instrumentos mas sim com uma possível complementaridade ou até uma comparação que possibilite perceber se há diferença de resultados utilizando uma medida ou outra.

Dada a importância da experiência sugerida de forma subtil na literatura e reforçada no presente estudo, sugere-se para futuras análises relações entre a inteligência emocional e a negociação a comparação entre aqueles que têm experiência em tarefas de negociação e resolução de conflitos e os que não têm.

Apesar da inclusão das dimensões da inteligência emocional na presente análise – tanto nos testes estatísticos como nas questões exploratórias –, o presente estudo foca-se primeiramente na inteligência emocional geral, pelo que as hipóteses não contemplam as suas dimensões e, por isso, não terá sido realizada uma análise exaustiva das mesmas. Desta forma, apesar de este estudo já dar algumas contribuições nesse caminho, sugere-se para futuras investigações um foco mais detalhado do papel de cada uma das dimensões da IE nas estratégias de negociação.

Referências Bibliográficas

Abbad, G. e Torres, C. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia* 7, 19-29.

Amanatullah, E., Curhan, J. e Morris, M. (2008). Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (3), 723-738.

Austin, E., Saklofske, D., Huang S. e McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences* 36, 555-562.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema* 18, 13-25.

Bar-On, R., Fabio, A. e Palazzeschi, L. (2012). The Role of Personality Traits, Core Self-Evaluation, and Emotional Intelligence in Career Decision-Making Difficulties. *Journal of Employment Counseling* 49, 118-129.

Barry, B. e Friedman, R. (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (2), 345-359.

Bazerman, M., Curhan, J., Moore, D. e Valley, K. (2000). Negotiation. *Annual review of psychology* 51, 279-314.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chandler, T. e Jugde, T. (1998). Management chief negotiators, bargaining strategies and the likelihood of impasse in public sector collective bargaining". *American Review of Public Administration* 28 (2), 146-165.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 5ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Curhan, J., Elfenbein, H. e Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology* 91 (3), 493-512.

Curhan, J., Elfenbein, H. e Eisenkraft, N. (2010), The Objective Value of Subjective Value: A Multi-Round Negotiation Study. *Journal of Applied Social Psychology* 40 (3), 690-709.

Damasceno Correia, A. (2012). *Manual de Negociação*, Lisboa: Editora Lidel.

Damasceno Correia, A. e Soares, M. (2014). Negotiation in Angola and Portugal. The role of cognitive flexibility and risk propensity. *Fourth Conference of the International Network of Business & Management Journal* – ISBN 978-84-697-0478-3, INBAM, Barcelona.

Dür, A., Mateo, G. e Thomas, D. (2010). Negotiation theory and the EU: the state of the art. *Journal of European Public Policy* 17, 613-618.

Elfenbein, H., Curhan, J., Eisenkraft, N., Shirako, A. e Baccaro, L. (2008). Are some negotiators better than others? Individual differences in bargaining outcomes. *Journal of Research in Personality* 42, 1463-1475.

Foo, M., Elfenbein, H., Tan, H. e Aik, V. (2004). Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management* 15(4), 411-429.

Fiori, M. e Antonakis, J. (2011). The ability model of emotional intelligence: Searching for valid measures. *Personality and Individual Differences* 50, 329-334.

Fulmer, I. e Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *The International Journal of Conflict Management* 15(3), 245-272.

Glibkowski, B. (2009). *Negotiation social exchanges: The mediating role of integrative negotiation in social exchanges*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Chicago.

Han, I., Kwon, S., Bae, J. e Park, K. (2012). When are integrative tactics more effective? The moderating effects of moral identity and the use of distributive tactics. *International Journal of Conflict Management* 23 (2), 133-150.

Law, K., Wong, C., Huang, G. e Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management* 25, 51-69.

Lewicki, R., Barry, B. e Saunders, D. (2010). *Negotiation*, 6ª Ed. Boston: McGraw-Hill.

Li, M., Plunkett Tost, L. e Wade-Benzoni, K. (2007). The dynamic interaction of context and negotiator effects: A review and commentary on current and emerging areas in negotiation. *International Journal of Conflict Management* 18 (3-4), 222-259.

Liu, L., Friedman, R. e Chi, S. (2005). 'Ren Qing' versus the 'Big Five': The Role of Culturally Sensitive Measures of Individual Difference in Distributive Negotiations. *Management and Organization Review* 1 (2), 225-247.

Ma, Z. (2008). Personality and negotiation revisited: toward a cognitive model of dyadic negotiation. *Management Research News* 31 (10), 774-790.

Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Maroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Qustões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia* 4 (1), 65-90.

Maul, A. (2011). The factor structure and cross-test convergence of the Mayer-Salovey-Caruso model of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 50, 457-463.

Maul, A. (2012). Examining the structure of emotional intelligence at the item level: New perspectives, new conclusions. *Cognition and Emotion* 26 (3), 503-520.

Mayer, J. e Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co., Inc.

Mayer, J. e Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: Implications for educators. 3-31 in Salovey, P., Sluyter, D. (Eds.). *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*. New York: Basic Books.

Mayer, J., Caruso, D. e Salovey, P. (2000a). Emotional intelligence meets traditional standards for na intelligence. *Intelligence* 27 (4), 267-298.

Mayer, J., Salovey, P. e Caruso, D. (2000b). Models of Emotional Intelligence. Handbook of Intelligence, 396-420 in Sternberg, R. (2000). *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press.

Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. e Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion* 1 (3), 232-242.

Mayer, J., Salovey, P. e Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry* 15 (3), 197-215.

Mintu-Wimsatt, A. (2002) Personality and Negotiation Style: The Moderating Effects of Cultural Context. *Thunderbird International Business Review* 44 (6), 729-748.

Mintu-Wimsatt, A., Garcia, R. e Calantone, R. (2005). Risk, Trust and the Problem-Solving Approach: A Cross Cultural Negotiation Study. *Journal of Marketing Theory and Practice* 13 (1), 52-61.

Monteiro, M. (2007). Processos de negociação de conflitos. 151-191 In Caetano, A., Vala, J. (Eds.). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*, 3ª Ed. Lisboa: editora RH

Mueller, J. e Curhan, J. (2006), Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *The International Journal of Conflict Management* 17(2), 110-128.

O'Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T. e Paul A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 32 (5), 788-818.

Olekalns, M. e Adair, W. (2013). *Handbook of Research on Negotiation*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

Pereira, A. (2006). *Guia prático de utilização do SPSS. Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*, 6ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Petrides, K. e Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 29, 313-320.

Petrides, K. e Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality* 15, 425-448.

Pruitt, D. e Rubin, J. (1986). *Social conflict*. New York: McGraw-Hill.

Pulido-Martos, M., Lopez-Zafra, E. e Augusto-Landa, J. (2013). Perceived emotional intelligence and its relationship with perceptions of effectiveness in negotiation. *Journal of Applied Social Psychology* 43, 408-417.

Stöckli, P. e Tanner, C. (2014). Are integrative or distributive outcomes more satisfactory? The effects of interest-based versus value-based issues on negotiator satisfaction. *European Journal of Social Psychology* 44, 202-208.

Sullivan, B., O'Connor, K. e Burris, E. (2006). Negotiator confidence: The impact of self-efficacy on tactics and outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology* 42, 567-581.

Thompson, L., Wang, J. e Gunia, B. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology* 61, 491-515.

Warwick, J. e Nettelbeck, T. (2004). Emotional intelligence is...? *Personality and Individual Differences* 37, 1091-1100.

Weerdt, M. e Rossi, G. (2012). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Evaluation of Psychometric Aspects in the Dutch Speaking Part of Belgium. 145-172 in Rossi, G. (Ed.) *Psychology - Selected Papers*.

Westbrook, K., Arendall, C. e Padelford, W. (2011). Gender, competitiveness, and unethical negotiation strategies. *Gender in Management: An International Journal* 26 (4), 289-310.

Woyciekoski, C. e Hutz, C. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 22 (1), 1-11.

Yiu, T. e Lee, H. (2011). How Do Personality Traits Affect Construction Dispute Negotiation? Study of Big Five Personality model. *Journal of Construction Engineering and Management* 137 (3), 169-178.

Anexo 1- Questionário

Inquérito – A inteligência emocional nas estratégias de negociação

O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho final de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. É dirigido a pessoas que se encontrem empregadas ou que já o tenham estado. A sua estrutura está dividida em três partes, com perguntas de resposta rápida e fácil, pelo que o seu preenchimento não demorará demasiado tempo.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo as respostas anónimas e confidenciais. Certifique-se que responde a todas as perguntas, mesmo que lhe pareçam sem sentido ou repetidas. Não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é a sua resposta sincera e honesta, de acordo com aquilo que pensa, sente e costuma agir.

Obrigada pela sua colaboração!

Caracterização do inquirido

Sexo Masculino ___ Feminino ___

Idade

Menos de 18 anos ___	Entre 41 e 45 ___
Entre 18 e 25 ___	Entre 46 e 50 ___
Entre 26 e 30 ___	Entre 51 e 55 ___
Entre 31 e 35 ___	Entre 56 e 60 ___
Entre 36 e 40 ___	Mais de 60 anos ___

Habilitações literárias

9 ° ano ___	Mestrado ___
12° ano ___	Doutoramento ___
Licenciatura ___	Outro ___

Nível hierárquico

Gestor de topo ___	Profissional altamente qualificado ___
Gestor intermédio ___	Profissional qualificado ___
Supervisor (Gestor de 1ª linha) ___	Profissional não qualificado ___

Setor de atividade Público ___ Privado ___

Experiência profissional

Sem experiência profissional ___ Entre 11 e 15 ___
Menos de 2 anos ___ Entre 16 e 20 ___
Entre 2 e 5 ___ Mais de 20 anos ___
Entre 5 e 10 ___

Fazem parte da sua função tarefas de negociação com o exterior? (Ex: Clientes) Sim ___ Não ___

Experiência em negociação e gestão de conflitos

Sem experiência ___ Entre 11 e 15 ___
Menos de 2 anos ___ Entre 16 e 20 ___
Entre 2 e 5 ___ Mais de 20 anos ___
Entre 5 e 10 ___

Parte I - Inventário de inteligência emocional

EQ-I - Emotional Quotient Inventory (Bar-On, 1997)

Instruções

Esta parte do questionário é constituída por frases curtas para as quais deve indicar a resposta numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Raramente ou nunca; 2. Poucas vezes; 3. Às vezes; 4. Muitas vezes; 5. Com muita frequência ou sempre.

	Raramente ou nunca	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Com muito frequência ou sempre
1. Para superar as dificuldades com que me deparo atuo dando um passo de cada vez					
2. Tenho dificuldade em desfrutar a vida					
3. Prefiro um trabalho em que me digam quase tudo o que tenho de fazer					
4. Sei como enfrentar os problemas mais desagradáveis					
5. Agradam-me as pessoas que conheço					
6. Procuro valorizar e dar o melhor sentido à vida					
7. Tenho facilidade em expressar sentimentos					
8. Procuro ser realista, não gosto de fantasiar nem sonhar acordado(a)					
9. Reconheço as minhas emoções com facilidade					
10. Sou incapaz de demonstrar afetos					
11. Sinto-me seguro(a) de mim mesmo(a) na maioria das situações					
12. Tenho a sensação de que algo não está bem na minha cabeça					
13. Tenho problemas em controlar-me quando me enervo					
14. Sinto dificuldade em começar coisas nova					
15. Quando me confronto com uma situação difícil gosto de reunir o máximo de informação possível sobre a mesma					

16. Gosto de ajudar as pessoas					
17. Tenho dificuldade em sorrir					
18. Sou incapaz de compreender como se sentem os outros					
19. Quando trabalho com outras pessoas tendo a confiar mais nas suas ideias do que nas minhas					
20. Acho que consigo controlar-me em situações muito difíceis					
21. Não sei para o que sou realmente bom/boa					
22. Não sou capaz de expressar as minhas ideias					
23. Tenho dificuldade em partilhar os meus sentimentos mais íntimos com os outros					
24. Não tenho confiança em mim					
25. Acho que perco a cabeça					
26. Sou otimista na maioria das coisas que faço					
27. Quando começo a falar tenho dificuldade em parar					
28. Geralmente, tenho dificuldade em adaptar-me					
29. Gosto de ter uma visão geral do problema antes de tentar solucioná-lo					
30. Não me incomoda aproveitar-me dos outros, especialmente se merecerem					
31. Sou uma pessoa bastante alegre e otimista					
32. Prefiro que os outros tomem decisões por mim					
33. Consigo resolver situações de stress sem ficar demasiado nervoso					
34. Penso bem das pessoas					
35. Tenho dificuldade em perceber como me sinto					
36. Tenho alcançado muito pouco nos últimos anos					
37. Quando estou irritado com alguém, consigo dizê-lo					
38. Já tive experiências estranhas que não consigo explicar					
39. Tenho facilidade em fazer amigos					
40. Tenho muito respeito por mim mesmo					
41. Faço coisas muito estranhas					
42. Sou impulsivo(a), e isso traz-me problemas					
43. Tenho dificuldade em mudar de opinião					

44. Sou bom/boa a compreender os sentimentos das pessoas					
45. A primeira coisa que faço quando tenho um problema é pensar					
46. As pessoas têm dificuldade em confiar em mim					
47. Estou feliz com a minha vida					
48. Tenho dificuldade em tomar decisões sozinho(a)					
49. Não consigo lidar com o stress					
50. Não faço nada de errado na minha vida					
51. Não desfruto daquilo que faço					
52. Tenho dificuldade em expressar os meus sentimentos mais íntimos					
53. As pessoas não compreendem a minha maneira de pensar					
54. Geralmente espero o melhor					
55. Os meus amigos confiam-me as suas intimidades					
56. Não me sinto bem comigo mesmo(a)					
57. Percebo coisas estranhas que os outros não veem					
58. As pessoas dizem-me para baixar o tom de voz quando discuto					
59. Tenho dificuldade em adaptar-me a situações novas					
60. Quando tento resolver um problema analiso todas as soluções possíveis e depois escolho a que considerar melhor					
61. Pararia para ajudar uma criança que estivesse a chorar por se ter perdido dos seus pais, mesmo que tivesse coisas para fazer nesse momento					
62. Sou uma pessoa divertida					
63. Tenho consciência de como me sinto					
64. Sinto dificuldade em controlar a minha ansiedade					
65. Nada me perturba					
66. Não me entusiasmo muito com os meus interesses					
67. Quando estou em desacordo com alguém sou capaz de dizê-lo					
68. Tenho tendência para fantasiar e perder a noção do que se passa à minha volta					
69. Tenho dificuldade em conviver com os outros					
70. Tenho dificuldade em aceitar-me tal como sou					

71. Sinto-me como se estivesse separado(a) do meu corpo					
72. Importo-me com o que pode acontecer aos outros					
73. Sou impaciente					
74. Consigo alterar os meus velhos hábitos					
75. Quando tento resolver um problema tenho dificuldade em escolher a melhor solução					
76. Se pudesse violar a lei sem ter consequências, fá-lo-ia em determinadas situações					
77. Deprimo-me					
78. Consigo manter a calma em situações difíceis					
79. Nunca menti					
80. Em geral, sinto-me motivo(a) para seguir em frente, inclusivamente quando as coisas pioram					
81. Procuo dar continuidade e desenvolver as coisas que me divertem					
82. Tenho dificuldade em dizer “não” embora tenha vontade de fazê-lo					
83. Deixo-me levar pela minha imaginação e fantasias					
84. As minhas relações mais próximas têm muito significado, tanto para mim como para os meus amigos					
85. Sinto-me feliz com o tipo de pessoa que sou					
86. Tenho reações fortes e intensas que são difíceis de controlar					
87. Em geral, tenho dificuldade em fazer alterações à minha vida quotidiana					
88. Tenho consciência do que se passa comigo, mesmo quando estou alterado(a)					
89. Para poder resolver uma situação, analiso todas as possibilidades existentes					
90. Sou capaz de respeitar os outros					
91. Não estou muito feliz com a minha vida					
92. Prefiro seguir os outros do que ser líder					
93. Tenho dificuldade em enfrentar as coisas desagradáveis da vida					
94. Nunca violei a lei					
95. Desfruto das coisas que me interessam					
96. Tenho facilidade em dizer às pessoas o que penso					
97. Tenho tendência para exagerar					

98. Sou sensível aos sentimentos das outras pessoas					
99. Mantenho boas relações com os outros					
100. Estou feliz com o meu corpo					
101. Sou uma pessoa muito estranha					
102. Sou impulsivo(a)					
103. Tenho dificuldade em alterar os meus hábitos					
104. Considero que é muito importante ser um(a) cidadã(o) que respeita a lei					
105. Desfruto das férias e dos fins-de-semana					
106. Em geral, tenho uma atitude positiva com tudo, mesmo quando surgem problemas					
107. Tenho tendência para depender dos outros					
108. Acredito na minha capacidade em resolver problemas mais difíceis					
109. Não me sinto envergonhado(a) por nada que tenha feito até à data					
110. Procuo aproveitar o máximo das coisas de que gosto e que me divertem					
111. Os outros pensam que não me faço valer, que me falta firmeza					
112. Sou capaz de me deixar de fantasias para voltar à realidade					
113. Os outros dizem que sou uma pessoa sociável					
114. Estou feliz com a forma como me vejo					
115. Tenho pensamentos estranhos que os outros não conseguem perceber					
116. Tenho dificuldade em descrever o que sinto					
117. Tenho mau carácter					
118. Geralmente, bloqueio quando penso nas diferentes maneiras de resolver um problema					
119. Custa-me ver as pessoas sofrerem					
120. Gosto de me divertir					
121. Tenho a sensação que preciso mais dos outros do que eles de mim					
122. Fico ansioso(a)					
123. Não tenho dias maus					
124. Procuo não ferir os sentimentos dos outros					
125. Não tenho bem ideia do que quero para a minha vida					
126. Tenho dificuldade em fazer valer os meus direitos					

127. Tenho dificuldade em ser realista					
128. Não mantenho relação com os meus amigos					
129. Se fizer um balanço dos meus pontos positivos e negativos, sinto-me bem comigo mesmo(a)					
130. Tenho tendência para explodir de raiva facilmente					
131. Se me visse obrigado(a) a deixar a minha casa atual, seria difícil adaptar-me novamente					
132. Em geral, quando começo algo novo tenho a sensação que vou fracassar					
133. Respondi sincera e honestamente às frases anteriores					

Parte II – Estratégias de negociação

Instruções

Esta fase do questionário é constituída por frases curtas para as quais deve indicar a resposta numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Nunca; 2. Raramente; 3. Às vezes; 4. Frequentemente; 5. Sempre.

Quando estou em desacordo com outra pessoa e quero resolver essa situação:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1. Procuo encontrar soluções que satisfaçam ambas as partes					
2. Procuo identificar soluções que tenham em consideração os objetivos de ambas as partes					
3. Procuo identificar soluções que sejam justas e equitativas para todos os envolvidos					
4. Não me preocupo com os interesses da outra parte					
5. Procuo maximizar os meus ganhos					
6. Procuo colaborar com a outra parte para conseguirmos conciliar os objetivos de					

ambos					
7. Procuo obter a maior vantagem possível, mesmo que gerando prejuízos para a outra parte					
8. Estou disposto a entrar em confronto com a outra parte					
9. Procuo encontrar soluções criativas para tentar conciliar interesses de ambas as partes					
10. Procuo ter o máximo de informação possível sobre as necessidades e preferências da outra parte					
11. Procuo perceber o ponto de vista do meu interlocutor					
12. Sob tensão, posso chegar a ameaçar e intimidar a outra parte para conseguir obter o que pretendo					
13. Procuo utilizar a empatia e a persuasão para ultrapassar situações difíceis					
14. Faço propostas, a meu favor, que são radicais ou extremas					
15. Procuo manipular a outra parte para conseguir o que desejo					
16. Faço propostas que colocam em risco a continuidade do processo (por a outra parte a considerar inaceitáveis)					
17. Estabelecer uma relação de confiança é uma das minhas preocupações fundamentais					
18. Evito enganar e manipular a outra parte mesmo que isso me permita obter ganhos pessoais					
19. Demonstro desinteresse no que diz respeito às necessidades ou objetivos da outra parte					
20. Evito estabelecer qualquer espécie de familiaridade					
21. Revelo voluntariamente os meus interesses para conseguirmos encontrar uma solução que satisfaça ambos					
22. Estou disposto a fazer concessões para obtermos uma solução justa e equitativa					
23. Considero que deve haver reciprocidade nas concessões que se fazem					
24. Procuo manter-me distante e evitar uma relação de maior proximidade					
25. Fazer concessões é dar parte de fraco					
26. Faço concessões em aspetos que identifico como sendo muito revelantes para a outra parte					

27. Estou empenhado em lutar pelas minhas posições					
28. Manter a vontade de trabalharmos juntos no futuro é uma das minhas preocupações fundamentais					
29. Quando faço concessões, realço fortemente o seu valor					
30. Estabelecer uma relação duradoura é uma das minhas preocupações fundamentais					
31. Quando a outra parte faz concessões, minimizo a sua importância					
32. Considero apenas os resultados na situação atual e não me preocupo com efeitos futuros					
33. Estou mais preocupado com os meus resultados do que em conseguir alcançar m consenso					
34. Procuo que os resultados alcançados satisfaçam as expectativas de todos os envolvidos					
35. Aparento uma imagem de firmeza					
36. Estou consciente que o meu comportamento pode provocar uma suspensão ou cessação da relação					
37. Tento impor pressão no tempo (ex., determinar um prazo limite)					
38. Procuo perceber a perspetiva da outra pessoa					
39. Falo com a outra pessoa para encontrarmos soluções mutuamente aceitáveis					
40. Evitar que a outra parte desista de tentar encontrar uma solução é uma das minhas preocupações fundamentais					
41. Tento reduzir resistência da outra pessoa através de argumentos persuasivos, promessas ou ameaças					
42. Tento alcançar um acordo fazendo ver à outra parte que ambos obteremos vantagem nessa situação					
43. Tento facilitar a resolução do problema melhorando a boa disposição da outra pessoa					
44. Faço uma pequena cedência inicial, para mostrar que pretendo obter um acordo aceitável para ambas as partes					
45. Tento primeiro alcançar um acordo em assuntos de menor importância, para aumentar a probabilidade de a outra pessoa concordar comigo em aspetos que considero mais relevantes					

46. Exagero a minha posição (ex. dizendo que a minha oferta é muito boa), para alcançar um resultado mais favorável					
47. Tento chegar a soluções criativas que satisfaçam ambas as partes					
48. Procuro perceber o que é mais importante para a outra pessoa					
49. Procuro que consigamos um resultado em que ambos saíamos a ganhar					
50. Não dou toda a informação que tenho à outra parte					

Parte III – Eficácia da negociação

Instruções

Esta parte do questionário é constituída por frases curtas para as quais deve indicar um valor para classificar a sua confiança na capacidade de utilizar com sucesso algumas táticas de resolução de divergências. O valor deve ser de 0 a 100 (10, 35, 70, 95, por exemplo) - em que 0 significa sem confiança e 100 significa total confiança.

Quando resolvo uma determinada situação penso que consigo:

	De 0 (Sem confiança no sucesso) a 100 (Total confiança no sucesso)
1. Estabelecer uma boa relação	
2. Convencer o outro a concordar comigo	
3. Impedir que o outro explore as minhas fraquezas	
4. Encontrar compensações	
5. Ganhar a maior parte	
6. Cedências mútuas	
7. Maximizar os interesses de ambas as partes	
8. Persuadir o outro a fazer a maior parte das cedências	

Anexo 2 - Instrumento

Tabela 1 – Competências avaliadas pelas escalas do EQ-i

Escalas do EQ-i	Competências emocionais avaliadas por cada escala
Intrapessoal <ul style="list-style-type: none"> • Autoconhecimento • Autoconsciência emocional • Assertividade • Independência • Autorrealização 	Autoconsciência e autoexpressão: Perceber, entender e aceitar-se a si mesmo Conhecer e entender as emoções de cada um de forma eficaz e construtiva Expressar as suas emoções para ser autossuficiente, livre de dependência emocional Esforçar-se e conseguir alcançar objetivos pessoais
Interpessoal <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Responsabilidade social • Relacionamento interpessoal 	Consciência social e relacionamento interpessoal: Entender como os outros se sentem Identificar-se com um grupo social e cooperar com os outros Estabelecer relações mutuamente satisfatórias e relacionar-se bem com os outros
Gestão do stress <ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao stress • Controlo do stress 	Gestão emocional e regulação: Gerir emoções de forma eficaz e construtiva Controlar as emoções de forma eficaz e construtiva
Adaptabilidade <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de análise da realidade • Flexibilidade • Resolução de problemas 	Gestão da mudança: Regularizar os sentimentos e pensamentos de acordo com a realidade externa Adaptar e ajustar os sentimentos a novas situações Resolver problemas de natureza pessoal e interpessoal de forma eficaz
Disposição geral <ul style="list-style-type: none"> • Otimismo • Felicidade 	Auto motivação: Ser positivo e olhar para o lado bom da vida Sentir-se satisfeito consigo mesmo, com os outros e com a vida em geral

Adaptado Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema* 18, 23.

Anexo 3 – Tabelas estatísticas

Tabela 2 - Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo Alfa de Cronbach de Murphy e Davidsholder (1988) (Adaptado de Maroco & Garcia-Marques, 2006)

Fiabilidade inaceitável	<0.6
Fiabilidade baixa	0.7
Fiabilidade moderada a elevada	0.8 – 0.9
Fiabilidade elevada	>0.9

3 – Fiabilidade das escalas

Tabela 3 – Valores do Alfa de Cronbach

Escala	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Negociação integrativa	0,920	22
Negociação distributiva	0,846	19
Autoeficácia	0,726	8
Inteligência emocional geral	0,868	5
Intrapessoal	0,928	41
Interpessoal	0,862	22
Adaptabilidade	0,833	25
Gestão do stress	0,868	18
Disposição geral	0,888	17

4 – ANOVA

Tabela 4.1. – ANOVA negociação integrativa e género

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Negociação integrativa total *	Between Groups (Combined)	1,712	1	1,712	8,925	,003
	Within Groups	33,768	176	,192		
Género						
Total		35,480	177			

Tabela 4.2. – ANOVA negociação distributiva e género

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Negociação distributiva total *	Between Groups (Combined)	3,369	1	3,369	14,439	,000
	Within Groups	41,070	176	,233		
Género						
Total		44,439	177			

5 – Correlações entre as variáveis

Tabela 5.1. – Correlações entre a negociação integrativa e as variáveis demográficas

		Negociação integrativa total	Gênero	Idade recodificada	Habilitações literárias recodificadas	Nível hierárquico	Setor de atividade	Experiência profissional	Fazem parte da sua função tarefas de negociação?	Experiência em negociação e conflito
Negociação integrativa total	Pearson Correlation	1	-,220	,023	,129	-,062	,018	,004	-,085	,183
	Sig. (1-tailed)		,002	,382	,044	,205	,405	,480	,130	,007
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Gênero	Pearson Correlation	-,220	1	-,043	-,002	-,153	,035	-,080	,028	,006
	Sig. (1-tailed)	,002		,285	,491	,021	,323	,144	,356	,469
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Idade recodificada	Pearson Correlation	,023	-,043	1	-,194	-,259	-,068	,803	-,051	,355
	Sig. (1-tailed)	,382	,285		,005	,000	,185	,000	,248	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Habilitações literárias recodificadas	Pearson Correlation	,129	-,002	-,194	1	-,097	,065	-,211	-,010	-,143
	Sig. (1-tailed)	,044	,491	,005		,099	,195	,002	,447	,029
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Nível hierárquico	Pearson Correlation	-,062	-,153	-,259	-,097	1	-,029	-,200	,153	-,239
	Sig. (1-tailed)	,205	,021	,000	,099		,351	,004	,021	,001
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Setor de atividade	Pearson Correlation	,018	,035	-,068	,065	-,029	1	,031	-,222	,099
	Sig. (1-tailed)	,405	,323	,185	,195	,351		,341	,001	,093
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Experiência profissional	Pearson Correlation	,004	-,080	,803	-,211	-,200	,031	1	-,109	,431
	Sig. (1-tailed)	,480	,144	,000	,002	,004	,341		,074	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Fazem parte da sua função tarefas de negociação?	Pearson Correlation	-,085	,028	-,051	-,010	,153	-,222	-,109	1	-,393
	Sig. (1-tailed)	,130	,356	,248	,447	,021	,001	,074		,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Experiência em negociação e conflito	Pearson Correlation	,183	,006	,355	-,143	-,239	,099	,431	-,393	1
	Sig. (1-tailed)	,007	,469	,000	,029	,001	,093	,000	,000	
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabela 5.2. – Correlações entre a negociação distributiva e as variáveis demográficas

		Negociação distributiva total	Gênero	Idade recodificada	Habilitações literárias recodificadas	Nível hierárquico	Setor de atividade	Experiência profissional	Fazem parte da sua função tarefas de negociação?	Experiência em negociação e conflito
Negociação distributiva total	Pearson Correlation	1	,275	,015	-,041	-,123	,062	,016	-,039	-,043
	Sig. (1-tailed)		,000	,422	,291	,051	,206	,418	,303	,285
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Gênero	Pearson Correlation	,275	1	-,043	-,002	-,153	,035	-,080	,028	,006
	Sig. (1-tailed)	,000		,285	,491	,021	,323	,144	,356	,469
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Idade recodificada	Pearson Correlation	,015	-,043	1	-,194	-,259	-,068	,803	-,051	,355
	Sig. (1-tailed)	,422	,285		,005	,000	,185	,000	,248	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Habilitações literárias recodificadas	Pearson Correlation	-,041	-,002	-,194	1	-,097	,065	-,211	-,010	-,143
	Sig. (1-tailed)	,291	,491	,005		,099	,195	,002	,447	,029
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Nível hierárquico	Pearson Correlation	-,123	-,153	-,259	-,097	1	-,029	-,200	,153	-,239
	Sig. (1-tailed)	,051	,021	,000	,099		,351	,004	,021	,001
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Setor de atividade	Pearson Correlation	,062	,035	-,068	,065	-,029	1	,031	-,222	,099
	Sig. (1-tailed)	,206	,323	,185	,195	,351		,341	,001	,093
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Experiência profissional	Pearson Correlation	,016	-,080	,803	-,211	-,200	,031	1	-,109	,431
	Sig. (1-tailed)	,418	,144	,000	,002	,004	,341		,074	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Fazem parte da sua função tarefas de negociação?	Pearson Correlation	-,039	,028	-,051	-,010	,153	-,222	-,109	1	-,393
	Sig. (1-tailed)	,303	,356	,248	,447	,021	,001	,074		,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Experiência em negociação e conflito	Pearson Correlation	-,043	,006	,355	-,143	-,239	,099	,431	-,393	1
	Sig. (1-tailed)	,285	,469	,000	,029	,001	,093	,000	,000	
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tabela 5.3. – Correlações entre a autoeficácia em negociação e as variáveis demográficas

		Eficácia na negociação	Gênero	Idade recodificada	Habilitações literárias recodificadas	Nível hierárquico	Setor de atividade	Experiência profissional	Fazem parte da sua função tarefas de negociação?	Experiência em negociação e conflito
Eficácia na negociação	Pearson Correlation	1	-,053	,023	,020	-,072	-,048	,043	-,107	,166
	Sig. (1-tailed)		,241	,382	,394	,170	,261	,284	,077	,013
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Gênero	Pearson Correlation	-,053	1	-,043	-,002	-,153	,035	-,080	,028	,006
	Sig. (1-tailed)	,241		,285	,491	,021	,323	,144	,356	,469
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Idade recodificada	Pearson Correlation	,023	-,043	1	-,194	-,259	-,068	,803	-,051	,355
	Sig. (1-tailed)	,382	,285		,005	,000	,185	,000	,248	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Habilitações literárias recodificadas	Pearson Correlation	,020	-,002	-,194	1	-,097	,065	-,211	-,010	-,143
	Sig. (1-tailed)	,394	,491	,005		,099	,195	,002	,447	,029
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Nível hierárquico	Pearson Correlation	-,072	-,153	-,259	-,097	1	-,029	-,200	,153	-,239
	Sig. (1-tailed)	,170	,021	,000	,099		,351	,004	,021	,001
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Setor de atividade	Pearson Correlation	-,048	,035	-,068	,065	-,029	1	,031	-,222	,099
	Sig. (1-tailed)	,261	,323	,185	,195	,351		,341	,001	,093
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Experiência profissional	Pearson Correlation	,043	-,080	,803	-,211	-,200	,031	1	-,109	,431
	Sig. (1-tailed)	,284	,144	,000	,002	,004	,341		,074	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Fazem parte da sua função tarefas de negociação?	Pearson Correlation	-,107	,028	-,051	-,010	,153	-,222	-,109	1	-,393
	Sig. (1-tailed)	,077	,356	,248	,447	,021	,001	,074		,000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Experiência em negociação e conflito	Pearson Correlation	,166	,006	,355	-,143	-,239	,099	,431	-,393	1
	Sig. (1-tailed)	,013	,469	,000	,029	,001	,093	,000	,000	
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabela 5.4. – Correlações entre a negociação integrativa e a inteligência emocional

		Negociação integrativa total	IE total	IE intrapessoal	IE interpessoal	IE adaptabilidade	IE gestão do stress	IE disposição geral
Negociação integrativa total	Pearson Correlation	1	,439	,356	,529	,434	,187	,340
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000	,006	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE total	Pearson Correlation	,439	1	,876	,710	,881	,712	,892
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE intrapessoal	Pearson Correlation	,356	,876	1	,587	,730	,430	,825
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE interpessoal	Pearson Correlation	,529	,710	,587	1	,552	,231	,616
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE adaptabilidade	Pearson Correlation	,434	,881	,730	,552	1	,659	,674
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE gestão do stress	Pearson Correlation	,187	,712	,430	,231	,659	1	,494
	Sig. (1-tailed)	,006	,000	,000	,001	,000		,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE disposição geral	Pearson Correlation	,340	,892	,825	,616	,674	,494	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	178	178	178	178	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tabela 5.5. – Correlações entre a negociação distributiva e a inteligência emocional

		Negociação distributiva total	IE total	IE intrapessoal	IE interpessoal	IE adaptabilidade	IE gestão do stress	IE disposição geral
Negociação distributiva total	Pearson Correlation	1	-,237	-,160	-,449	-,242	-,080	-,099
	Sig. (1-tailed)		,001	,016	,000	,001	,145	,095
	N	178	178	178	178	178	178	178

IE total	Pearson Correlation	-,237**	1	,876**	,710**	,881**	,712**	,892**
	Sig. (1-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE intrapessoal	Pearson Correlation	-,160	,876**	1	,587*	,730**	,430*	,825**
	Sig. (1-tailed)	,016	,000		,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE interpessoal	Pearson Correlation	-,449*	,710**	,587*	1	,552*	,231*	,616*
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE adaptabilidade	Pearson Correlation	-,242*	,881**	,730**	,552*	1	,659*	,674*
	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE gestão do stress	Pearson Correlation	-,080	,712**	,430*	,231*	,659*	1	,494*
	Sig. (1-tailed)	,145	,000	,000	,001	,000		,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE disposição geral	Pearson Correlation	-,099	,892**	,825**	,616*	,674*	,494*	1
	Sig. (1-tailed)	,095	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	178	178	178	178	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tabela 5.6. – Correlações entre a autoeficácia em negociação e a inteligência emocional

		Eficácia na negociação	IE total	IE intrapessoal	IE interpessoal	IE adaptabilidade	IE gestão do stress	IE disposição geral
Eficácia na negociação	Pearson Correlation	1	,260	,224	,209	,238	,125	,272
	Sig. (1-tailed)		,000	,001	,003	,001	,048	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE total	Pearson Correlation	,260	1	,876**	,710**	,881**	,712**	,892**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE intrapessoal	Pearson Correlation	,224	,876**	1	,587*	,730**	,430*	,825**
	Sig. (1-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178

IE interpessoal	Pearson Correlation	,209**	,710**	,587**	1	,552**	,231**	,616**
	Sig. (1-tailed)	,003	,000	,000		,000	,001	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE adaptabilidade	Pearson Correlation	,238*	,881**	,730**	,552**	1	,659**	,674**
	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE gestão do stress	Pearson Correlation	,125	,712**	,430**	,231**	,659**	1	,494**
	Sig. (1-tailed)	,048	,000	,000	,001	,000		,000
	N	178	178	178	178	178	178	178
IE disposição geral	Pearson Correlation	,272*	,892**	,825**	,616**	,674**	,494**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	178	178	178	178	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tabela 5.7. – Correlações entre a autoeficácia em negociação e a negociação integrativa e distributiva

		Eficácia na negociação	Negociação integrativa total	Negociação distributiva total
Eficácia na negociação	Pearson Correlation	1	,222*	,151
	Sig. (1-tailed)		,001	,022
	N	178	178	178
Negociação integrativa total	Pearson Correlation	,222*	1	-,532*
	Sig. (1-tailed)	,001		,000
	N	178	178	178
Negociação distributiva total	Pearson Correlation	,151	-,532*	1
	Sig. (1-tailed)	,022	,000	
	N	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

6 – Regressão linear

Tabela 6.1. – Regressão linear para a negociação integrativa considerando a inteligência emocional geral

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IE total		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Género		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Negociação integrativa total

Tabela 6.2. – Regressão linear para a negociação integrativa considerando as dimensões da inteligência emocional

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IE interpessoal		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	IE adaptabilidade		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Negociação integrativa total

Tabela 6.3. – Regressão linear para a negociação distributiva considerando a inteligência emocional geral

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Género		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	IE total		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Negociação distributiva total

Tabela 6.4. – Regressão linear para a negociação distributiva considerando as dimensões da inteligência emocional

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IE interpessoal		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	IE disposição geral		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Negociação distributiva total

Tabela 6.5. – Regressão linear para a autoeficácia considerando a inteligência emocional geral

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IE total	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Negociação distributiva total	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	Negociação integrativa total	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Eficácia na negociação

Tabela 6.6. – Regressão linear para a autoeficácia considerando as dimensões da inteligência emocional

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IE disposição geral	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Negociação distributiva total	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	Negociação integrativa total	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Eficácia na negociação

7 – Negociação integrativa e negociação distributiva como variáveis mediadoras

Tabela 7.1. – Regressão linear para a negociação integrativa e distributiva como variáveis mediadoras entre a inteligência emocional geral e a autoeficácia

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IE total	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Negociação distributiva total	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	Negociação integrativa total	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Eficácia na negociação

7.1.1.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,260 ^a	,068	,062	12,57169	,068	12,783	1	176	,000
2	,340 ^b	,115	,105	12,28090	,048	9,433	1	175	,002
3	,428 ^c	,183	,169	11,83495	,068	14,436	1	174	,000

a. Predictors: (Constant), IE total

b. Predictors: (Constant), IE total, Negociação distributiva total

c. Predictors: (Constant), IE total, Negociação distributiva total, Negociação integrativa total

Tabela 7.2. – Regressão linear para a negociação integrativa e distributiva como variáveis mediadoras entre as dimensões da inteligência emocional e a autoeficácia

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IE disposição geral		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Negociação distributiva total		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	Negociação integrativa total		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Eficácia na negociação

7.2.1.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,272 ^a	,074	,069	12,53005	,074	14,040	1	176	,000
2	,325 ^b	,106	,095	12,34820	,032	6,222	1	175	,014
3	,426 ^c	,181	,167	11,84919	,076	16,050	1	174	,000

a. Predictors: (Constant), IE disposição geral

b. Predictors: (Constant), IE disposição geral, Negociação distributiva total

c. Predictors: (Constant), IE disposição geral, Negociação distributiva total, Negociação integrativa total

Anexo 4 – Resumo das hipóteses

Tabela 8 – Hipóteses e respectivos resultados

Hipótese 1.1. Existe uma relação positiva entre a IE e a frequência de utilização da negociação integrativa.	Confirmada
Hipótese 1.2. Não existe relação entre a IE e a frequência de utilização da negociação distributiva.	Rejeitada
Hipótese 2. Existe uma relação positiva entre a IE e a autoeficácia em negociação.	Confirmada
Hipótese 3.1. Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação integrativa e a autoeficácia em negociação.	Confirmada
Hipótese 3.2. Existe uma relação negativa entre a frequência de utilização da negociação distributiva e a autoeficácia em negociação.	Rejeitada
Hipótese 4.1. Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação integrativa e o género feminino.	Confirmada
Hipótese 4.2. Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação distributiva e o género masculino.	Confirmada
Hipótese 4.3. Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação integrativa e a experiência.	Confirmada
Hipótese 4.4. Existe uma relação positiva entre a frequência de utilização da negociação distributiva e a experiência.	Rejeitada
Hipótese 5. Existe uma relação positiva entre a autoeficácia em negociação e a experiência.	Confirmada