



PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES

NEGOTIATING PRACTICES: NEGOTIATORS' ROLE MODELS

PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN: MODELOS DE CONDUCTA DE LOS NEGOCIADORES

Marina Costa¹, Margarida Johansen², Mário Durão³

e515466

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5466>

PUBLICADO: 07/2024

RESUMO

Numa negociação é necessário ter base argumentativa para conseguir atingir um resultado de sucesso, sendo exigível saber questionar, escutar, comunicar de forma não-verbal e argumentar. Existem técnicas que o negociador coloca em ação para manipular os objetos da negociação e táticas, i.e., ações práticas e pontuais que se inserem num espetro mais vasto que convergem para o aproveitamento das oportunidades estratégicas, sendo que existem dois grandes tipos de táticas negociais: as distributivas e as integrativas. Foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de 75 participantes que atuam na área comercial e negocial. Os principais resultados evidenciam que, maioritariamente, os participantes indicaram sempre ou frequentemente usar táticas integrativas. Destacam-se a complexidade das interações de negociação e a necessidade de ser considerada uma variedade de fatores ao analisar as estratégias adotadas pelos negociadores, as quais fornecer *insights* úteis para profissionais e pesquisadores interessados em entender e aprimorar as habilidades de negociação em diferentes contextos.

PALAVRAS-CHAVE: Negociação. Práticas negociais. Táticas distributivas. Táticas integrativas.

ABSTRACT

In a negotiation, it is necessary to have an argumentative basis in order to achieve a successful result, and it is necessary to know how to question, listen, communicate non-verbally and argue. There are techniques that the negotiator uses to manipulate the objects of the negotiation and tactics, i.e. practical and specific actions that are part of a broader spectrum that converge to take advantage of strategic opportunities, and there are two main types of negotiating tactics: distributive and integrative. A questionnaire survey was administered to a sample of 75 participants working in the commercial and negotiation area. The main results show that the participants, mostly, indicated that they always or often use integrative tactics. They highlight the complexity of negotiation interactions and the need to consider a variety of factors when analysing the strategies adopted by negotiators, which provide useful insights for professionals and researchers interested in understanding and improving negotiation skills in different contexts.

KEYWORDS: Negotiation. Negotiating practices. Distributive tactics. Integrative tactics.

RESUMEN

En una negociación es necesario tener una base argumentativa para lograr un resultado exitoso, y hay que saber preguntar, escuchar, comunicarse no verbalmente y argumentar. Existen técnicas que el negociador utiliza para manipular los objetos de la negociación y tácticas, es decir, acciones prácticas y específicas que forman parte de un espectro más amplio que convergen para aprovechar oportunidades estratégicas, y hay dos tipos principales de tácticas de negociación: distributivas e integradoras. Se administró un cuestionario a una muestra de 75 participantes que trabajan en el área comercial y de negociación. Los principales resultados muestran que los participantes, mayoritariamente, indicaron que siempre o a menudo utilizan tácticas integradoras. Destacan la complejidad de las interacciones de negociación y la necesidad de tener en cuenta diversos factores a

¹ Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Actividades Imobiliárias, Lisboa.

² Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Actividades Imobiliárias, Lisboa.

³ Doutor em Educação/Psicologia da Educação, Escola Superior de Actividades Imobiliárias (CICCOI - Centro de Investigação Científica e da Construção do Imobiliário), Lisboa.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

la hora de analizar las estrategias adoptadas por los negociadores, lo que proporciona información útil para profesionales e investigadores interesados en comprender y mejorar las habilidades de negociación en diferentes contextos.

PALABRAS CLAVE: *Negociación. Prácticas de negociación. Tácticas distributivas. Tácticas integradoras.*

INTRODUÇÃO

Devido à escassez de informação sobre o tema, surgiu a necessidade de contribuir para a ciência com um melhor conhecimento das práticas negociais e das formas comerciais. Neste artigo, optou-se por realizar uma investigação sobre o tema das práticas negociais, com enfoque nas suas duas vertentes principais: Distributivas e Integrativas. O objetivo deste trabalho é aprofundar e diferenciar as formas de negociação, visando promover uma comunicação clara e eficaz, além de uma negociação transparente e justa. Pretende-se compreender se há uma maior tendência para a utilização de táticas distributivas, integrativas ou se existe uma impossibilidade de distinção clara entre ambas. Este estudo visa corroborar diversas teorias já apresentadas, reforçando a literatura existente e contribuindo para a comunidade científica com uma perspectiva atualizada. Para estruturar o artigo, procedeu-se inicialmente à consulta de diversos artigos publicados, de modo a elaborar um enquadramento teórico robusto e proporcionar uma melhor compreensão dos conceitos envolvidos. Em seguida, desenvolveu-se o modelo de análise do estudo empírico, utilizando-se um inquérito por questionário baseado na escala Likert. O artigo prossegue com a análise dos resultados obtidos, comparando-os com os principais conceitos do tema, bem como com os principais resultados e conclusões derivadas da revisão da literatura. Este processo conduz o leitor a uma reflexão sobre as dimensões de análise, incluindo técnicas negociais e práticas negociais comerciais. Posteriormente, reflete-se sobre as dimensões de análise mencionadas, detalhando as técnicas e práticas negociais comerciais. Na fase subsequente, justificou-se a escolha dos métodos e técnicas de recolha de dados, concluindo-se que a melhor abordagem para responder às questões de partida seria através de um método quantitativo, com o questionário como instrumento de recolha de dados aplicado a um grupo de trabalhadores. A análise dos resultados obtidos, bem como a discussão destes e as principais conclusões retiradas da investigação, são então apresentadas de forma detalhada.

MARCO TEÓRICO

Para serem avaliados os diferentes tipos de estratégias e táticas, deve-se, primeiro, compreender a diferença entre elas. Uma estratégia no âmbito negocial é um plano que segue uma lógica de ações para poder originar um objetivo específico, tornando esse objetivo a melhor oportunidade de proveito possível para todas as partes envolvidas na negociação. Outra interpretação será a de Zohar (2015), que considera a negociação um processo racional de empenho a longo prazo, que deve ter como objetivo a negociação mediante os interesses e características do mesmo. As táticas são intenções específicas às quais tem momentos durante a negociação. Desta forma podem-se



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

interpretar as táticas como ações tomadas para agilizar o processo com intenção de beneficiar quem as utiliza, tem como objetivo a compreensão das intenções das partes (Pinto, 2021).

Podem-se interpretar as estratégias como um todo, as quais englobam as táticas como as suas partes, as estratégias têm duração maior e as táticas são momentos específicos. Segundo Carvalho (2020), as técnicas de negociação podem ser de forma integrativa ou distributiva. As estratégias adotadas pelos negociadores compõem as técnicas de negociação, sendo elas, de divisão, onde fragmenta a negociação ponto por ponto; ampliação, onde existe negociação paralela; transformação, sendo rara e difícil de colocar em prática e com segundas intenções; e secundárias, tais como, a globalização, tendo um denominador comum capaz de avaliar o resultado líquido da negociação; a deslocação-retorno, de natureza ofensiva, orientada para a transgressão de um objetivo principal, mas poderá ser defensiva quando o interesse a salvaguardar é protegido; do balanço, referindo a transparência da negociação; da manipulação do tempo, que consiste no prolongamento do tempo, mas com fixação de prazos; e a técnica dos quatro patamares, de natureza distributiva sendo o patamar 4 de solução absurda, o patamar 3 desfavorável, o patamar 2 de aceitável e o patamar 1 defensiva.

Uma tática é uma ação tomada durante a negociação com o propósito de agilizar o processo. Tal como as técnicas de negociação, as táticas também recaem sobre as categorias de integrativas e distributivas. Na qualidade de integrativas estão incorporadas as táticas de compreensão não específica, na qual o negociador influencia os demais participantes através de ganhos futuros (ainda por definir) em troca da aceitação da proposta; a compatibilização de prioridades é uma abordagem de proximidade, fortemente associado à imagem do negociante e depende de como os demais participantes interpretam as suas intenções. Neste cenário, o foco está no bem comum e no ganho mútuo; a redução de custos torna a proposta mais apelativa pela importância do aspeto financeiro; e a concordância inicial a qual é fomentada através da empatia entre as partes. Enquanto distributivas, é de salientar a promessa pela qual o negociador assume a responsabilidade da ação perante os demais; ameaças que surgem através do controlo das partes pelas emoções como o receio e o medo; o ultimato que apresenta uma solução pela colocação de um limite para a resolução de um problema e retirando as suas alternativas; a lisonja na qual o negociador usa uma abordagem emocional para elogiar diretamente a outra parte, na expectativa de que possa aceitar as condições que foram propostas (Cunha; Leitão, 2021).

Um estudo efetuado sobre as equipas de recursos humanos e as suas táticas de negociação observou que os métodos integrativos produziam resultados mais duradouros com uma elevada probabilidade de sucesso, enquanto os métodos disruptivos eram vistos como perturbadores (Dévényi, 2016).

Segundo Åkerblad e Seppänen-Järvelä (2020), foi realizado um inquérito sobre o impacto e a utilização de táticas especificamente integrativas, onde se verificou que estas podem ser um motivo para criar união entre as partes, o que é considerado ideal para evitar pressionar as partes, mas o estudo também provou que isto não é sempre a norma existindo táticas integrativas utilizadas para pressionar de forma agressiva os participantes.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

As questões de Åkerbald *et al.*, (2020), são reafirmadas como verdadeiras mediante um estudo realizado no ano seguinte que cita as tendências para procurar táticas, percebidas como suaves e favoráveis à negociação, com o propósito de não gerar conflitos interpessoais. Este ponto reforça a importância da imparcialidade e a forma que o aspeto emocional pode liderar os estilos de negociação (Schweinberg, 2021). Podendo se assumir que as táticas de negociação distributivas são agressivas no trato, enquanto as integrativas são percebidas com táticas mais facilitadoras e compreensíveis que procurem um consenso (Maiwald, 2015).

Outro estudo, demonstrou a importância da confiança tida no negociador para o funcionamento efetivo das estratégias integrativas. Sem este elemento a tentativa de negociação cai por terra (Lopez-Fresno *et al.*, 2018).

As opiniões divergem entre os autores e, apesar dos numerosos estudos com resultados comprovados, a maioria dos investigadores tem-se mostrado favorável a táticas menos detetáveis, com uma maior abordagem à colaboração e integração de opiniões e necessidades.

NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA E NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA

Segundo Carvalho (2020), a negociação distributiva, também conhecida como negociação de soma zero, é um campo fascinante de estudo. As pesquisas nessa área geralmente exploram como as partes envolvidas tentam maximizar seus próprios ganhos, muitas vezes às custas dos outros. Analisar as táticas utilizadas, como a ancoragem (estabelecer um ponto de referência inicial alto), concessões estratégicas, manipulação de informações e outros métodos, pode fornecer *insights* valiosos sobre como as negociações distributivas ocorrem na prática. Além disso, entender o impacto dessas estratégias nas relações entre as partes é fundamental. Por exemplo, enquanto uma tática agressiva pode levar a uma vantagem momentânea, pode também prejudicar a confiança e comprometer relacionamentos futuros. Isso é crucial, especialmente em negociações comerciais ou interpessoais em que a continuidade do relacionamento é desejável. Por fim, investigar a eficácia dessas abordagens em diferentes contextos é crucial para determinar quais estratégias são mais adequadas em determinadas situações. Por exemplo, táticas competitivas podem ser mais eficazes em negociações de curto prazo, enquanto abordagens colaborativas podem levar a resultados melhores em negociações de longo prazo.

Carvalho (2020) considera que um estudo abrangente sobre negociação distributiva pode abordar todos esses aspetos, disponibiliza uma compreensão mais profunda de como as negociações distributivas ocorrem e como as partes podem alcançar resultados satisfatórios enquanto mantêm relacionamentos saudáveis.

Quanto à negociação distributiva, as partes estão numa competição direta, onde cada uma procura maximizar seus próprios ganhos, muitas vezes às custas da outra parte. Aqui, as táticas frequentemente incluem estratégias competitivas, como reivindicar mais recursos do que a outra parte está disposta a conceder, fazer ameaças ou manipular informações para obter uma vantagem. No entanto, este tipo de abordagem muitas vezes resulta em resultados ótimos para ambas as partes, ou



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

mesmo em impasses, onde nenhum acordo é alcançado. Além disso, a comunicação pode ser vista como uma desvantagem, já que revelar muitas informações pode enfraquecer a posição de acordo de uma parte.

Já na negociação integrativa, e ao contrário da negociação distributiva, procura-se encontrar soluções que beneficiem ambas as partes, resultando num acordo "*win-win*" (Fischer, 2000). Aqui, as partes colaboram para entender claramente os problemas e compartilhar abertamente informações, a fim de encontrar soluções que atendam aos interesses de ambas as partes. Os acordos resultantes tendem a ser mais estáveis e podem até melhorar o relacionamento entre os negociadores, criando uma base mais sólida para futuras interações. Em resumo, a negociação integrativa é vista como preferível, pois não apenas produz melhores resultados pessoais e globais, mas também reduz a probabilidade de conflitos futuros.

É crucial que os negociadores entendam as diferenças entre os dois tipos de negociação e saibam quando aplicar cada procedimento. Embora a negociação integrativa seja geralmente preferível, é importante reconhecer que em certas situações a negociação distributiva pode ser necessária. A chave para um processo de negociação eficaz é a capacidade de adaptar as estratégias com base no contexto específico e nas necessidades das partes envolvidas. Compreender e aplicar adequadamente os princípios da negociação distributiva e integrativa pode levar a resultados mais satisfatórios e duradouros para todas as partes envolvidas.

MÉTODO

O problema de investigação desta pesquisa consistiu em saber qual é a tática comercial que os negociadores mais praticam no quotidiano. Para tal, foi elaborado um questionário pelos autores, tendo por base a revisão de literatura, nomeadamente Carvalho (2020). Este instrumento de recolha de dados tem inúmeras vantagens. O questionário, segundo Hill, M., Hill, A., (2020), é a ferramenta mais comum para recolher a informação primária diretamente com os participantes. Foi objeto de pré-teste, mas não foi sujeito a estudos de validação. O questionário apresenta 24 cenários, 12 característicos de táticas integrativas e 12 de táticas desestabilizadoras/distributivas e foi disponibilizado através do *Google Forms*.

Perante cada um dos 24 cenários, os participantes indicaram a frequência com que praticam determinadas ações. Foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos (0 - Nunca; 1 - Raramente; 2 - Por vezes; 3 - Com frequência, 4 - Sempre).

A técnica amostral é de conveniência, por ser de mais fácil aplicação e por ter vantagens quanto ao tempo. Não era pretensão do estudo extrapolar os resultados para o universo. O estudo foi realizado em 75 participantes dos seguintes setores: automóvel, imobiliário, seguros, hotelaria, turismo, banca e outros.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

RESULTADOS

O estudo mostrou que entre os 4 escalões etários, compostos por 18 a 30 anos, 31 a 40 anos, 41 a 50 anos e 51 a 65 anos, foi possível perceber que no caso das mulheres do primeiro escalão, quando comparadas com as mulheres do quarto escalão, a maior diferença em respostas foi no caso do cenário integrativo. Verificou-se que as mulheres do quarto escalão responderam “com frequência”, enquanto as do primeiro escalão, com menos experiência de vida, responderam, “nunca”. Isto volta a ser evidente no cenário das táticas desestabilizadoras.

Houve discrepâncias entre os homens do primeiro escalão e as mulheres da mesma faixa etária, na medida em que estes responderam “nunca”, enquanto as mulheres responderam “sempre” ou “frequentemente”. Por sua vez, estes dados contrastam com o quarto grupo, homens, que responderam “por vezes” ou “frequentemente”, enquanto o mesmo grupo para as mulheres responderam “raramente” na sua maioria.

Ao passo que a análise de padrões dentro das faixas etárias, o único grupo que sai do padrão é o segundo grupo, de homens, uma vez observada percebemos que apresenta respostas muito diferentes em 25% dos casos com resposta dentro dessa faixa, incluindo quantidades de 3 ou mais tipos de resposta para a mesma pergunta e por isso não seguir uma resposta predominante para a sua faixa etária, enquanto o contrário é facilmente observável em todos os outros grupos com poucas ou nenhuma situação de 2 respostas dominantes. Em específico no cenário integrativo. Quanto a promessas credíveis e fechadas, o segundo escalão, homens e mulheres, responderam quase nunca, enquanto os demais grupos responderam sempre ou frequentemente. No caso do cenário desestabilizador, Organização truncada, as mulheres do segundo escalão responderam frequentemente, enquanto os demais grupos femininos responderam que nunca. O mesmo não se reportou nos homens. Enquanto no cenário integrativo, alianças de reforço, os homens do segundo escalão responderam raramente, quando os demais grupos responderam sempre ou frequentemente. Para o cenário desestabilizador, argumentação parcial, o consenso entre os grupos foi maioritariamente sempre ou raramente, enquanto os homens do segundo escalão responderam frequentemente. Por último, no cenário integrativo, propostas construtivas, o consenso foi sempre ou frequentemente, enquanto as mulheres e homens do segundo escalão responderam raramente. Estas diferenças não se mostram como padrão em nenhuma outra faixa etária.

É importante referir os cenários nos quais é possível destacar respostas de grande polaridade onde a maioria absoluta respondeu nunca ou sempre. Isto mostra as táticas que são de maior e menor utilização das 24 aqui analisadas. O caso do cenário integrativo, utilização de tempo, na qual 49,3% dos participantes responderam sempre utilizar esta técnica, com mais 29,3% dos participantes a responder frequentemente. O cenário desestabilizador, violação do segredo e da confidencialidade, no qual 77,3% dos participantes responderam nunca, tendo nenhuma resposta na qualidade de sempre. O cenário integrativo; propostas construtivas, com 48% dos participantes a responder sempre e ainda



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

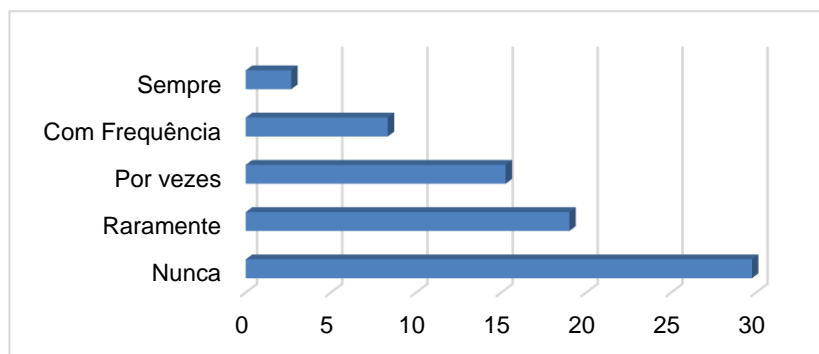
PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

37,3% a responder frequentemente. O cenário integrativo, novidades, do qual sai um pouco do padrão com 53,3% a responder frequentemente, enquanto 33,3% responderam sempre.

Por último, o cenário desestabilizador, confissão, na qual 54,6% dos participantes responderam nunca ter dito alguma mentira no decurso da negociação.

Figura 1

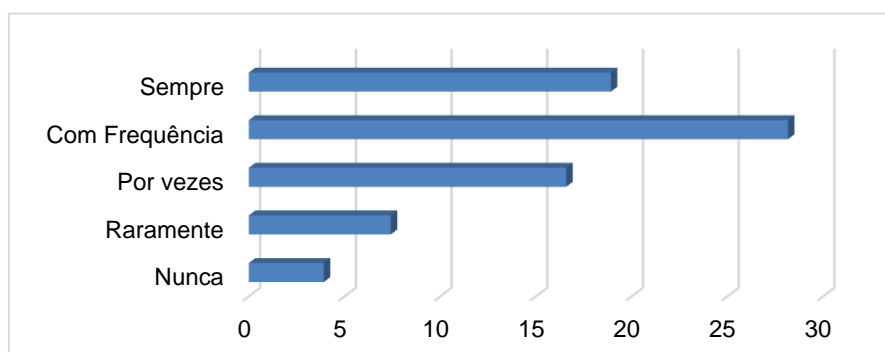
Táticas Distributivas



Mostrou-se que 83,3% dos casos de cenários desestabilizadores foram respondidos com 0- nunca ou 1- raramente. Com 30% das respostas sendo sempre 0- nunca e 18% respondendo 1- raramente, em forte contraste com o 4- sempre, o qual foi respondido menos de 5% das vezes. As perguntas que não seguiram este padrão foram as questões de presunção com 10,66% respondendo 4- sempre e 24% respondendo 3- frequentemente. A outra questão que sai do padrão é a de tentativa de divisão da equipa adversaria com 12% respondendo 4- sempre e 17,33% respondendo 3- frequentemente. Os dados vão ao encontro da literatura mencionada, evidenciando que de forma geral as táticas distributivas são percebidas como agressivas e maioritariamente evitadas, salvo casos específicos como as questões referidas no estudo. Schweinberg (2021) e Maiwald (2015).

Figura 2

Táticas Integrativas



Mostrou-se que em 83,3% dos casos de cenários integrativos, os participantes indicaram sempre ou frequentemente usar táticas desse fórum. Também é possível verificar o inverso com 83,3%



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

dos cenários de táticas desestabilizadoras tendo sido respondidos como nunca ou raramente utilizados. No caso dos integrativos, apenas os cenários das questões Arbitragem/Mediação e Testes se mostraram inconclusivos e/ou não seguiram este padrão, enquanto no caso do cenário Integrativa; Alianças de reforço apenas 21,3% dos participantes admitiram utilizar frequentemente ou sempre esta tática. No caso do cenário integrativo; testes, notou-se que 16% admitiram nunca ou quase nunca utilizar esta tática.

Não houve nenhuma indicação de que estes resultados fossem influenciados pelo nível de habilitações académicas, o cargo ocupado ou área de trabalho negocial.

CONSIDERAÇÕES

As análises detalhadas dos resultados obtidos, incluindo padrões observados entre diferentes grupos demográficos, são valiosas para fornecer *insights* sobre as práticas negociais dos participantes e como elas podem variar de acordo com diferentes contextos.

A maioria dos participantes indicou um alto uso de táticas integrativas e uma baixa utilização de táticas desestabilizadoras. Isso sugere uma preferência por abordagens colaborativas e procura por soluções mutuamente benéficas nas negociações.

Observou-se que as respostas variaram significativamente entre diferentes cenários de negociação e grupos demográficos. Isso destaca a importância de considerar contextos específicos e características individuais ao analisar as estratégias de negociação adotadas.

As diferenças nas respostas entre grupos etários e sexo, indicam que experiência de vida, perspetivas e preferências individuais podem influenciar as estratégias de negociação. Por exemplo, as mulheres do quarto escalão parecem ter uma maior propensão a usar táticas integrativas em comparação com as do primeiro escalão, possivelmente devido a uma maior experiência ou maturidade profissional.

A análise de padrões dentro das faixas etárias revelou resultados interessantes, onde podemos destacar o segundo escalão de homens como um grupo que se desvia dos padrões observados em outras faixas etárias. Isso pode sugerir diferenças de comportamento ou atitudes únicas dentro desse grupo demográfico específico.

Não houve indicação de que o nível de formação académica, cargo ocupado ou área de trabalho tivessem influência significativa nos resultados. Isso sugere que as estratégias de negociação podem ser mais influenciadas por fatores individuais e contextuais do que por fatores educacionais ou profissionais.

Dado o número da amostra das áreas profissionais ser bastante díspar, não foi possível fazer uma análise absoluta do impacto sobre as técnicas abordadas. Apesar da falta de literatura a explorar o específico efeito das táticas e técnicas enquanto estratégias de negociação, esta apresenta riqueza enquanto estudos desenvolvidos com o objetivo de perceber o impacto individual das táticas integrativas e distributivas.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

Foi verificado que as pessoas inconscientemente percebem as diferenças das táticas negociais, tendencialmente para as técnicas integrativas, por outro lado a análise também veio reforçar que existe diferença na escolha mediante a idade.

O questionário foi elaborado propositadamente para esta pesquisa, dado que não se encontrou nenhum instrumento existente que respondesse adequadamente às necessidades da investigação. Esta abordagem apresenta várias potencialidades, incluindo a criação de um instrumento específico e adaptado ao contexto do estudo.

No entanto, existem também algumas limitações a considerar. Em primeiro lugar, o questionário utilizado não foi validado, o que representa tanto um desafio como uma oportunidade para futuras investigações. Além disso, a amostra utilizada na pesquisa poderia ser maior e, eventualmente, probabilística, o que, não sendo, limita a generalização dos resultados obtidos.

Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação do questionário a amostras mais amplas. Esta abordagem permitirá uma compreensão mais abrangente da realidade em estudo e ajudará a identificar as práticas implementadas pelos negociadores. Adicionalmente, os resultados poderão fornecer insights valiosos que poderão ser utilizados para criar oportunidades de formação, com o objetivo de melhorar as práticas negociais e promover a adoção de práticas integrativas mais eficazes.

Devido ao facto de a amostra ($n=75$) ser apresentada de forma reduzida, só permite considerar os resultados encontrados para a população em questão, pelo que não podemos generalizar os resultados à população em geral.

Sugere-se, em estudos posteriores, a validação do questionário e a sua aplicação a amostras maiores, bem como a possibilidade de este ser aplicado a negociadores sociais ou a negociadores internacionais que não lidem apenas com negociação comercial.

REFERÊNCIAS

ÅKERBLAD, L.; SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, Ritta et al. Integrative Strategies in Mixed Methods Research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, 2020. DOI:10.1177/1558689820957125.

CARVALHO, J. **Negociação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2020.

CUNHA, P.; LEITÃO, S. **Manual de Gestão Construtiva de Conflitos**. [S. l.]: Edições Univ. Fernando Pessoa, 2021.

DÉVÉNYI, M. **The Role of Integrative Strategies and Tactics in HR Negotiations**. Pécs, Hungary: University of Pécs, Faculty of Business and Economic. 2016.

ECO, U. **Como se faz uma tese em Ciências Humanas**. Lisboa: Editorial Presença, 2015.

FISCHER, A. H. (Ed.). **Gender and emotion: Social psychological perspectives**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

HILL, M.; HILL, A. **Investigação por Questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

LOPEZ-FRESNO, P.; SAVOLAINEN, T. Role of Trust in Integrative Negotiations. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 16, 2018.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

PRÁTICAS NEGOCIAIS: MODELOS DE ATUAÇÃO DE NEGOCIADORES
Marina Costa, Margarida Johansen, Mário Durão

MAIWALD, A. **Power, Negotiation Type and Negotiation Tactics**. Netherlands: University of Twente, 2015.

PINTO, R. **Perceções sobre as estratégias e táticas mais utilizadas num processo negocial do setor bancário português de concessão de crédito à habitação**. Porto: Universidade do Porto, 2021.

SCHWEINBERG, M.; THAU, S.; PILLUTLA, M. Negotiation Impasses: Types, Causes, and Resolutions. **Journal of Management**, v. 48, n. 1, 2022. DOI:10.1177/01492063211021657.

ZOHAR, I. The art of negotiation: Leadership skills required for negotiation in time of crisis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 209, p. 540-548, 2015.