

# **Emoções, Inteligência e Negociação: Um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Executivos Portugueses**

Autoria: Filipe Jorge Ribeiro de Almeida, Filipe João Bera de Azevedo Sobral

## **RESUMO**

A investigação sobre negociação no contexto empresarial tem-se concentrado nos aspectos processuais e de decisão, ignorando o estudo das características individuais do negociador. Alguma literatura mais recente destaca o impacto decisivo que o perfil da inteligência pode ter nos resultados da negociação. Este trabalho tem como objectivo estudar o papel da Inteligência Cognitiva e da Inteligência Emocional nas negociações interpessoais. Para o efeito, foi realizado um estudo empírico das percepções dos executivos das 500 maiores empresas portuguesas sobre a importância de algumas características da inteligência e o papel da emoção na negociação. Os resultados revelam que os gestores atribuem maior importância aos aspectos cognitivos do que aos aspectos emocionais. É igualmente sugerido que o controlo das emoções e da sua visibilidade é determinante para o êxito do negociador mas a sua manipulação é um comportamento reprovável no ambiente negocial. O carácter exploratório deste estudo visa lançar pistas para investigações futuras sobre a importância da emoção e da inteligência nos processos negociais.

Palavras-Chave: Negociação; Inteligência; Cognição; Emoção; Portugal

## **1. INTRODUÇÃO**

A negociação é uma realidade do quotidiano empresarial. Estima-se que os gestores gastem aproximadamente 20% do seu tempo em negociações e que, provavelmente, esses 20% afectam o restante 80% das suas actividades (Baron, 1989). Mintzberg, no seu estudo sobre as funções-chave da gestão, identifica a negociação como uma tarefa fundamental na actividade empresarial (Mintzberg, 1973). É, portanto, aceitável admitir que a capacidade para negociar eficazmente seja uma competência indispensável para o êxito da actuação de qualquer executivo.

A perspectiva dominante nos trabalhos de investigação sobre negociação publicados nos últimos anos concentra a atenção nos processos de decisão, desvalorizando as características pessoais do negociador enquanto factor determinante do resultado da negociação. Esta incidência nos aspectos formais do processo negocial é frequentemente justificada com o argumento da imobilidade das características pessoais e de personalidade que, não sendo modificáveis, limitam as possibilidades de estudo sobre o perfil individual optimizador de resultados (Bazerman et al., 2000). No entanto, é indiscutível que a interacção entre seres humanos envolve sempre a construção de percepções sobre o outro que podem influenciar (e, em muitas situações, de forma decisiva) o resultado dessa interacção. Num processo negocial, dependendo do grau de complexidade da negociação, as características individuais podem ser determinantes na construção de percepções que favoreçam ou desfavoreçam o desenvolvimento positivo da interacção entre as partes envolvidas. Se a negociação for presencial, como de facto acontece na generalidade dos casos, o perfil individual, social e psicológico dos negociadores ganha uma relevância reforçada que não deve ser negligenciada. É verdade que algumas características pessoais tendem a ser estáveis em cada indivíduo mas, em situações onde é possível escolher o negociador que representa uma das partes, essas

características podem ser determinantes na escolha da pessoa mais indicada que optimize as possibilidades de êxito da negociação (Fulmer & Barry, 2002).

As características individuais mais estudadas pelos autores que se têm dedicado à investigação desta vertente ainda pouco explorada da negociação, respeitam, entre outras dimensões, à estrutura moral dos valores sociais (Dreu & Boles, 1998; Olekans & Smith, 1999), à predisposição para o compromisso (Dreu et al. 1999), ao género sexual (Kray et al., 2001; Stuhlmacher & Walters, 1999; Gerhart & Rynes, 1991) e ao nível de auto-estima (Kramer et al., 1993). Neste contexto, a inteligência, nas suas diversas dimensões, tem sido uma característica do negociador merecedora de uma atenção reduzida ou ainda exploratória (Fulmer & Barry, 2002). Mesmo os autores que se dedicam ao estudo da inteligência e do seu impacto nos processos negociais têm concentrado a análise na dimensão cognitiva da inteligência, desvalorizando a interferência dos aspectos emocionais nestes contextos.

O objectivo deste trabalho consiste em estudar o papel da Inteligência na negociação, distinguindo os aspectos Cognitivos dos aspectos Emocionais. Propõe-se uma abordagem da Inteligência Cognitiva e da Inteligência Emocional a partir das percepções dos executivos portugueses sobre a importância destas características nas negociações que ocorrem ao nível da administração das empresas. O carácter exploratório desta investigação visa lançar as bases para o desenvolvimento de estudos posteriores que analisem em profundidade o papel decisivo que a emoção parece desempenhar no âmbito da negociação em ambiente empresarial.

## 2. A INTELIGÊNCIA COGNITIVA

A **Inteligência Cognitiva (IC)** constitui uma das dimensões mais estudadas da psicologia, servindo como indicador de capacidade mental e representando a inteligência individual na generalidade das aplicações do conceito no âmbito da investigação em ciências empresariais. Gottfredson define a IC como uma capacidade mental de espectro conceptual que envolve a capacidade de raciocínio, de planeamento, de resolução de problemas, de pensamento abstracto, de compreensão de ideias complexas, de aprendizagem rápida e a partir da experiência (Gottfredson, 1997). Trabalhos anteriores referem-se à IC como estando relacionada com a capacidade individual de apreender e processar informação (Ree & Earles, 1991).

Apesar de alguns trabalhos sugerirem uma forte relação positiva entre a IC e o desempenho dos executivos na tomada de decisões – especialmente em situações de mudança inesperada – (Lepine et al., 2000), a IC é uma dimensão psicológica cujo impacto nos processos negociais tem sido pouco estudado, apresentando mesmo resultados empíricos que diminuem a sua relevância no campo específico da negociação (Rubin & Brown, 1975; Fulmer & Barry, 2002).

O estudo da inteligência através da IC assume frequentemente uma abordagem psicométrica baseada nos resultados da utilização de testes cientificamente validados e de aplicação tendencialmente universal. Na investigação em negociação, foram poucos os trabalhos que, desde a década de setenta do século XX, mediram a IC através de métodos psicométricos convencionais (Fulmer & Barry, 2002). Como excepções recentes podem destacar-se os trabalhos de Barry e Friedman e de Kurtzberg, que encontraram fortes indícios empíricos para a existência de uma relação entre a IC (medida através dos resultados obtidos no GMAT – *Graduate Management Achievement Test*) e o resultado global alcançado num processo de negociação (Barry & Friedman, 1998; Kurtzberg, 1998). No entanto, apesar da abordagem psicométrica ter permitido a utilização mais alargada do conceito de inteligência em inúmeros estudos, o esforço para resumir a inteligência num indicador numérico resultante da

combinação de pontuações obtidas em testes tem sido igualmente alvo de críticas. Alguns autores sublinham a limitação desta perspectiva ignorar aspectos subjectivos e ainda de mensurabilidade pouco exacta que também caracterizam a capacidade mental humana (Neisser et al., 1996).

Apesar das limitações que o conceito de Inteligência ainda apresenta em termos da clareza da sua definição e da validade dos critérios de medida utilizados, é aceitável admitir que, sendo a negociação uma tarefa que consiste na recolha de informação, sua análise e consequente tomada de decisões, a capacidade cognitiva tem impacto relevante na explicação dos resultados negociais. Os negociadores com maior complexidade cognitiva diferenciam mais alternativas, integrando, interpretando e relacionando com mais facilidade e clareza a informação fragmentada de que dispõem (Pruitt & Lewis, 1975). Schmidt, Hunter, Outerbridge e Goff confirmam esta ideia, concluindo que indivíduos com maior complexidade cognitiva são melhores a adquirir informação relevante que facilite a resolução de problemas (Schmidt et al, 1988). Efectivamente, segundo Jesuíno, esta capacidade pode facilitar a apresentação de propostas mutuamente benéficas, concretizadas em soluções integrativas que satisfaçam ambas as partes (Jesuíno, 1992). Num estudo recente, Barry e Friedman confirmam que a capacidade cognitiva é potencialmente mais relevante em situações negociais integrativas do que no processo de ofertas e contra-ofertas das negociações distributivas<sup>1</sup> (Barry & Friedman, 1998). Estes autores concluíram que uma maior complexidade cognitiva de um ou de ambos os negociadores leva a resultados melhores (i.e., próximos da fronteira eficiente de Pareto) nas negociações integrativas, mas por outro lado, não encontraram qualquer correlação entre os resultados das negociações distributivas e a capacidade cognitiva.

Fulmer e Barry sugerem que a IC pode, de facto, desempenhar um papel decisivo em situações de negociação complexa, prolongada no tempo, com diferentes partes envolvidas, diversos objectivos e eventualmente com pressões para uma finalização em prazos determinados (Fulmer & Barry, 2002). Mas este papel decisivo implica conhecer os processos cognitivos subjacentes ao comportamento humano e evitar os erros decorrentes de uma racionalidade enviesada. A capacidade para manter uma atitude racional ao longo do processo negocial é uma característica essencial para se negociar eficazmente (Neale & Bazerman, 1991). Como defendem estes autores, os negociadores que queiram ser bem sucedidos têm que compreender e reduzir os erros cognitivos que possam enviesar a racionalidade do seu processo de tomada de decisão. Caso contrário, poderão não explorar as alternativas que melhor defendem os seus interesses e, consequentemente, fazer opções que não maximizam os seus resultados. Segundo os mesmo autores, “negociar racionalmente significa saber como chegar ao melhor acordo possível, não apenas a um qualquer acordo” (Bazerman e Neale, 1992: p. 17).

### **3. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

O conceito de inteligência é habitualmente confundido com o sentido restrito da IC. Alguns autores têm contribuído para uma compreensão mais alargada da inteligência, propondo o seu desdobramento em diversas dimensões. A teoria de Sternberg sugere a interacção de três aspectos da inteligência: o processamento interno de informação, a capacidade de adequar competência individuais às condições do meio envolvente, e a capacidade para lidar com situações inesperadas (Sternberg, 1988). Anteriormente, Gardner, na sua divulgada teoria das inteligências múltiplas, já havia ampliado o conceito, dispensando menos atenção aos processos mentais envolvidos e distinguindo sete tipos de inteligência: lógico-matemática; linguística; corporal cinestésica; espacial; musical; interpessoal; e intrapessoal (Gardner,

1983). Apesar da visão multifacetada que confere ao conceito até então monolítico de inteligência, Gardner ainda apoia a sua teoria numa visão cognitiva da inteligência, orientada para a compreensão do mundo a partir da linguagem, da expressão, da análise dos motivos e da interpretação de hábitos. Esta ênfase na cognição não exclui, no entanto, a identificação de duas inteligências que se tornariam os elementos centrais da Inteligência Emocional: as inteligências interpessoal e intrapessoal. A primeira diz respeito à capacidade de compreender as outras pessoas, o que as motiva e quais os mecanismos da sua actuação, distinguindo e respondendo de forma adequada às suas emoções, ao seu temperamento e aos seus desejos. A segunda está relacionada com o autoconhecimento e corresponde à capacidade de compreender e distinguir os próprios sentimentos, desenvolvendo um autocontrolo que permita guiar a conduta pessoal de uma forma eficaz.

Baseado nas inteligências pessoais de Gardner, o modelo de **Inteligência Emocional (IE)** foi apresentado pela primeira vez em 1990 por Salovey e Mayer, propondo uma conceptualização da inteligência não-cognitiva que viria quebrar definitivamente o monopólio da IC nos estudos sobre a inteligência. A proposta inovadora destes autores respeitava à percepção, compreensão e regulação de emoções do próprio indivíduo e dos outros (Salovey & Mayer, 1990). O conceito de IE ganharia uma projecção mundial a partir de 1995, com as contribuições de Goleman que, apoiado nos trabalhos exploratórios de Gardner e na modelização de Salovey e Mayer, combinou as dimensões intrapessoal e interpessoal da inteligência e desenvolveu uma teoria abrangente sobre o papel das emoções na interpretação da inteligência. Assim, segundo Goleman, na dimensão intrapessoal destacam-se as componentes de autoconsciência e de autocontrolo das emoções que se referem à capacidade de compreender os impulsos emocionais e controlá-los em benefício próprio. A dimensão interpessoal está relacionada com a relação do indivíduo com os outros, destacando-se a componente de empatia ou de “sintonia emocional”, traduzida pela capacidade de compreender a natureza e as motivações das emoções dos outros, avaliando as situações a partir da sua perspectiva (Goleman, 1995). Em 1997, Mayer e Salovey propõem uma revisão do conceito de IE que reduz o espectro da sua incidência, tornando-o mais objectivo e mensurável. Este modelo concentra a IE em quatro capacidades específicas: a percepção e expressão ajustada de emoções; a utilização de emoções como facilitadoras de raciocínio; a compreensão da emoção; e o controlo de emoções em si próprio e nos outros (Mayer & Salovey, 1997).

Actualmente, a investigação sobre IE apresenta já um conjunto significativo de estudos teóricos, caminhando rapidamente no sentido da formalização e do consenso acerca das componentes que constituem o conceito. Os trabalhos de natureza empírica estão ainda limitados pela inexistência de escalas apropriadas, uma vez que as existentes ainda se encontram em desenvolvimento ou em processo de validação (Mayer et al, 2001).

Apesar das eventuais diferenças entre as perspectivas dos diversos autores, parece convergente a ideia de que a IE integra uma dimensão interna (associada à compreensão das emoções e ao seu controlo) e uma dimensão externa (relativa à compreensão e regulação das emoções dos outros). Estas são as duas dimensões da IE abordadas neste estudo, designadas genericamente como **autocontrolo** (componente intrapessoal) e **empatia** (componente interpessoal).

Quanto ao papel que a IE pode desempenhar em processos negociais, já existe um conjunto alargado de autores que defendem o efeito decisivo que as emoções podem ter nos resultados alcançados em contextos de negociação (Thompson et al, 1999). Conjugar a racionalidade (associada ao **autocontrolo**, à dimensão intrapessoal da IE) com a emotividade é reconhecidamente uma característica importante para os negociadores. Fisher e Davis afirmam que um bom negociador deve saber “expressar os seus sentimentos de forma

apropriada [ao mesmo tempo que] permanece racional em face desses mesmos sentimentos” (Fisher & Davis, 1987: p. 118). Também Shell defende que um negociador deve saber “controlar as suas emoções, mas também deve saber expressá-las eficazmente...[i.e., deve saber] usar o seu temperamento, e nunca perdê-lo.” (Shell, 1999: p. 3).

Numa investigação sobre o impacto das emoções na negociação, Thompson, Medvec, Seiden e Kopelman identificaram três estilos emocionais distintos (Thompson et al, 2000):

**1. O Negociador Racional** – é aquele que não expressa as suas emoções, acreditando que se o fizer estará a dar um sinal de fraqueza e que exprimir emoções o torna mais vulnerável. A ausência ou repressão das emoções é consistente com os princípios da racionalidade. Nierenberg refere que “as pessoas num estado emocional (positivo ou negativo) não querem pensar, e estão particularmente susceptíveis ao poder de sugestão de um oponente astucioso” (Nierenberg, 1968: p. 46). Também Fisher, Ury e Patton concordam com esta posição, defendendo que as emoções podem conduzir a um impasse ou ao fim da negociação (Fisher et al, 1991).

**2. O Negociador Positivo** – □□em vez de reprimir a emoção, o negociador positivo acredita que exprimir emoções positivas pode trazer ntagens. Estudos empíricos confirmaram que a expressão de emoções positivas permite obter melhores resultados (Kumar, 1997 ; Kramer, et al, 1993; Carnevale & Isen, 1986). Carnevale e Isen concluíram que a expressão de emoções positivas aumenta a criatividade, levando a soluções inovadoras, torna os indivíduos mais cooperativos, dispostos a partilhar mais informação, gerando mais alternativas. Estes resultados são corroborados por Kumar que conclui que este efeito é devido a três razões: (1) a boa disposição e simpatia melhora o processo de decisão; (2) cria uma atitude positiva em relação á outra parte; e (3) torna os negociadores mais persistentes. No entanto, a expressão de emoções pode ter um consequências negativas. Os negociadores que exprimem sentimentos positivos prestam, por norma, menos atenção aos argumentos da outra parte, tornando-os susceptíveis à utilização de tácticas fraudulentas por parte de negociadores competitivos (Bless et al, 1988).

**3. O Negociador Negativo** – outra abordagem possível é a expressão de sentimentos negativos, como a raiva, a impaciência, a indignação ou o ódio. Este tipo de negociador usa a emoção para tentar coagir a outra parte a ceder às suas exigências. Quando existe uma expressão verdadeira de sentimentos negativos, o comportamento do negociador irá afectar a relação que mantém com o outra parte, levando muitas vezes à retaliação, o que resulta na escalada do conflito (Allred, 1999; Bies & Tripp, 1998) e, consequentemente, a negociações pouco produtivas. Allred, Mallozzi, Matsui e Raia, concluíram que quando os negociadores expressam sentimentos negativos em relação à outra parte obtêm piores resultados do que os que expressam emoções positivas (Allred et al, 1997). A falta de eficácia deste tipo de negociadores está relacionada com o facto de revelarem pouca preocupação com os interesses da outra parte e, consequentemente, com a menor probabilidade de encontrarem outras soluções benéficas para ambos os lados. No entanto, a expressão de sentimentos negativos pode funcionar também como um alerta de que existe um problema, motivando as partes a confrontar esse problema e a procurar uma solução que o resolva (Davidson, & Greenhalgh, 1999).

A utilização da emoção pode ser genuína ou simplesmente uma táctica para conseguir alcançar os objectivos pretendidos. Barry questionou um conjunto de negociadores sobre a eficácia e a pertinência da manipulação de emoções (como a antipatia, a raiva, a simpatia, o entusiasmo ou a impaciência) enquanto táctica negocial. Os resultados do estudo sugerem que os negociadores consideram eticamente mais aceitável a utilização de emoções premeditadas como táctica do que qualquer outro tipo de estratégia de dissimulação, como a transmissão de informação falsa ou o não cumprimento de promessas. Para além da pertinência da

manipulação emocional, os negociadores revelaram também maior tolerância ética à utilização de emoções positivas do que no caso de emoções negativas (Barry, 1999).

No âmbito da dimensão interpessoal da IE, destaca-se, nos estudos sobre negociação, o conceito que muitos autores definem como a **percepção da perspectiva contrária** (que pode ser equiparada ao conceito de **empatia**, nos termos propostos por Salovey e por Goleman). A capacidade de compreender a perspectiva da outra parte, especialmente na preparação da negociação, permite ao negociador, por exemplo, estar apto a responder eficazmente aos seus argumentos. Sebenius argumenta que uma das principais causas para o insucesso na negociação é a negligência dos pontos de vista contrários. Segundo o autor, “perceber os interesses e pontos de vista do seu oponente, construindo uma solução em que a outra parte se reveja, é a chave para a criação conjunta de valor” (Sebenius, 2001: p. 88) e consequentemente para o êxito de uma negociação. Neale e Northcraft definem a percepção da perspectiva contrária como “a capacidade de um negociador compreender o ponto de vista da outra parte e consequentemente poder prever as suas estratégias e táticas negociais” (Neale & Northcraft, 1991: p. 174). Desta forma, os negociadores que percebam a perspectiva do seu oponente estarão melhor preparados para utilizar argumentos persuasivos e para propor acordos que satisfaçam os interesses de ambos, tanto em situações distributivas como integrativas (Neale & Northcraft, 1991; Walton & McKersie, 1965). Já em 1983, Neale e Bazerman haviam concluído que a capacidade de percepção de um negociador influencia não só os resultados como também o processo negocial, nomeadamente através do aumento das concessões pelo seu oponente (Neale & Bazerman, 1983). A percepção do ponto de vista contrário permite obter mais informação do oponente, o que facilita a avaliação das suas expectativas e dos seus preços de reserva e de ruptura. Mais recentemente, os resultados dos trabalhos de Kemp e Smith permitiram concluir que os indivíduos com maior capacidade de percepção da perspectiva contrária conseguiam melhores resultados globais. No entanto, e ao contrário do que seria de esperar, a capacidade de percepção não estava correlacionada nem com a troca de informação durante o processo negocial, nem com a identificação precisa das prioridades dos seus oponentes. Os mesmos autores concluíram ainda que os indivíduos que aceitam como válidas as perspectivas da outra parte conseguem melhores resultados do que os negociadores intolerantes (Kemp & Smith, 1994).

#### 4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Em vez de recorrer às metodologias de investigação habitualmente utilizadas no campo da negociação, que envolvem o estudo de uma ou de várias características num ambiente negocial simulado, optou-se por um estudo exploratório, dirigido a executivos, que visa identificar as percepções destes profissionais sobre a importância de algumas características pessoais do negociador para o êxito da negociação. Esta opção de investigação permite testar um maior número de variáveis de inteligência (não ficando limitada àquelas para as quais já existem escalas validadas) e evita as distorções provenientes de uma situação negocial específica, onde outros factores podem influenciar o resultado, uma vez que é questionada a importância das variáveis para o sucesso das diversas negociações que habitualmente ocorrem ao nível da alta administração das empresas.

Para obter opiniões de executivos com uma experiência negocial rica e diversificada em diversos contextos empresariais e em ambientes negociais complexos, escolheu-se como população a estudar, os gestores e executivos que ocupem funções de quadro superior em empresas portuguesas. Para garantir a validade do estudo e o cumprimento dos seus

objectivos, foi utilizada como amostra os executivos das 500 maiores empresas portuguesas<sup>ii</sup>. Para além de aumentar a fiabilidade e coerência das respostas obtidas, uma vez que os quadros superiores e gestores destas organizações têm, quase sempre, um trajecto e uma experiência pessoal marcada por diversas situações negociais, centrar o estudo nas 500 maiores empresas portuguesas garante igualmente a representatividade da população em causa, dado que no conjunto destas empresas estão incluídas organizações de diversas dimensões e diversos sectores de actividade, constituindo, por isso, uma amostra representativa da realidade empresarial portuguesa.

As variáveis escolhidas para estudar as características que definem um negociador eficaz e o formato do questionário utilizado neste estudo, resultaram de uma adaptação do inquérito originalmente desenvolvido por Chester Karrass (1968) e adaptado posteriormente por John Hammond (1979). Estes autores conduziram investigações com diferentes objectivos, embora tivessem o mesmo pressuposto de base: *os negociadores necessitam de possuir um determinado conjunto de características, pois estas têm uma influência determinante no processo negocial e, consequentemente, nos resultados da negociação*.

Para avaliar a percepção dos gestores portugueses sobre a importância de características da inteligência para a eficácia de um negociador, foi elaborado um questionário com duas partes. Na primeira parte foi questionada a opinião dos executivos portugueses relativamente á importância de 10 características de inteligência, classificadas numa escala *lickert* de 5 pontos (que varia de 1 – *nada importante* até 5 – *muito importante*). Para o efeito, foram utilizadas as seguintes variáveis:

1. *Percepção das necessidades não explícitas e das reacções da sua organização e da do seu oponente* – capacidade para perceber os interesses, as motivações e as reacções não especificadas da sua organização e da organização contrária;
2. *Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente* – capacidade para perceber a perspectiva contrária (i.e., compreender os reais interesses e motivações da outra parte), interpretando os comportamentos e os sinais implícitos;
3. *Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objectivos* – capacidade para identificar os possíveis trunfos que possui e a predisposição para a sua utilização com vista a atingir os seus objectivos;
4. *Capacidade para manter uma atitude racional* – capacidade para avaliar de forma racional e sem enviesamentos cognitivos toda a informação e alternativas disponíveis para identificar a solução que melhor defende os seus interesses;
5. *Capacidade para responder emotivamente* – capacidade para expressar emoções, positivas (por exemplo, simpatia) ou negativas (por exemplo, impaciência ou indignação), com o intuito de melhorar a sua posição negocial;
6. *Autocontrolo, especialmente das suas emoções e da sua visibilidade* – capacidade para reprimir e controlar as suas emoções, não deixando que afectem o seu raciocínio nem a sua relação com a outra parte;
7. *Capacidade de julgamento* – capacidade de avaliação adequada da realidade, das variáveis negociais em causa e dos limites objectivos de actuação;
8. *Capacidade de análise e de resolução de problemas* – capacidade para avaliar e interpretar a situação negocial, com o objectivo de encontrar soluções que ultrapassem o conflito existente;
9. *Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades* – capacidade para propor e descobrir soluções alternativas inovadoras que solucionem o conflito;

*10. Capacidade para pensar com clarividência e rapidez sob pressão e em condições de incerteza* – capacidade para manter uma atitude serena, conseguindo analisar e interpretar com clareza toda a informação disponível, em situações de *stress* ou de ambiguidade.

Na segunda parte do questionário era pedido aos executivos que avaliassem um conjunto de comportamentos relacionados com o papel desempenhado pela emoção na negociação. Para este efeito, utilizou-se uma escala de *lickert* de 7 pontos (que varia de 1 – *absolutamente em desacordo* até 7 – *absolutamente de acordo*). O objectivo desta parte é complementar a percepção sobre a pertinência das características individuais com a opinião dos gestores sobre a validade e importância de determinados comportamentos directamente associados à expressão e controlo de emoções.

Foram enviados 764 questionários aos executivos das 500 maiores empresas portuguesas em Maio de 2001, dos quais foram obtidas 255 respostas. Destas, 24 foram anuladas devido à detecção de irregularidades no preenchimento do questionário, resultando numa taxa de respostas de 33,4 % para as respostas recebidas e de 30,2% para respostas válidas.

## **5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

As 231 respostas válidas recebidas do inquérito aos executivos e gestores das 500 maiores empresas portuguesas permitem efectuar uma primeira análise de algumas características demográficas que caracterizam e enquadram a amostra. O elevado número de respostas (231), associado a uma taxa de resposta superior a 30%, atesta a relevância atribuída ao tema e garante a representatividade do estudo. Os executivos da amostra apresentam, em média, uma idade aproximada de 50 anos e 25 anos de experiência profissional, o que revela que se trata de indivíduos com uma significativa maturidade e com conhecimento da realidade empresarial. Como foram seleccionados apenas gestores das maiores empresas portuguesas, este parece ser um resultado aceitável e normal, uma vez que para atingir um lugar de topo nestas empresas é necessário comprovar a sua competência ao longo de vários anos de actividade. Relativamente ao sexo dos inquiridos, a amostra apresenta uma predominância do sexo masculino – dos 224 inquiridos que indicaram o sexo, apenas 20 (menos de 9%) eram do sexo feminino. Este resultado reflecte o facto das mulheres ainda terem um acesso limitado a lugares cimeiros na administração de empresas, sendo portanto uma realidade ainda pouco expressiva em Portugal.

### **5.1. AS CARACTERÍSTICAS DO NEGOCIADOR**

A primeira parte do questionário destinava-se a avaliar a percepção dos executivos e gestores sobre o papel da inteligência nas actividades de negociação. Foi então questionada a importância atribuída por estes profissionais a 10 características da inteligência, associadas a aspectos cognitivos e emocionais. A tabela 1, apresentada em seguida, resume a opinião dos executivos portugueses relativamente a essas características, avaliadas numa escala de *lickert* de 5 pontos (1 – *nada importante*; 5 – *muito importante*):



**TABELA 1 – IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES**

Característica	N.º casos	Frequências					Média	Desvio-Padrão
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
1. Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza	231	-	1%	5%	32%	62%	<b>4,55</b>	0,62
2. Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	231	-	1%	4%	41%	54%	<b>4,49</b>	0,60
3. Capacidade de julgamento	231	-	-	8%	43%	49%	<b>4,41</b>	0,64
4. Capacidade de análise e de resolução de problemas	231	-	2%	7%	48%	43%	<b>4,32</b>	0,65
5. Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do seu oponente	231	-	-	9%	43%	48%	<b>4,39</b>	0,68
6. Percepção das necessidades não explícitas e das reacções da sua organização e da do seu oponente	231	-	-	14%	48%	38%	<b>4,25</b>	0,72
7. Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objectivos	231	-	2%	12%	48%	38%	<b>4,23</b>	0,70
8. Capacidade para manter uma atitude racional	231	-	1%	12%	57%	30%	<b>4,16</b>	0,66
9. Autocontrolo	231	1%	3%	15%	50%	32%	<b>4,10</b>	0,78
10. Capacidade para responder emotivamente	231	10%	20%	44%	21%	5%	<b>2,89</b>	1,00

A principal conclusão que é possível retirar da análise destes resultados é que quase todas as características estudadas têm, na opinião dos gestores inquiridos, uma grande importância para o sucesso da actividade negocial. De todas as características mencionadas, a **capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza** foi considerada a mais importante (com uma resposta média de 4,55 num máximo de 5). Este resultado confirma que, tendo em conta a ambiguidade e a pressão que normalmente rodeiam as negociações empresariais, a capacidade de assimilar e interpretar a informação disponível com clareza e lucidez é fundamental para o êxito dos negociadores. Outras características são também consideradas muito importantes, como a criatividade na busca de soluções alternativas (4,49), a capacidade de avaliação da realidade envolvente (4,41) ou a capacidade de análise e de resolução de problemas (4,32). Também as variáveis relacionadas com a capacidade para perceber e interpretar o ambiente negocial são consideradas, unanimemente, como competências fundamentais para negociar com eficácia. Neste campo, destacam-se, especialmente, as características relacionadas com a percepção da perspectiva contrária (91% dos inquiridos consideram a capacidade para perceber os interesses e pontos de vista da outra parte como muito importante; 86% destacam a importância de perceber interesses e reacções não explícitas da sua organização e da organização oponente). Este

resulta não surpreende, uma vez que para conseguir negociar com êxito, os negociadores têm de encontrar uma solução que satisfaça o seu oponente. Ora, só conseguindo identificar, com algum rigor, os seus interesses e as suas necessidades, explícitas ou implícitas, poderão propor soluções que sejam aceitáveis para ambos. Quanto ao controlo e utilização da emoção na negociação, os resultados revelam duas opiniões diferenciadas. Se parece consensual que um negociador deve conseguir controlar as suas emoções e o impulso que delas decorre (82% dos executivos atribuem uma importância significativa à capacidade de autocontrolo emocional, e 87% valorizam a capacidade para manter uma atitude racional), já relativamente à capacidade de utilizar a emoção como tática negocial, os inquiridos não lhe reconhecem uma importância elevada (apenas 5% a consideram muito importante, enquanto 10% não lhe reconhecem qualquer importância e 20% muito pouca importância). Uma média de apenas 2,98 significa que os executivos não acreditam que a utilização da emoção, seja positiva ou negativa, lhes traga grandes vantagens negociais. Este resultado parece contrariar a crescente importância das dimensões da inteligência emocional, reconhecidas por diversos autores como características fundamentais para o sucesso dos indivíduos em contextos empresariais. Pode, neste caso particular, presumir-se a eventualidade de ter sido feita uma interpretação distorcida da pergunta, associando o “responder emotivamente” ao “responder agressivamente”. A ocorrência desta confusão interpretativa num número significativo de casos enviesaria a validade destas respostas, porém, não há razões para assumir que foi isso que aconteceu.

Tendo em conta a complexidade e dinamismo dos ambientes empresariais, os negociadores necessitam de desenvolver eficazmente a sua capacidade de percepção do ambiente negocial para poderem negociar com sucesso. Por isso mesmo, não é de estranhar a importância atribuída a todas as características relacionadas com a forma como os negociadores interpretam e, conseqüentemente, reagem às condições ambientais percebidas. De acordo com os resultados obtidos, pode concluir-se que a capacidade cognitiva é considerada fundamental na explicação do processo negocial. Isto justifica que todas as características que potenciem uma melhor interpretação e análise da informação disponível para gerar alternativas que solucionem o conflito de interesses existente sejam altamente valorizadas pelos gestores. Também é destacada a capacidade para manter, durante o processo de negociação, uma atitude racional que previna a distorção provocada por enviesamentos cognitivos que limitem a eficácia da análise. Se um negociador se deixar influenciar pelo ambiente negocial ou pelo seu oponente não conseguirá alcançar a melhor solução possível. O autocontrolo das emoções e da sua visibilidade, associada à capacidade de reprimir e controlar as emoções, também assume, na perspectiva dos gestores portugueses, um papel importante para garantir o êxito de uma negociação. Esta é a chamada postura de jogador de *poker*, não deixando transparecer as emoções que forneçam informação gratuita à outra parte. De alguma forma, esta ideia confirma a pouca importância atribuída à utilização de emoções, sejam positivas (como a simpatia ou o afecto) ou negativas (como a indignação ou a impaciência), como táticas negociais para provocar reacções na outra parte que melhorem os resultados da negociação. Este resultado contraria um pouco a literatura sobre a emoção na negociação, uma vez que, diversos investigadores concluíram que a expressão de emoções, especialmente positivas, é pertinente e produz resultados positivos.

## 5.2. AS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA DO NEGOCIADOR

Com o objectivo de avaliar a interdependência entre variáveis e a estrutura conceptual da sua relação, efectuou-se a análise factorial de componentes principais. Este procedimento permite perceber até que ponto diferentes variáveis têm subjacente o mesmo conceito, identificando as que estão relacionadas entre si e as que não estão. A partir deste tratamento estatístico das variáveis, foram extraídos três factores com valor próprio superior a 1 que explicam, no seu conjunto, 63% da variância total. Na tabela 2 são apresentadas as variáveis associadas a cada factor:

**TABELA 2 – AS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA DOS NEGOCIADORES**

	<i>FACTOR LOADINGS</i>	
Capacidade de análise e de resolução de problemas	0,823	
Capacidade de julgamento	0,690	
Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	0,668	
Capacidade para perceber o seu poder negocial e de utilizá-lo para atingir os seus objectivos	0,611	
Capacidade para pensar com clareza e rapidamente sobre pressão e incerteza	0,598	
Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do seu oponente	0,882	
Percepção das necessidades não explícitas e das reacções da sua organização e da do seu oponente	0,698	
Capacidade para responder emotivamente (emotividade)		-0,864
Capacidade para manter uma atitude racional (racionalidade)	0,642	0,673
Autocontrolo, especialmente das suas emoções e a sua visibilidade		0,498
<i>Nota: Só aparecem as cargas com valor absoluto superior a 0.400 (Rummel, 1970; Stevens, 1992)</i>		

Os três factores identificados podem ser interpretados à luz das duas dimensões de inteligência abordadas neste estudo: a Inteligência Cognitiva e a Inteligência Emocional. O primeiro factor está relacionado com a forma como os negociadores interpretam e reagem à informação disponível por forma a gerarem alternativas e soluções que lhes permitam alcançar os seus objectivos negociais. Este factor inclui as variáveis consideradas mais importantes pelos executivos e que sintetizam, no seu conjunto, as ideias subjacentes ao conceito de **Inteligência Cognitiva**, nos termos definidos por Gottfredson (uma capacidade mental que envolve o raciocínio, a predisposição para a resolução de problemas e a compreensão de ideias complexas) e por Ree e Earles (capacidade individual de apreender e processar informação).

O segundo factor está relacionado com a forma como o negociador percepção as motivações e os interesses do seu oponente. Este factor reúne as variáveis que avaliam a percepção da perspectiva contrária, podendo ser genericamente designado por **Inteligência Interpessoal**. Este tipo de percepção, associada ao conceito de empatia desenvolvido no âmbito da IE, respeita à capacidade de compreender as necessidades e pontos de vista da outra parte (Neale & Northcraft, 1991).

O último factor encontrado inclui a racionalidade e o autocontrolo e, com um peso negativo, a capacidade para responder emotivamente. As duas primeiras variáveis sugerem que este factor está relacionado com uma dimensão da inteligência emocional associada ao controlo e gestão das emoções. Esta dimensão pode ser resumida no conceito de **Inteligência Intrapessoal**, definida como a capacidade de compreender os impulsos emocionais e de controlá-los em benefício próprio (Goleman, 1995). A presença, neste factor, com um peso negativo, da capacidade para responder emotivamente, reforça a possibilidade já levantada dos inquiridos terem interpretado a “resposta emotiva” como uma resposta emocionalmente descontrolada. Esta hipótese é consistente com a interpretação dada a este factor.

A identificação destes três factores atesta a adequação das variáveis utilizadas à teoria existente sobre inteligência cognitiva e emocional, uma vez que agrupa essas variáveis em conjuntos destinados desde o início a medir as dimensões específicas da inteligência que foram identificadas. É igualmente interessante destacar o facto dos executivos portugueses darem maior importância à Inteligência Cognitiva do que aos aspectos emocionais. Esta postura parece contrariar as posições defendidas por diversos autores que atribuem maior valor à inteligência emocional do que à complexidade cognitiva na comunicação e nas relações interpessoais (Kemper, 1999). Talvez a percepção dos gestores portugueses esteja condicionada por factores de ordem histórica, social e cultural que caracterizam a generalidade das economias latinas e, especialmente, as europeias.

### 5.3. O PAPEL DA EMOÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

A segunda parte do questionário visava avaliar a concordância dos executivos em relação a um conjunto de comportamentos relacionados com o papel desempenhado pela emoção na negociação. Os comportamentos avaliados dizem respeito ao autocontrolo e repressão da emoção, e à expressão simulada ou genuína de emoções positivas e negativas. A opinião dos executivos foi medida numa escala de *lickert* de 7 pontos (1 – *absolutamente em desacordo*; 7 – *absolutamente de acordo*), sendo os resultados apresentados em seguida na Tabela 3:

**TABELA 3 – A EMOÇÃO NA NEGOCIAÇÃO**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	MÉDIA
1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem.	1	-	6	4	25	109	86	<b>6,13</b>
2. Um negociador deve manter uma expressão impassível (cara de jogador de poker): nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão do acordo.	7	27	29	28	61	66	13	<b>4,55</b>
3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afecto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína.	5	14	39	48	67	38	20	<b>4,52</b>
4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afecto, entusiasmo) se sentir que isso lhe permite melhorar a sua posição negocial.	62	64	34	24	27	14	6	<b>2,91</b>
5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado.	25	67	61	28	30	13	7	<b>3,16</b>
6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso lhe permite melhorar a sua posição negocial.	88	61	34	22	17	9	-	<b>2,33</b>

A partir da tabela anterior, pode concluir-se que em relação à **questão 1** as opiniões são quase consensuais. Mais de 95% dos inquiridos consideram que é fundamental manter uma atitude tranquila e calma durante a negociação. Destes, 37,2% estão absolutamente de acordo e 47,2% bastante de acordo que uma atitude calma, sem ansiedade e nervosismo, proporciona uma enorme vantagem ao negociador, uma vez que poderá avaliar racionalmente as alternativas disponíveis para escolher aquela que melhor defenda os seus interesses. Apenas 3% defendem que esse tipo de atitude não conduz a uma vantagem relativamente ao seu adversário. Este resultado confirma a importância atribuída ao autocontrolo como uma característica fundamental para o sucesso em negociação. Já em relação à expressão de emoções, as opiniões dividem-se. A maioria dos inquiridos considera que é importante não exprimir qualquer emoção até à conclusão do acordo (**questão 2**), no entanto, apenas 5,6% estão completamente de acordo com este tipo de postura negocial. Contrariamente, 27,3% dos inquiridos acredita que um negociador pode, ou deve, exprimir emoções, pois isso não só não o prejudica como pode beneficiá-lo. Como foi referido anteriormente, a expressão de emoções, negativas ou positivas, pode ter um impacto, também positivo ou negativo, na negociação. Este resultado acaba por confirmar a pouca importância atribuída à capacidade para responder emotivamente, uma vez que a expressão de emoções pode pôr em perigo a eficácia do processo de tomada de decisão em negociação. Já quando questionados se um negociador deve exprimir, naturalmente, as suas emoções, os inquiridos tornam a dividir-se. Se as emoções positivas, como o afecto, a simpatia e o entusiasmo (**questão 3**), parecem ser consideradas necessárias pela maioria dos inquiridos, uma vez que levam ao estabelecimento de uma relação próxima com o oponente, as emoções negativas, como a indignação ou a impaciência (**questão 5**), por seu lado, são rejeitadas pois podem levar a uma escalada do conflito com consequências negativas para os resultados da negociação e para a relação entre as partes. Relativamente à expressão de emoções positivas, 54% dos executivos concordam que um negociador deve fazê-lo, enquanto apenas 21% concordam com manifestações de

descontentamento ou de desagrado. Estes resultados confirmam as conclusões de diversos estudos anteriores, uma vez que os comportamentos positivos são mais valorizados do que os negativos. Curiosamente, apesar de concordarem que um negociador não deve transparecer qualquer emoção até à conclusão do acordo, os gestores concordam igualmente com a expressão de sentimentos positivos. Isto poderá significar que comportamentos como a simpatia e a boa disposição são aceites como uma forma de estabelecer uma relação cordial com a outra parte, não denunciando necessariamente a posição negocial. A expressão de emoções negativas é claramente rejeitada – 66% dos inquiridos discordam da sua utilização – na medida em que tornam os processos negociais pouco produtivos. No entanto, como foi referido anteriormente, a expressão de sentimentos negativos pode ser um alerta de que existe um problema, o que pode motivar as partes a confrontar esse problema e a procurar uma solução que o resolva. Por outro lado, a manipulação da emoção como tática negocial parece ser condenada pelos inquiridos. Estes consideram que tanto a simulação de emoções positivas (questão 4) como de emoções negativas (questão 6) são comportamentos eticamente reprováveis e que devem ser evitados, sendo estes resultados consistentes com as conclusões de outros autores (Barry, 1999). Da análise dos resultados, conclui-se ainda que os inquiridos consideram preferível expressar emoções negativas genuínas como forma de demonstrar desagrado com a situação (**questão 5**) do que simular emoções positivas (**questão 4**). Apenas 20% dos inquiridos (dos quais 3% em absoluta concordância) concordam com a utilização tática de emoções positivas, enquanto que relativamente à expressão de emoções negativas, só 11% (dos quais nenhum em absoluta concordância) demonstraram a sua concordância. Conclui-se, a partir desta análise, que existe uma preferência por posturas negociais de autocontrolo emocional em detrimento da expressão livre de emoções. Este resultado corrobora a ideia de que a negociação é tradicionalmente vista como um processo racional onde a interferência da emoção é considerada uma distração (Davidson & Greenhalgh, 1999). Apesar desta sobrevalorização da racionalidade, os executivos aprovam a utilização de emoções positivas e reprovam a possibilidade de manipulação de qualquer tipo de emoção.

## **6. CONCLUSÃO**

Com vista a estudar o papel da inteligência nos processos negociais, esta investigação partiu da distinção entre Inteligência Cognitiva e Inteligência Emocional. Com base num estudo empírico realizado através de um questionário enviado aos executivos das 500 maiores empresas portuguesas, pretendeu-se avaliar a percepção destes profissionais sobre a importância de algumas características cognitivas e emocionais para o bom desempenho dos negociadores.

Os resultados sugerem uma valorização maior dos aspectos cognitivos em detrimento das características emocionais do negociador. É atribuída maior importância à capacidade de compreensão, articulação e utilização da informação disponível do que aos mecanismos de percepção, controlo e gestão de emoções. A inteligência, a criatividade, a capacidade de análise e, com alguma evidência, a capacidade para pensar rápida e com clareza sobre pressão e incerteza são características que os inquiridos consideram muito importantes para negociar com sucesso. Estes resultados confirmam alguma literatura que defende a negociação como um acto essencialmente racional que dispensa a intervenção frequentemente perturbadora da emotividade. No entanto, deve ser mencionado que os aspectos relacionados com a emoção, apesar de terem um apoio menos entusiasmado, foram, mesmo assim, destacados como importantes para o êxito de uma negociação. Um resultado imprevisto diz respeito à pouca importância atribuída à capacidade para responder emotivamente. Quando a investigação actual sugere que a inteligência emocional pode desempenhar um papel mais importante do que a complexidade cognitiva nas relações interpessoais (Kemper, 1999), este resultado vem, de alguma forma, contrariar a importância da gestão das emoções nas relações com os outros.

Poderá neste caso, como já foi referido, ter ocorrido uma interpretação distorcida da pergunta que levou à rejeição, por parte dos executivos, de manifestações emotivas em processos negociais.

A aplicação da análise factorial de componentes principais aos resultados alcançados permitiu identificar três factores que combinam de forma consistente as características de inteligência estudadas. Assim, destacou-se um factor de Inteligência Cognitiva, um factor de Inteligência Interpessoal e outro factor de Inteligência Intrapessoal. Estes factores permitem validar as variáveis utilizadas para medir as dimensões da inteligência e confirmam novamente a preferência dos executivos pela racionalidade e pela cognição em contexto negocial.

Finalmente, ao serem questionados sobre a pertinência e validade de alguns comportamentos negociais, os inquiridos reforçaram a importância da manutenção de uma postura emocionalmente neutra e controlada. Ainda assim, revelaram uma maior aceitação da expressão de emoções positivas (afecto, simpatia, alegria, entusiasmo) do que de emoções negativas (indignação, raiva, descontentamento, desprezo). A análise dos resultados revelou também reprovção clara da manipulação táctica de emoções, sejam positivas ou negativas. Pode concluir-se que, segundo os executivos das maiores empresas portuguesas, o controlo é útil, mas o impacto da sua simulação não é aconselhável, demonstrando algumas preocupações de natureza ética que deverão ser exploradas em estudos posteriores.

---

<sup>i</sup> As negociações distributivas são aquelas em que se disputam recursos escassos entre as partes, discutindo quem fica com que quantidade desse recurso. As negociações integrativas são caracterizadas por um problema comum que as partes tentam em conjunto resolver através da procura de uma solução que beneficie todos os envolvidos.

<sup>ii</sup> As 500 maiores empresas não financeiras portuguesas têm uma facturação anual que varia entre 36 milhões de euros e 5.650 milhões de euros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLRED, K., Mallozzi, J., Matsui, F., & Raia, C. (1997). The influence of anger and compassion in negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, pp. 175-187.
- ALLRED, K. (1999). Anger-driven retaliation: Toward and understanding of impassioned conflict in organizations. In R. Bies, R. Lewicki & B. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 7, pp. 27-58. Greenwich: JAI Press.
- BARON, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of Type A behavior and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, pp. 281-296.
- BARRY, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 345-359.
- BARRY, B. (1999). The tactical use of emotion in negotiation. In R. Bies, R. Lewicki & B. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 7, pp. 93-121. Greenwich: JAI Press.
- BAZERMAN, M., & Neale, M. (1992). *Negotiating Rationally*. New York: Free Press.
- BAZERMAN, M., Curhan, J., & Valley, K. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, pp. 279-314.
- BIES, R., & Tripp, T. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad and the ugly. In R. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations, Volume 1: Violent Behavior in Organizations* (pp. 49-68). Greenwich: JAI Press.
- BLESS, H., Bohner, G., Schwartz, N., & Strack, F. (1988). Happy and mindless: Moods and the processing of persuasive communication. *Working paper*.
- CARNEVALE, P., & Isen, A. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, pp. 1-13.
- DAVIDSON, M., & Greenhalgh, L. (1999). The role of emotion in negotiation: The impact of anger and rage. In R. Bies, R. Lewicki & B. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 7, pp. 3-26. Greenwich: JAI Press.
- DE DREU, C., & Boles, T. (1998). Share and share or winner take all?: The influence of social orientation upon choice and recall of negotiation heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, pp. 253-276.
- DE DREU, C., Koole, S., & Oldersma, F. (1999). On the seizing and freezing of negotiator inferences: Need for cognitive closure moderates the use of heuristics in negotiation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, pp. 348-362.
- FISHER, R., & Davis, W. (1987). Six basic interpersonal skills for a negotiator's repertoire. *Negotiation Journal*, April 1987, pp. 117-122.
- FISHER, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Como Conduzir uma Negociação ?* (Edição portuguesa de *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*). Porto: Edições Asa.
- FULMER, I., & Barry, B. (2002). *The "Smart Negotiator": Cognitive ability and Emotional Intelligence in Negotiation*. Artigo apresentado na Conferência Anual da International Association for Conflict Management, Salt Lake City, EUA.
- GARDNER, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- GERHART, B., & Rynes, S. (1991). Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 256-262.
- GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- GOTTFREDSON, L. (1997). Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history and bibliography. *Intelligence*, 24, pp. 13-23.
- HAMMOND, J. S. (1979). Characteristics of an effective negotiator. *Harvard Business School Note* #179-029.
- JESUÍNO, J. C. (1992). *A Negociação: Estratégias e Táticas* (3ª Ed.). Lisboa: Texto Editora.
- KARRASS, C. (1968). *A study of the relationship of negotiator skill and power as determinants of negotiation outcome*. Doctoral Dissertation, University of Southern California.
- KEMP, K. E., & Smith, W. P. (1994). Information exchange, toughness, and integrative bargaining: The roles of explicit cues and perspective-taking. *International Journal of Conflict Management*, 5, pp. 5-21.
- KEMPER, C. L. (1999). EQ vs. IQ. *Communication World*, Vol. 16, Issue 9, pp.15-20.
- KRAMER, R., Pommershenke, P., & Newton, E. (1993). The social context of negotiation: Effects of social identity and accountability on negotiator judgment and decision making. *Journal of Conflict Resolution*, 37, pp. 633-654.
- KRAY, L., Galinsky, A., & Thompson, L. (2001). Battle of sexes: Gender stereotypic confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, pp. 942-958.
- KUMAR, R. (1997). The role of affect in negotiations: An integrative overview. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33 (1), pp. 84-100.



- KURTZBERG, T. (1998). Creative thinking, cognitive aptitude, and integrative joint gain: A study of negotiator creativity. *Creativity Research Journal*, 11, pp. 283-293.
- LEPINE, J., Colquitt, J., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, pp. 563-593.
- MAYER, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and emotional intelligence: educational implications* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- MAYER, J., Salovey, P., & Caruso, D., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, pp. 232-242.
- MINTZBERG, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- NEALE, M., & Bazerman, M. (1983). The role of perspective-taking ability in negotiation under different forms of arbitration. *Industrial and Labor Relations Review*, 36, pp. 378-388.
- NEALE, M., & Bazerman, M. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- NEALE, M., & Northcraft, G. (1991). Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 13, pp 147-190). Greenwich: JAI Press.
- NEISSER, U., Boodoo, G., Bouchard, T., Boykin, A., Brody, N., Ceci, S., Halpern, D., Loehlin, J., Perloff, R., Sternberg, R., & Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51, pp. 77-101.
- NIERENBERG, G. (1968). *The art of negotiation: Psychological strategies for gaining advantageous bargains*. New York: Hawthorn Books.
- OLEKALNS, M., & Smith, P. (1999). Social value orientations and strategy choices in competitive negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, pp. 657-668.
- PRUITT, D. G., & Lewis, S. A. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp. 621-633.
- REE, M., & Earles, J. (1991). Predicting training success: Not much more than g. *Personnel Psychology*, 44, pp. 321-332.
- RUBIN, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.
- RUMMEL, R. J. (1970). *Applied factor analysis*. Evanston: Northwestern University Press.
- SALOVEY, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185-211.
- SEBENIUS, J. (2001). Six habits of merely effective negotiators. *Harvard Business Review*, April 2001, pp. 87-95.
- SCHMIDT, F., Hunter, J., Outerbridge, A., & Goff, S. (1988). Joint relation of experience and cognitive ability with job performance: Test of three hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 46-57.
- SHELL, G. (1999). Expert negotiating. *Harvard Management Communication Letter*, December 1999, pp: 3-4.
- STERNBERG, R. (1988). *The triarchic mind: A new theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- STEVENS, J. (1992). *Applied multivariate statistics for social sciences* (2<sup>nd</sup> Ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- STUHLMACHER, A., & Walters, A. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52, pp. 653-677.
- THOMPSON, L., Medvec, V., Seiden, V., & Kopelman, S. (2000). Poker face, smiley face and rant 'n' rave: Myths and realities about emotion in negotiation. In M. Hogg & S. Tindale (Ed.), *Blackwell handbook in social psychology, Vol 3: Group processes*. Cambridge: Blackwell Publishers, Inc.
- THOMPSON, L., Nadler, J., & Kim, P. (1999). Some like it hot: The case for emotional negotiator. In L. Thompson, J. Levine, & D. Messick (Eds.) *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (pp. 139-161). Mahwah: Erlbaum.
- WALTON, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.