



PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS

REAL ESTATE WORKERS' PERCEPTIONS OF STRATEGIES TO MINIMISE CONFLICT ESCALATION IN COMPLEX NEGOTIATION SITUATIONS

PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR INMOBILIARIO SOBRE LAS ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LA ESCALADA DE CONFLICTOS EN SITUACIONES DE NEGOCIACIÓN COMPLEJAS

Nina Pitra¹, Tomás Almeida², Mário Durão³

e515447

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5447>

PUBLICADO: 07/2024

RESUMO

O exercício de funções na área comercial suscita que se seja detentor de competências, que potenciem a capacidade negocial, que é inerente à atividade. A condução de uma negociação pode ser complexa e multidimensional e requer conhecimentos específicos, até à fase de conclusão e construção de acordos. Durante a negociação, podem surgir conflitos, alguns evitáveis, outros não, e torna-se necessário saber conduzi-los da melhor forma, para que não se desenvolvam até atingirem uma fase de litígio processual. No âmbito desta temática, conduziu-se uma investigação, com recurso a 60 participantes, ligados à área comercial, que responderam a um inquérito por questionário elaborado para verificar a atitude em situações de conflito e concluiu-se que os inquiridos optam maioritariamente por estratégias de partilha e não consideram o recurso a estratégias de evitamento ou de acomodação.

PALAVRAS-CHAVE: Imobiliário. Conflitos. Negociação.

ABSTRACT

Carrying out functions in the commercial area requires possessing skills that enhance negotiating capacity, which is inherent to the activity. Conducting a negotiation can be complex and multidimensional, requiring specific knowledge up to the conclusion and construction of agreements. During negotiations, conflicts may arise, some avoidable, others not, and it is necessary to know how to manage them to prevent escalation to procedural litigation. An investigation was conducted with 60 participants in the commercial area who responded to a questionnaire designed to verify attitudes in conflict situations. It was concluded that respondents predominantly adopt sharing strategies and do not consider the use of avoidance or accommodation strategies.

KEYWORDS: Real estate. Conflicts. Negotiation.

RESUMEN

El desempeño de funciones en el área comercial requiere que cuentes con habilidades que potencien tu capacidad de negociación, inherente a la actividad. Llevar a cabo una negociación puede ser complejo, multidimensional y requiere conocimientos específicos, hasta la celebración y construcción de acuerdos. Durante las negociaciones pueden surgir conflictos, algunos evitables, otros no, y es necesario saber gestionarlos de la mejor manera, para que no se desarrollen hasta llegar a una etapa de litigio procesal. En el ámbito de este tema, se realizó una investigación a 60 participantes, vinculados al área comercial, quienes respondieron una encuesta diseñada para verificar actitudes ante situaciones de conflicto y se concluyó que los encuestados en su mayoría optan por compartir estrategias y no consideran el uso de estrategias de evitación o acomodación.

PALABRAS CLAVE: Inmobiliario. Conflictos. Negociación.

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

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

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



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

INTRODUÇÃO

Na gestão comercial, a negociação com clientes e fornecedores é comum, o que pode levar a abordagens diferentes e, eventualmente, a situações conflituosas (Silva; Puente-Palacios, 2010). A forma de construir um contrato pode ser complexa, atendendo aos interesses em causa (Colley; Scott, 2018) e, como tal, nesta fase das negociações, haverá necessidade de aplicar alguma inteligência emocional (Coleman, 1995; Thompson, 2015) para conseguir atingir objetivos pré-estabelecidos. Na nossa investigação optámos por avaliar as características das negociações bilaterais, entre comprador e vendedor, embora se reconheça que, dentro de cada uma das organizações, possam surgir conflitos internos (Moreira *et al.*, 2023), que podem interferir nos processos negociais.

Na presente pesquisa pretende-se abordar a temática da gestão de conflitos em negociações de natureza comercial, tendo em consideração que, para além do cumprimento de leis que regulam o direito comercial, existem outras variáveis a mobilizar, tais como a defesa do interesse das partes, o cumprimento de compromissos e a manutenção de relações minimamente cordiais.

Para além das competências profissionais dos gestores comerciais, existem também fatores de personalidade, que podem afetar a concretização das negociações, já que existem atitudes e comportamentos, objeto de comprovação científica por parte da psicologia social e que demonstram que para além do fator experiência, existem características pessoais, que podem ter impacto na capacidade negocial dos indivíduos (Monteiro, 2010).

Uma vez que o objetivo de qualquer negociação é que ambas as partes tenham a noção de que os seus interesses estão satisfeitos (*win-win*), e que em linguagem coloquial designamos por ter capacidade de concluir um bom negócio, é necessário abordar as variáveis componentes dos modelos de negociação, para evitar conflitos desnecessários que podem colocar em causa a facilidade com que se fecha um contrato e se termina uma negociação bem-sucedida, da forma mais rápida e menos onerosa possível.

Face à complexidade de algumas negociações, em que algumas condições podem ser difíceis de concretizar, parece relevante questionar como na fase anterior à concretização de um negócio é possível conceber estratégias (Santos, 2019; Santos; Leszczynski, 2009) apropriadas para diminuir as hipóteses de conflito, e caso elas venham a existir quais as atitudes e modelos comportamentais, que podem minimizar a escalada do conflito. Trata-se de não inviabilizar totalmente um final de negociações bem-sucedido face a não conseguir tirar proveito dos recursos investidos nas fases de pesquisa e de apresentação de propostas (Firmino, 2012).

Até atingir a fase de fecho e concretizar um negócio lucrativo, as empresas investem recursos humanos e financeiros em prospeção, contactos com potenciais fornecedores e clientes, despesas de comunicações e deslocações, isto é, despesas designadas por *inputs*. A questão que se pretende ver respondida é sobre quais as perceções dos trabalhadores do setor imobiliário acerca das estratégias de minimização de escalada de conflitos, em situações negociais complexas.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

Pretende-se avaliar quais serão as estratégias mais importantes para impedir escaladas de conflitos, em negociações interorganizacionais, por forma a que seja possível fechar um acordo, em que os interesses das partes estão contemplados. No presente trabalho, dá-se ênfase à negociação e à gestão de conflitos, em termos empresariais, sem contemplar situações de falta de ética (Van de Ven; Ring, 2006), nem de litigância de má-fé, que devem ser abordadas pela ciência jurídica.

MARCO TEÓRICO

No âmbito da gestão comercial, é expectável que existam problemas para resolver, pois há a necessidade de defender interesses económicos, uma vez que a atividade empresarial existe com o objetivo de gerar lucro. Atingir a fase de consenso, entre as partes, para que seja possível transformar um acordo num contrato formal, exige conhecimentos multidisciplinares, em termos técnicos, de gestão e competências comportamentais (Almeida; Sobral, 2005).

Teoricamente, o conflito é visto como uma divergência de opiniões sobre como atingir objetivos preestabelecidos. O conceito de conflito, em gestão, difere, naturalmente, da sua utilização em linguagem coloquial. Até porque tradicionalmente os conflitos eram perspetivados como males a evitar e, nesse sentido, os grupos e as organizações que não tivessem conflitos eram tidos como exemplos de competência, pois estes não eram (ou não deviam ser) tolerados. Esta perspetiva pressupõe que os conflitos resultam de comportamentos de indivíduos indesejáveis e estão normalmente associados a violência, a agressividade e a comportamentos negativos que são prejudiciais. Atualmente, reconhece-se a utilidade da existência de um certo grau de conflito para a dinâmica dos grupos e das organizações e, inclusive, para as relações interpessoais, uma vez que os conflitos fazem parte do quotidiano e não têm de ser necessariamente destrutivos (Fachada, 2018).

O facto de existirem divergências é encarado como comum, tratando-se neste caso de verificar qual a dimensão e a sua importância. Algumas divergências de opinião podem ser mais fáceis de resolver, por se tratar de pequenos pormenores, outras poderão ser de tal forma relevantes, que inviabilizam que se concretizem acordos. No âmbito da atividade empresarial, é muito importante que se exerça controlo sobre os processos negociais para evitar que pequenas diferenças se transformem em questões que podem terminar em litígio.

Pode afirmar-se que ocorre um conflito quando uma pessoa ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo (Moye; Langfred, 2004) e que devido a esta situação os primeiros não consigam atingir objetivos pretendidos (Cunha, 2008). Neste sentido, será necessário fazer a diferença entre os conflitos interpessoais e os conflitos organizacionais, uma vez que podem ocorrer em relações sociais comuns ou a nível empresarial, ou seja conflitos entre organizações que entre si pretendem concretizar trocas (fornecedores ou clientes). Esta distinção não esgota a classificação de conflitos, que podem existir entre grupos sociais ou profissionais diferentes ou ainda dentro do mesmo grupo, caso existam diferenças de opiniões (Chiavenato, 2004),



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

que podem ter origem na organização das equipas de trabalho e no modelo de liderança das mesmas.

Não é possível investigar processos negociais, sem fazer referência a modelos organizacionais, dos mais simples aos mais complexos e sem verificar qual o modelo de liderança na organização (Barroso, 2023). A forma como se lideram equipas de trabalho, pode potenciar conflitos internos na organização, bem como a forma como se comunicam instruções de trabalho, pode influenciar o desempenho da empresa. A literatura refere também a importância do modelo de comunicação comum na organização, como parte integrante da gestão estratégica (Castro, 2020).

Entende-se que os negócios, considerados como processos da atividade empresarial em geral, devem ser geridos com eficiência e eficácia (Lanzolla; Markides, 2021) e, como tal, todos os modelos de raciocínio envolvidos são resultado do exercício de racionalidade, uma vez que o objetivo é o lucro. Neste enquadramento, a questão emocional ficará em segundo plano, todavia as estratégias negociais podem ser afetadas por emoções individuais (Tehrani; Yamini, 2020), que devem ser geridas em função de um objetivo (Coleman, 1995). Na área comercial podem-se destacar conflitos interorganizacionais (entre a organização que pretende comprar e a que vende), conflitos intergrupais dentro da mesma equipa de vendas) e conflitos entre um particular e uma organização, no caso das vendas a particulares (Cunha, 2008).

A literatura refere a evolução da investigação teórica, que passou a considerar que os conflitos nem sempre podem ser vistos como negativos (Assis; Straub, 2016), pois a sua existência pode ser resultado de tentativas de resolver problemas, e os atores envolvidos podem ver o conflito como forma de defender os seus interesses particulares (Carson, 2003), até as negociações avançarem e que seja possível conseguir um consenso (Follett, 2011). No âmbito empresarial considera-se legítima a defesa de interesses pessoais que, de qualquer forma, deve cumprir questões de natureza ética (Olekalns; Smith, 2009). A forma de gerir conflitos pode também resultar em processo de aprendizagem para a organização e levá-la a uma evolução e melhoria de processos de trabalho, que acabam por funcionar como alavanca de mudanças, nos processos de negócio (Kohlhoffer-Mizser, 2020).

Quando se afirma que é necessário saber realizar uma gestão correta de conflitos, quer-se dizer que é expectável que a defesa dos interesses de uma das partes não seja interpretada da mesma forma pela outra parte e como tal surjam diferenças de opinião e conflitos (Villaran, 2021). Uma condução eficaz de conflitos pode necessitar de uma estratégia e por esse motivo deve-se esclarecer este conceito.

O conceito começou por estar associado a questões de natureza militar (Sun Tzu, s/d) e também de natureza política (Maquiavel, 2008), tendo transposto estas áreas para as ciências empresariais, pelo facto de se reconhecer a necessidade de se estabelecerem metas para as atividades de gestão, conceber processos de trabalho, gestão de meios financeiros e de recursos humanos, e todos estes processos apresentam elevado grau de complexidade. Porter (1980) define a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

estratégia como fator de competitividade e remete para ações ofensivas ou defensivas para obter lucro sobre o investimento.

Uma vez que as decisões em ambiente empresarial são complexas, a definição de uma estratégia implica que se tenha conhecimento de todas as variáveis envolvidas para atingir êxito, o que implica a necessidade de uma permanente adaptação a condições externas ao negócio, bem como evolução nos processos de negócio (Schweinsberg *et al.*, 2022). Na atualidade, a literatura aborda, com frequência, as mudanças constantes do ambiente de negócios, em resultado de crises políticas e/ou financeiras, conflitos armados, alterações de tecnologia de referência para um dado setor. Isto é, um conjunto de situações, que ultrapassam a capacidade de ação imediata da gestão da empresa e que a gestão nem sempre consegue prever.

Já no que se refere à gestão comercial, sabe-se que é a área da gestão em que se trata de compras e vendas, com objetivo de criação de valor para a empresa (Coutinho de Abreu, 2022). O gestor comercial deverá ter competências negociais que lhe permitam criar equilíbrios entre clientes e fornecedores e, por isso, para além de conhecimentos na área da gestão, deverá também ser portador de competências relacionais que lhe confirmem capacidade de concluir processos com sucesso, realizando interações com objetivos bem definidos, ao mesmo tempo que mantem relações de cordialidade com todas as partes envolvidas (Neves *et al.*, 2015). Saber defender os interesses da empresa implica também que se evitem litigâncias desnecessárias e que produzam custos adicionais com ações em tribunal e com advogados.

Nas relações comerciais, tudo começa com um interesse inicial de ambas as partes, que trocam informações sobre os seus interesses particulares e, por conseguinte, numa negociação bem-sucedida deve defender-se os seus próprios interesses e saber identificar os interesses do seu parceiro. Acresce a esta situação o conhecimento que cada uma das partes tem acerca do poder do outro (Fischer *et al.*, 2011). Ou seja, como é que cada uma das partes terá mais ou menos capacidade de negociação, se se assumir que conhecimento é poder.

Em cada mercado específico (agrícola, comercial, industrial, de serviços) é importante conhecer a informação relevante, incluindo as tendências, saber quem são os líderes, os níveis de preços, taxas de crescimento previsíveis, isto é, um conjunto de dados que podem influenciar decisões. Todavia, é impossível que todos os intervenientes sejam detentores de toda a informação relevante, em simultâneo, o que pode tornar as negociações mais complexas.

A revolução tecnológica permite acesso a informação de forma rápida e, quanto a possíveis transações, são inúmeros os *sites* que apresentam informação detalhada sobre hipóteses de negócio, contudo continua a ser necessário que cada ator neste mercado, conheça a legislação em vigor em cada país, o respetivo direito comercial, e que possua conhecimentos de gestão, além de outras competências. Na atualidade, os processos de trabalho também refletem inovação (Adair; Brett, 2004; Cherif; Grant, 2014), como é o exemplo da existência de bases de dados, específicas, para segmento de mercado.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO
DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

Qualquer negociação passa por fases, pois para além da fase inicial de apresentação das partes e dos seus objetivos empresariais, segue-se um processo de comunicação e interação, onde se discutem detalhes muito importantes para a concretização de um contrato. Acontece que é logo na discussão dos detalhes, que podem surgir conflitos, que devem ser negociados. Posteriormente poderão surgir conflitos seja na fase de execução, seja na fase pós-venda, no caso de incumprimento, seja do lado do vendedor, se este tem mau desempenho, ou do lado do comprador, que não cumpre condições, entre as quais, as condições de pagamento.

Existem diversos modelos de negociação (Lewicki *et al.*, 2020), que são explicados de acordo com as variáveis mais relevantes em disputa, que incluem a capacidade de cumprimento integral do contrato, em todos os seus pormenores.

MODELOS DE NEGOCIAÇÃO

O conceito de modelo de negociação surge, quando se pretendem isolar variáveis, que se consideram como independentes e que irão influenciar outras consideradas dependentes, tais como o desempenho da organização ou a satisfação no trabalho, isto é, o impacto tanto fora como dentro da organização (Vale *et al.*, 2019). Assume-se que a negociação é um processo de trabalho, inevitável em qualquer organização, que vai ter impacto no desempenho da mesma e na percepção dos colaboradores acerca da satisfação no trabalho. No caso específico dos modelos de negociação empresariais, consideram-se como variáveis independentes a informação disponível, o poder de mercado, o *know-how*, o modelo de liderança, e a gestão de conflitos.

Para Cunha *et al.*, (2006) a negociação é um processo através do qual as partes discutem até conseguirem uma decisão conjunta, que contemple os objetivos de cada uma, conseguindo assim atingir um acordo. Mesmo assim, pode acontecer que mesmo quando se chega a um acordo, cada parte possa manifestar algum grau de decepção, por não ter conseguido atingir os objetivos considerados ótimos.

A razão pela qual se considera que as capacidades de comunicação são importantes, num processo negocial, relaciona-se com a competência para conseguir convencer a outra parte, de que lhe está a ser apresentada a melhor hipótese possível e que os seus interesses estão a ser tidos em conta e, por essa razão, os melhores negociadores são também pessoas com capacidade de diálogo, que vai para além da linguagem usada nos negócios (Smolinski; Xiong, 2020). Acontece, porém, que a opção dos participantes numa negociação nem sempre é uma estratégia de colaboração, podendo registar-se situações de algum grau de hostilidade, o que também tem vindo a ser estudado pelas teorias comportamentais.

A realidade é que cada parte envolvida em interações, com vista a trocas, nunca pretende ficar prejudicado, pretende ganhar, portanto, é importante a investigação sobre processos do ponto de vista empresarial, mas também de modelos de comportamento neste âmbito, enquanto se busca abordar a questão dos conflitos, em termos de razões e processos de abordagem, tendo em atenção



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

que o objetivo final é concretizar uma transação com objetivo de lucro. O estudo sobre modelos comportamentais também verificou que tanto pode existir um comportamento avesso ao risco, como o seu oposto, e que qualquer destas posições tem impacto nos resultados da atividade empresarial (Heukelon, 2014; Kohlhoffer-Mizser, 2020).

Nos diferentes modelos de negociação encontram-se contempladas diversas variáveis, tais como a capacidade de interação, os recursos das partes, os interesses de cada uma, o poder de mercado, o processo de troca de informações, a capacidade de gerir conflitos e encontrar soluções, até ao tempo necessário para tomar decisões em tempo útil. Nas últimas décadas tem-se assistido também à investigação que aborda as questões de género, em termos comportamentais, com objetivo de verificar se existem diferenças relevantes entre os comportamentos negociais de ambos os géneros (Bowles; Kray, 2013). De acordo com Pruitt (1989, p. 6) “as funções da negociação podem ser de três naturezas, ou seja, desenvolver acordos específicos, desenvolver políticas quanto a funções, obrigações e privilégios e por último, promover mudanças sociais”. Na área da gestão trata-se apenas da realização de acordos específicos.

A escalada do conflito tanto pode ocorrer por excesso de autoconfiança do negociador, como pela tentativa de um fecho de acordo demasiado rápido. Em qualquer das situações existirão consequências no desempenho da organização, devido ao facto de se ignorarem detalhes de informação obtidos através de interações entre as partes ou por estas não terem sido objeto de escuta ativa.

A Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos e o Dilema do Prisioneiro são muitas vezes citados para aprendizagem da administração estratégica. Na prática, trata-se de pensar em diferentes cenários, quando nenhum dos jogadores detém a totalidade da informação necessária para tomar decisões, com a certeza de que têm acesso às melhores condições de negócio. O princípio básico é que cada jogador irá usar de racionalidade, em função da utilidade que percebe para os seus interesses (Luz *et al.*, 2022).

O papel da informação prévia acerca de um mercado ou um concorrente chama a atenção para o facto de nos mercados nenhum dos participantes possuir a totalidade da informação relevante, de modo a garantir em absoluto que é possível atingir cem por cento dos seus interesses, sem ter de se preocupar com os interesses da outra parte.

Nas interações comerciais nem sempre é possível garantir que um dos participantes detém informação e o poder para pressionar o outro e sair vitorioso, por isso na maioria dos casos é mais sensato uma estratégia de cooperação (Deutsch, 2011; Lee *et al.*, 2015) e não de hostilização da outra parte. No caso de não haver uma aproximação e troca de informação, é impossível fechar uma transação e no caso de defesa de interesse único, pode não se chegar também a uma conclusão, o que em qualquer caso não é produtivo para nenhuma das partes.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

As variáveis comportamentais, cognitivas e de personalidade na área da negociação foram abordadas por Cunha (2000) e mantêm-se o interesse na investigação sobre aspetos psicológicos, que fazem de algumas pessoas melhores negociadores (Smolinski; Xiong, 2020). A literatura refere que existe uma correlação positiva entre a capacidade de gerir conflitos e as personalidades extrovertidas, abertas a novas experiências e pouca relevância do neuroticismo. Os indivíduos introvertidos, caso tenham elevados graus de angústia, tristeza e ansiedade, dificilmente poderão gerir e desmontar conflitos e transformá-los em problemas (Hollenbeck; Hall, 2004). No entanto, não existe unanimidade científica acerca deste aspeto já que existem estudos sobre empresários introvertidos e com sucesso empresarial (Hinkley, 2005).

O Teste dos 5 traços de personalidade (Judge; Ilies, 2002) pode ajudar a compreender diferentes tipos de personalidade e quais os que apresentam maiores hipóteses de serem bons negociadores. Thomas e Kilmann (1978) conceberam uma escala para identificar modelos de lidar com o conflito, a qual contribuiu para identificar os modelos de colaboração, competição, compromisso, acomodação e de evitar o conflito.

A forma de interagir em situações de conflito, nas atividades empresariais, justifica que se construam estratégias já que se considera comum que os interesses das partes (Putnam, 1997) possam não ser coincidentes, nas fases iniciais de aproximação.

No setor do comércio imobiliário podem surgir diversas funções, em consequência dos processos de trabalho, já que a empresa pode angariar vendas, pode especializar-se em avaliação de imóveis, pode abordar segmentos de mercado específicos (setor público e o setor privado) e, neste, especializar-se em vendas de habitações, casas de férias, edifícios industriais, prédios rústicos, entre outros. A dimensão dos mercados também é importante, dada a relevância da dimensão geográfica, embora a internacionalização da economia, tenha contribuído para facilitar a movimentação de capitais, destinados a qualquer segmento, como por exemplo, o investimento em casas de férias, na construção de alojamentos turísticos ou na aquisição de terrenos para atividade industrial.

O setor imobiliário dispõe de vários segmentos: imobiliário residencial (urbana, suburbana ou rural), o imobiliário comercial (espaços de escritórios, centros comerciais, lojas, teatros, ou estruturas para estacionamento automóvel), o imobiliário industrial (os armazéns, as fábricas e as zonas industriais), o imobiliário agrícola (quintas, herdades, florestas ou pomares), o imobiliário para fins específicos, tanto do setor público, como do privado (igrejas, escolas, cemitérios, quartéis de bombeiros, entre outros).

Estratégia integrativa

A abordagem designada por integrativa (Smolinski & Xiong, 2020) é aquela em que se considera que num acordo estão contemplados as necessidades e os interesses de todas as partes e, neste caso, há referência à designação de *win-win* (Fischer, 2000), isto é, todos ficam a ganhar,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

embora a quantificação dos ganhos possa ser discutível. A estratégia *win-win* é mais exequível se existirem apenas duas partes, do que quando se trata de conflitos grupais, pois o número de intervenientes pode trazer mais variáveis para o processo negocial.

As estratégias colaborativas são aquelas mais adotadas por partes, que pretendem manter relações ao longo do tempo, ou até para conquistar e fidelizar a outra parte (Thomson, 2015). No caso de cada uma das partes conhecer a outra, os seus objetivos e a sua estratégia, pode haver menos pontos de discórdia nos processos negociais (Guarini *et al.*, 2018), já que se pretende manter o relacionamento no médio prazo. Deutsch (2011) apresenta os diferentes motivos para a competição e para a cooperação, tendo em consideração que nas negociações, estes dois elementos estão sempre presentes.

Estratégia distributiva

No caso de nenhuma das partes ter um interesse específico em relações de continuidade, e o contacto ser apenas pontual, cada uma das partes busca o melhor acordo possível e tenta ficar com o maior valor possível (Sinaceur; Tiedens, 2006). Se uma das partes tem noção da sua capacidade superior, seja em recursos financeiros, seja em variedade nas opções de fornecimento, pode invocar essa capacidade, ou até fazer *bluff*, de que possui mais informação acerca da concorrência, do que aquela que efetivamente dispõe. Neste modelo estratégico é possível existirem erros de excesso de autoconfiança de uma das partes, que avaliam mal o poder do parceiro ou têm uma percepção precipitada das intenções da outra parte.

No caso de negociações entre empresas do mesmo nível, em termos de poder negocial, seja em recursos financeiros, seja em acesso a informação, as negociações podem ser mais longas, até se chegar a um consenso, sobre todos os detalhes da operação.

A capacidade negocial concretiza-se quando se verifica uma situação, em que sem perder de vista os interesses próprios, se consegue materializar uma estratégia de cooperação, em que os interesses das partes estão perfeitamente identificados, mesmo quando não se conhecem elementos designados por confidenciais, da estratégia do parceiro (Beersma; de Dreu, 2002).

Qualquer negociação é uma interação, em que os processos de comunicação são importantes, mesmo quando os detalhes do negócio são rígidos (ex: especificações de natureza técnica; regulamentação da área de atividade, licenciamentos). Os modelos de negociação, dos mais simples aos mais complexos, passam por fases, em que após a fase preliminar de apresentação de objetivos é necessário verificar em que pontos se conseguem equilíbrios e quais os detalhes que necessitam de ser reformulados e quais as concessões a fazer por cada parte. Segue-se uma fase de análise e discussão do projeto de contrato em que se verificam detalhadamente as condições e se discutem os procedimentos a realizar. Só depois de terem sido concretizadas as tarefas anteriores, se começam a materializar as partes constitutivas do acordo final, e se pode construir a versão definitiva do contrato.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

Gestão de conflito organizacional

Os fatores que influenciam o conflito organizacional são multidimensionais, uma vez que podem resultar do modelo organizacional e do modelo de liderança, podem ter a ver com questões processuais, por aversão ao risco e por receio de assumir responsabilidades.

Os conflitos passam também por etapas, em que o tempo pode contribuir para passar de uma fase de incubação, até a disputa e eclosão. As equipas de trabalho devem assumir a existência de potencial conflito e proceder à sua resolução, ao invés de negarem a sua existência e deixar que o conflito chegue a fase de eclosão, porque não existiu capacidade de resolver um problema. A fase de eclosão materializa-se em incapacidade de chegar a acordo, o que pode resultar em que não se conclua um negócio, ou que depois de assinado um contrato, existam falhas e incumprimento. Nesta última fase as empresas entram em prejuízo e ambos os lados perdem.

Uma vez que existem ciclos específicos no setor imobiliário (Abatecola *et al.*, 2013), podem surgir conflitos característicos dos diferentes ciclos e eventualmente ligados a mudança de legislação, alterações de planos estratégicos municipais ou questões ligadas com taxas de juro. Na atualidade, e com a intensificação das trocas internacionais, pode haver variáveis de natureza cultural (Hoofstede, 2001; Rahim *et al.*, 2002), na gestão de conflitos interorganizacionais, já que para além das condições de preço, condições de pagamento, regulamentação nacional da atividade, também existem formas diferentes de abordar a interação com o objetivo de concretizar negócios.

Por outro lado, também as novas tecnologias de informação permitem acesso mais rápido a artigos científicos sobre caracterização de mercados específicos que podem ser úteis na fase de preparação para abordagem de novas hipóteses de negócio, o que implica que em cada mercado se conheçam as características de todos os diferentes segmentos e que se opte por um segmento específico. A fase de preparação é essencial a qualquer negócio (Thompson, 2008).

A gestão imobiliária atual pode verificar a existência de conflitos com autoridades municipais, no que respeita a questões de natureza ambiental e de ordenamento do território (Travasso, 2012). Neste caso temos um conflito típico entre setor público e privado, uma vez que é o setor público que tem poder sobre a infraestrutura que suporta a construção.

Os processos de aquisição com objetivo determinado - habitação permanente, segunda habitação, fim turístico ou utilização de natureza industrial ou comercial, têm de ficar especificados nos acordos e sujeitos a aprovação municipal. Para além das questões entre setor público e privado, podem surgir também outras fontes de conflito, no que respeita às condições da edificação, razão pela qual os contratos apresentam garantia de cinco anos. As questões mais delicadas podem surgir no modelo de interação entre empresas ou particulares estrangeiros e vendedores nacionais, pois os primeiros devem ser informados da totalidade da regulamentação nacional, que envolve este tipo de transações.

As autoridades municipais desempenham um papel preponderante na definição de planos estratégicos de ordenamento do território e estas orientações devem ser comunicadas com a maior



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

transparência às empresas do setor do imobiliário para que estas se apercebam das tendências que poderão surgir, nomeadamente na delimitação de zonas habitacionais, zonas comerciais ou industriais, acessibilidades e outros detalhes. Neste caso, o setor público pode desempenhar funções de facilitador ou inibidor do setor, uma vez que detém o poder sobre o modelo de ocupação do território. Muitas situações de informação imperfeita, podem posteriormente dar lugar a conflitos entre a administração municipal e os operadores económicos, que invocam violação das leis da concorrência, uma vez que existe uma economia de mercado.

A capacidade para dialogar em situações eminentes de escalada de conflito tem a ver com diversos fatores, entre os quais o conhecimento que se detém de toda a informação disponível sobre a questão e ainda a convicção pessoal de que existe capacidade para resolver questões, de forma faseada, até chegar a um acordo final, percebido pelas partes, de que ambas saem satisfeitas face a objetivos previamente concebidos (Cruz; Moraes, 2013). As situações em que os conflitos atingem dimensões em que é impossível chegar a um acordo podem ocorrer se alguma das partes (ou ambas) lutam por objetivos não realistas, em que para que uma parte possa ganhar, a outra parte tem de terminar com uma sensação de derrota.

A gestão de conflitos contempla várias dimensões, que incluem questões técnicas, questões de poder organizacional e questões emocionais, relacionadas com tipos de personalidade, em que podem sobressair aspetos ligados com a fraca inteligência emocional, e em que não se valoriza a capacidade de criar consensos. A capacidade de comunicação verbal e não verbal influi também a competência para consensos, já que é necessário que a outra parte percecione, que não é considerada como um adversário, antes como um parceiro, com quem se estabelece um diálogo, para atingir um acordo bom para ambas as partes (Gross, 2014).

Nas atividades humanas podem surgir conflitos, divergências de opiniões, que devem ser consideradas como processos, a serem trabalhados por ambas as partes e não sendo necessário evitar o conflito, existe necessidade de comunicação assertiva, em que é necessário admitir a necessidade de negociações por fases, sendo que em cada uma delas se vão construindo hipóteses de chegar a um acordo. A existência de conflito, enquanto divergência de opinião, pode ser encarada como fator de aprendizagem (Assis; Straub, 2016).

Os processos negociais implicam o domínio de várias competências, tais como: a competência técnica em área específica, o acesso à informação relevante que possa esclarecer objetivos iniciais das partes, a capacidade de distinção entre firmeza e obstinação negativa (Cunha; Leitão, 2016) e ainda características de gosto pela realização pessoal, em que se enquadra a necessidade de atingir objetivos previamente delineados.

A este nível não lidamos com necessidades psicológicas básicas de qualquer ser humano, e em ambas as partes da negociação terá de existir autoestima (Baumeister *et al.*, 2003) e autoconceito (Judge *et al.*, 2007), para se ser capaz de conduzir negociações difíceis a bom termo, que implicam competências técnicas, sociais e emocionais. Um negociador hábil não subestima as



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

capacidades da outra parte, nem os seus objetivos, porém não evita o conflito e é capaz de processar as variáveis envolvidas e fazer a distinção entre questões emocionais e questões técnicas ligadas ao negócio.

As técnicas para abordar os conflitos revelam também dimensões da inteligência emocional, por parte dos envolvidos. De acordo com Bilhim (1996; 2004), no caso da estratégia de evitamento, a consequência desta atitude não beneficia nenhuma das partes e pode conduzir a escalada do mesmo. Quando não se atua de forma a enfrentar a questão, não se aciona nenhum processo, que conduza a resolução do mesmo. Uma atitude de acomodação pressupõe que se considere que existe benefício em resolver apenas pequenos pormenores, deixando os problemas maiores para depois.

Já no estilo competitivo uma das partes impõe o seu poder, para ganhar em detrimento dos interesses do parceiro, e demonstra que uma das partes pretende atuar para dominar a situação e impor a sua vontade. Em oposição pode surgir um estilo de colaboração, em que se negocia até encontrar um consenso, para que nenhuma das partes se sinta prejudicada. Esta forma de encarar as diferenças de opinião pode fazer com que o período negocial abranja um período temporal maior e revela que cada parte age de forma profissional e com firmeza, sem esquecer que não se justifica prejudicar a outra parte, até encontrar uma solução. Quanto ao estilo de partilha, este é caracterizado por uma tentativa de encontrar soluções, sendo que uma das partes acaba por abdicar de alguma coisa, para que se atinja o consenso.

Negociações bilaterais e multilaterais

A capacidade de conceber as melhores estratégias de negociação pode também ter impacto relacionado ao número de partes envolvidas. No caso da atividade empresarial, nem sempre existem apenas dois atores (vendedor e comprador), o que pode aumentar o nível de conflitualidade (Bercovitch, 2019). Como em qualquer área de negócio, existem diferentes fases do processo negocial a executar antes de se poder chegar a um acordo: o relacionamento, a clarificação, a apresentação e a concretização do acordo.

Relacionamento

Na atualidade, a pesquisa sobre hipóteses de negócio pode ser concretizada através do recurso a redes sociais, sites específicos com publicidade, consulta de estudos de mercado. A rapidez com que se podem estabelecer contactos é cada vez maior (Cann, 1998), já que as partes podem usar os meios digitais para promover relacionamentos potenciais.

Nesta fase apenas se produz levantamento de informação genérica, daí o interesse em que as empresas mantenham sites atualizados, com informação de apresentação objetiva e com aspeto visual apelativo e, de preferência, com referências de negócios anteriores bem-sucedidos. Não será comum que exista qualquer tipo de conflito de imediato, a não ser que o modelo de comunicação não siga regras gerais de cordialidade nos contatos (Carneiro, 2022).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO
DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

Clarificação

O processo de clarificação destina-se a esclarecer os objetivos específicos do negócio, se as partes trabalham com contratos-tipo, e se é possível concretizar com rapidez uma transação, ou se existem condições que podem inibir a evolução dos contactos. Neste processo é necessária a clareza de linguagem, que exista troca de informação sobre meios para comunicação a utilizar (Ford *et al.*, 2011). Se existir uma situação de potencial conflito, esta deve ser tratada como um problema para resolver. A escalada de situações conflituais podem ter início na falta de esclarecimentos entre as partes, por pensarem, erradamente, que podem queimar etapas e fechar o negócio mais rapidamente.

O nível de conflito não pode ser determinado por razões de natureza emocional ou de problemas na liderança de equipas. Os profissionais da área comercial são aqueles que estão mais habilitados a discussões de natureza técnica e devem possuir todas as informações relevantes, que lhes permitam sustentar um diálogo produtivo com os clientes. Por vezes, uma liderança de equipas que não é objetiva pode levar a perdas de tempo, caso existam demasiadas pessoas a intervir na mesma interação, até ser possível chegar à fase de acordo.

Os conflitos podem surgir por não haver hipótese de satisfazer o cliente, em todas as suas necessidades ou por outro tipo de questões, como interesses específicos das partes. Podem surgir também conflitos sobre processos de trabalho, pois até chegar à fase de contrato, é necessário esclarecer, quem tem capacidade jurídica para fechar um acordo, que vai gerar compromissos, uma vez que os compromissos significam responsabilidades de várias naturezas.

A resolução de conflitos pode ocorrer em diferentes fases do processo e atingir diversos níveis (Olekals *et al.*, 2003). Sempre que possível, é importante controlar os conflitos e ir resolvendo problemas de forma faseada, ao invés de ignorar as causas e não existir uma fase de esclarecimento entre as partes. Após a concretização de um acordo a resolução de conflitos pode ser mais complexa, embora possam existir situações imponderáveis e que devem estar contempladas nos contratos.

Apresentação

Uma vez que a área das transações comerciais é dinâmica, pode existir necessidade de trabalhar demoradamente os detalhes, até que possa ser construída uma proposta de acordo. Podem surgir conflitos de interpretação do conteúdo do acordo, conflitos sobre detalhes técnicos da proposta, uma vez que as partes necessitam de garantir a defesa dos seus interesses e terão de pensar em vários cenários sobre o que pode correr mal, após a concretização do acordo.

As interações entre as partes acerca dos detalhes do futuro acordo, podem ser demoradas, muito particularmente se os montantes envolvidos são elevados e implicam responsabilidades na garantia de recursos financeiros para concretização ou custos adicionais para quem não cumpre datas de entrega ou não fornece exatamente nas condições contratuais.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO
DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

Durante a fase de apresentação os negociadores devem verificar se existe a hipótese de interferências de terceiros, nomeadamente fornecedores, que possam resultar em eventuais incumprimentos de acordo.

Acordo

Após a discussão detalhada dos termos do contrato e passando à fase de hipótese de concretização, ambas as partes deverão mais uma vez rever os termos do acordo e verificar se dentro da informação que têm ao seu dispor, podem cumprir com todas as cláusulas do acordo. Até à “assinatura final” é possível colocar questões, proceder a alterações e promover a defesa dos interesses próprios, sem ser acusado de má-fé, não devendo haver lugar a situações de natureza emocional, que impeçam a concretização do acordo, mesmo quando este se revela difícil.

A globalização da economia (Rogers; Koh, 2017) teve impacto no setor imobiliário e por essa razão o número de vendedores e compradores diversificou-se e o setor internacionalizou-se rapidamente (Beudenbender; Golubchikov, 2016). A pesquisa nesta área também se intensificou, dando lugar a publicação de análises de mercado (Gross *et al.*, 2014), tendências, regulamentação específica (Black, 2008). A questão resume-se a que a terra é um bem escasso e como tal sujeito a conflitos de interesses tanto entre setor público e privado, como no setor privado (Forte, 2021; Vasconcelos, 2008).

O mercado do setor imobiliário e as suas flutuações é um importante indicador da economia, pois apresenta ligações a mercados financeiros, bem como reflete o empenho do setor bancário em investir no setor ou em apresentar motivos para não se expor a riscos. Este sector é particularmente sensível aos ciclos económicos, pois o nível de taxas de juro tem consequências imediatas nas decisões de investimento e a experiência da crise do subprime, deixou marcas nos comportamentos dos investidores (Liu *et al.*, 2005). Atendendo à especificidade do sector, é conveniente que cada economia tenha estatísticas atualizadas e que possa fornecer dados, que permitam ter indicadores que possibilitam verificar as tendências do mercado (Beudenbender; Golubchikov, 2016).

MÉTODO

Este estudo assenta numa pesquisa exploratória e quantitativa. Mesmo na situação em que se analisam variáveis relacionadas com modelos comportamentais, tratando-se de uma amostra de conveniência, regista-se a vantagem de poder utilizar os valores numéricos. Atendendo às características da técnica amostral, não se pretende extrapolar os resultados para o universo. Os participantes atuam no setor privado. A amostra de conveniência foi escolhida, uma vez que se necessitou de recolher opiniões de pessoas ligadas exclusivamente ao setor imobiliário e não pessoas que trabalhassem na área comercial ou de vendas em termos gerais.

O *design* da investigação teve como suporte a análise documental para investigação sobre o marco teórico e seguidamente a construção de um inquérito por questionário, para levantamento de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

dados (Hill, M.; Hill, A., 1998). O questionário foi criado pelos autores, testado junto de uma pequena amostra e, posteriormente, aplicado a indivíduos com características semelhantes aos do pré-teste. A opção quanto ao levantamento de dados, foi de recurso a inquérito por questionário, para levantamento de dados. O questionário foi enviado aos inquiridos através da ferramenta *Google Forms*, uma vez que esta é de livre acesso para os utilizadores.

A construção do questionário seguiu os critérios de Hill, M. e Hill, A., (1998), e seguiu-se como orientação fundamental, a realização o levantamento de dados sociodemográficos dos inquiridos e ainda utilização de uma escala de Likert (Johns, 2011), para avaliação de atitudes em ambiente organizacional. A opção por este instrumento prende-se pela facilidade de aplicação. Recorreu-se a pesquisa bibliográfica para construção das questões sobre atitudes, já que a escala de Likert é frequentemente utilizada para este objetivo.

O questionário é composto por duas partes, em que na primeira se procedeu ao levantamento de dados sociodemográficos e profissionais e, na segunda parte, foram apresentadas vinte questões, respondidas através de recurso a escala de Likert de cinco pontos, em que os participantes responderam com o grau de frequência (0- nunca; 1- raramente; 2- por vezes; 3- com frequência; 4- sempre).

A amostra é constituída por 60 participantes, com idades compreendidas entre os 21 e os 61 anos, que estão ligados à atividade de gestão imobiliária. Os valores encontrados permitem concluir que a maior frequência quanto à idade surge na faixa etária dos 41 aos 50 anos (45,28 %), a maioria dos participantes são casados (43,4%), detentores de uma licenciatura (52,83%), exercem funções em horário fixo (75,5%), trabalham 40 horas semanais (39,6%) e têm vínculo laboral sem termo (45,2%). Acresce que se encontraram 50,9% de colaboradores sem funções de chefia, 24,5% de gestores, 13,2% de diretores gerais e 11,3% de responsáveis de departamento.

RESULTADOS

A análise estatística foi realizada informaticamente. As vinte questões da segunda parte do questionário foram agrupadas de acordo com os tipos de gestão de conflito prevalentes (Colaboração, Acomodação, Partilha, Competição, Evitamento).

Após este agrupamento, foram apurados os valores atribuídos a cada uma das questões pelos participantes no inquérito, para identificação do tipo de gestão de conflito mais adotado.

Tabela 1

Estratégias adotadas pelos participantes

Estratégias	Média
Colaboração	2,95
Acomodação	1,79
Partilha	3,28



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

Competição	2,49
Evitamento	2,64

Não existe unanimidade na literatura quanto à importância de fatores sociodemográficos, na estratégia de resolução de conflitos. Alguns autores preferem abordar as questões de personalidade e de empenho profissional e organizacional (Bradley *et al.*, 2013; Hopkins & Yonker, 2015, independentemente do género, da idade ou dos anos de carreira. Já Lent e Brown (2013) reconhecem a importância dos anos de carreira no desenvolvimento de comportamentos adaptativos, que podem alterar modelos de gestão de conflitos e respetivas estratégias.

As respostas às questões foram agrupadas consoante a estratégia. Depois foram calculados os valores médios de cada estratégia (entre 0 e 4). Relativamente à escolha de 0 (nunca) embora surjam alguns resultados, não se registou nenhuma questão em que fosse esse resultado atingisse um valor relevante.

A estratégia de Colaboração é identificada pelas afirmações 1, 6, 9, 11, 19 e 20. Neste âmbito os resultados alcançados demonstraram que os valores médios mais elevados se registaram em 1 e 11, $M= 3,08$ e $M= 3,05$, respetivamente. A moda dos resultados assumiu o valor 2,95, que demonstra que existe uma moderada estratégia de colaboração. Este valor significa que os participantes adotam estratégias de colaboração “por vezes”, embora este valor esteja muito próximo da opção “com frequência”.

Quanto à estratégia de Acomodação, verifica-se que os inquiridos não se consideram satisfeitos com respostas lineares, antes praticam uma capacidade de argumentação, que estimula o diálogo com o interlocutor, seja ele cliente ou fornecedor. A Média é de 1,79, o que representa “raramente”, longe de apresentar-se como uma opção para “por vezes” ser utilizada.

Pode afirmar-se que os participantes, em matéria de estratégia, recorrem com mais frequência a estratégia de Partilha ($M= 3,28$). De notar que a maior frequência absoluta quanto a funções desempenhadas se encontra a nível dos colaboradores, sem cargos de chefia (50,9%), o que ajuda a compreender as atitudes em termos de equipas de trabalho.

O recurso à estratégia de Partilha é corroborado por Vale *et al.*, (2019), porque é particularmente útil em cenários de grande complexidade. Já as estratégias de Acomodação ou Evitamento tendem a tornar a organização apática, conforme abordado por Cordeiro & Cunha (2018). Face aos valores encontrados verificamos que os trabalhadores inquiridos optam por estratégias de Partilha, procurando estar do lado da solução ($M= 3,43$) na resolução de conflitos no desempenho de funções. Esta situação é comum quando ambas as partes têm o mesmo poder quando se desenvolve uma negociação (“Chamo a atenção para os interesses convergentes”, $M= 3,11$; “Esforço-me por um compromisso mútuo”, $M= 3,32$).

Na estratégia de Partilha nenhuma das partes pensa conseguir cem por cento dos seus objetivos e que define as prioridades a conseguir com o fecho do negócio, isto é, ter lucro, conseguir



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

fechar o negócio sem reclamações e controlar os processos por forma a não ser confrontado com custos adicionais, só para ser agradável com o cliente.

A estratégia de Partilha é o exemplo, em que nenhuma das partes pensa conseguir cem por cento dos seus objetivos e que define as prioridades a conseguir com o fecho do negócio, isto é, ter lucro, conseguir fechar o negócio sem reclamações e controlar os processos por forma a não ser confrontado com custos adicionais, só para ser agradável com o cliente.

O facto de se terem registado valores elevados na Partilha, significa que os inquiridos encaram a possibilidade de abdicar de alguma coisa, para atingir consenso, o que se se reflete na situação de Competição moderada. Na área comercial é comum que os colaboradores detenham competências de negociação, uma vez que de outra forma seria difícil exercerem as suas funções, muito particularmente para aqueles que não desempenham funções meramente administrativas e estão em contacto direto com clientes e fornecedores.

A análise dos valores registados permite concluir que os inquiridos praticam estratégias de Evitamento de forma moderada ($M= 2,64$). Em suma, registou-se que enfrentam os conflitos moderadamente, mostram interesse na mensagem do interlocutor e são capazes de colocar questões, são capazes de impor as suas ideias e fazem questão em fazer-se ouvir. Não promovem conflitos, nem interrompem o interlocutor quando este se expressa (“Faço perguntas para que o interlocutor clarifique as suas ideias”, $M= 3,11$). Na área comercial é comum que se encontrem situações de conflito (“Enfrento o conflito”, $M= 2,7$), mas estas não devem ser evitadas (“Evito o conflito”, $M= 2,18$).

Face aos resultados obtidos, os participantes recorrem com frequência a estratégias de Partilha e de forma moderada a estratégias de Colaboração, de Evitamento e de Competição, não recorrendo tão frequentemente a estratégias de Acomodação.

CONSIDERAÇÕES

A investigação tinha estabelecido uma preocupação especial na avaliação de atitudes dos colaboradores da área comercial, no que se refere a conflitos em processos de trabalho e colocado a questão quais as perceções dos trabalhadores do imobiliário acerca das estratégias de minimização de escalada de conflitos, em situações negociais complexas.

Na atualidade, verifica-se a existência de alterações bruscas no ambiente de negócios que motivam resiliência face a resolução de questões complexas, na atividade empresarial em geral. Perante um ambiente instável, os trabalhadores da área comercial podem ver-se envolvidos em situações conflituais que podem afetar o seu desempenho e, por conseguinte, o desempenho da organização. Neste contexto, a capacidade adaptativa a mudanças envolverá competências pessoais de inteligência emocional e de persistência. Os conflitos devem ser encarados como inerentes a processos de trabalho que requerem interação constante e apesar da competitividade entre



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

empresas. Esta pode ser encarada de forma positiva, já que obriga a que as organizações estejam alerta, absorvam novos conhecimentos e se envolvam em conflitos de forma positiva.

Considera-se a dimensão da amostra, sugerindo que a pesquisa possa replicada, com recurso a uma amostra maior e dirigida a inquiridos que exerçam funções comerciais, em diversos setores de atividade. O instrumento também não foi validado, por questões de tempo, todavia poderá vir a sê-lo em futuros estudos. Atendendo a que se abordaram questões de atitude dos inquiridos, numa futura investigação poderão ser incluídas questões de personalidade que permitam formular um quadro de traços de cada inquirido, para averiguar até que ponto o tipo personalidade pode identificar elementos promotores ou inibidores de competências emocionais relevantes para as práticas de negociação.

REFERÊNCIAS

ABATECOLA, G.; CAPUTO, A.; MARI, M.; POGGESI, S. Real estate management: past, present, and future research directions. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 5, n. 1-2, p. 98-113, 2013.

ADAIR, W. L.; BRETT, J. M. Culture and negotiation processes. Cap. 7. *In*: GELFAND, M. J.; BRETT, J. M. (Eds.). **The handbook of negotiation and culture**. [S. l.: s. n.], 2004. p. 158-176.

ALMEIDA, F.; SOBRAL, F. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 9-30, 2005.

ASSIS, A. F.; STRAUB, A. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista da FAE**, v. 19, n. 2, p. 220-231, 2016.

BARROS, M. **Competências Estratégicas de Negociação em Gestão Comercial: Estudo Sobre a Relevância da Eficácia Negocial e a Assertividade**. 2007. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, 2007.

BAUMEISTER, R. F.; CAMPBELL, J. D.; KRUEGER, J. I.; VOHS, K. D. Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? **Psychological science in the public interest**, v. 4, n. 1, p. 1-44, 2003.

BEERSMA, B.; DE DREU, C. K. Integrative and distributive negotiation in small groups: Effects of task structure, decision rule, and social motive. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 87, n. 2, p. 227-252, 2002.

BERCOVITCH, J. **Social conflicts and third parties: Strategies of conflict resolution**. [S. l.]: Routledge, 2019.

BEUDENBENDER, M.; GOLUBCHIKOV, O. The geopolitics of real estate: assembling soft power via property markets. **International Journal of Housing Policy**, v. 17, n. 1, p. 75-96, 2016. doi:10.1080/14616718.2016.1248646

BILHIM, J. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

BILHIM, J. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. 2. ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas, 1996.

BLACK, J. Constructing and contesting legitimacy and accountability in polycentric regulatory regimes. **Regulation & governance**, v. 2, n. 2, p. 137-164, 2008.

BOWLES, H. R. E.; KRAY, L. J. **Negotiation is a man's game: Ultimate truth or enduring myth? Gender and Work: Challenging conventional wisdom**. Harvard: Harvard Business School Press, 2013.

BRADLEY, B. H.; KLOTZ, A. C.; POSTLETHWAITE, B. E.; BROWN, K. G. Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 385, 2013.

CANN, C. W. Eight steps to building a business-to-business relationship. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 393-405, 1998. <https://doi.org/10.1108/08858629810226690>

CARNEIRO, H. M. **Comunicação Interna e Gestão de Conflitos: um estudo na Área Comercial**. 2022. Dissertação (Mestrado) - Universidade da Maia, Maia, Portugal, 2022.

CARSON, T. L. Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. **Journal of Business Ethics**, v. 43, p. 389-394, 2003.

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

CASTRO, S. M. Comunicação Organizacional. *In: Projeto de investigação aplicado em Marketing e Comunicação*. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda, 2020.

CHERIF, E.; GRANT, D. Analysis of e-business models in real estate. **Electronic Commerce Research**, v. 14, p. 25-50, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. São Paulo: Atlas, 2004.

COLLEY, L.; SCOTT, L. Is Functional Contextualism the Appropriate Methodology for Examining the Management of Conflict of Interest in the Real Estate Valuation Process in the Irish Property Profession? *In: Proceedings of Arcom Doctoral Workshop Research Methodology 09th March 2018 Technological University of Dublin*, 2018. doi:10.21427/vvq9-4a17

CORDEIRO, J.; CUNHA, P. Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo conceitual. **European journal of applied business management**, v. 4, n. 3, p. 46-66, 2018.

COUTINHO DE ABREU, J. **Direito Comercial**. Coimbra: Almedina, 2022. Vol. I.

CRUZ, M. T.; MORAES, I. M. Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 2, p. 59-76, 2013.

CUNHA, P. **Conflito e Negociação**. São Paulo: Editoras Asa, 2008.

CUNHA, P.; LEITÃO, S. **Manual de Gestão Construtiva de Conflitos**. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2016.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

DEUTSCH, M. Cooperation and Competition. *In*: COLEMAN, P. (eds) **Conflict, Interdependence, and Justice**. New York, NY: Springer, 2011. (Peace Psychology Book Series, Vol 11.)

DIAS, C. S. **A influência do acompanhamento processual no ambiente organizacional de uma empresa do setor imobiliário**: o caso da MIA imobiliária. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências Económico Empresariais) - Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal, 2022.. <http://hdl.handle.net/10400.3/6546>.

FACHADA, M. O. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Sílabo, 2018.

FERRO-SOTO, C.; PADIN, C.; ROBERTS-LOMBARD, M.; SVENSSON, G.; HØGEVOLD, N. The role of conflict and opportunism on the duality of satisfaction in B2B sales relationships. **European Business Review**, 2024.

FIRMINO, F. **Análise da gestão de negociações**. 2012. Monografia (Especialista em MBA Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2012. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/1240>

FISHER, R. J. Intergroup conflict. *In*: DEUTSCH, M.; COLEMAN, P. T. (Eds.). **The handbook of conflict resolution**. San-Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2000. p. 166–185.

FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B. **Getting to yes**: Negotiating agreement without giving in. [S. l.]: Penguin, 2011.

FORD, D.; GADDE, L. E.; HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Managing business relationships**. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2011.

FORTE, M. **Angariar para Vender**: tudo sobre a mediação imobiliária, um negócio de pessoas para pessoas. 9. ed. [S. l.]: Sabedoria Alternativa, 2021.

GROSS, M.; ŽRÓBEK, R.; ŠPIRKOVÁ, D. Public real estate management system in the procedural approach—a case study of Poland and Slovakia. **Real Estate Management and Valuation**, v. 22, n. 3, p. 63-72, 2014.

GUARINI, M. R.; BATTISTI, F.; CHIOVITTI, A. A methodology for the selection of multi-criteria decision analysis methods in real estate and land management processes. **Sustai nability**, v. 10, n. 2, p. 507, 2018. <https://doi.org/10.3390/su10020507>

HEUKELON, F. **Behavioral Economics**: a history. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

HILL, M.; HILL, A. **A construção de um questionário**. [S. l.]: Centro de estudos em Sociologia Económica, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences - Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations**. 2 ed. [S. l.]: Sage Publications, 2001.

HOLLENBECK, G. P.; HALL, D. T. Self-confidence and leader performance. **Organizational dynamics**, v. 33, n. 3, p. 254-269, 2004. ISSN 0090-2616/ doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.003

HOPKINS, M.; YONKER, R. Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference". **Journal of Management Development**, v. 34, n. 2, p. 226-244, 2015.

JUDGE, T. A.; ILIES, R. Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 4, p. 797-807, 2002.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

JUDGE, T. A.; JACKSON, C. L.; SHAW, J. C.; SCOTT, B. A.; RICH, B. L. Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 1, p. 107-127, 2007.

KOHLHOFFER-MIZSER, C. Leader is the person who deals with conflict. Global answers in conflict management. **SHS Web of Conferences**, v. 74, 2020.

LANZOLLA, G.; MARKIDES, C. A business model view of strategy. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 2, p. 540-553, 2021. <https://doi.org/10.1111/joms.12580>

LEE, C. C.; LIN, Y. H.; HUANG, H. C.; HUANG, W. W.; TENG, H. H. The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 43, n. 4, p. 529-536, 2015.

LENT, R. W.; BROWN, S. D. Social cognitive model of career self-management: toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. **Journal of counseling psychology**, v. 60, n. 4, p. 557-568, 2013. <https://doi.org/10.1037/a0033446>

LEWICKI, R. J. *et al.* **Negotiation**. New York: McGraw-Hill, 2020.

LIU, W.; CHEN, J.; ZHAO, R.; CHENG, T. A refined line-line spatial relationship model for spatial conflict detection. *In: International Conference on Conceptual Modeling*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2005. p. 239-248. https://doi.org/10.1007/11568346_26

LUZ, D. R.; PUPO NOGUEIRA, E.; LARA, F. T. **Teoria dos Jogos e Resolução de Conflitos (Game Theory and Conflict Resolution)**. [S. l.: s. n.], 2022. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4026802

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Lisboa: Editorial Presença, 2008.

MONTEIRO, A. **Eficácia negocial e características pessoais dos negociadores**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Santiago de Compostela, Servizo de Publicacións e Intercambio Científico, A Coruña, 2010.

MOREIRA, J. M.; REGO, A.; GONÇALVES, H. Um estudo sobre a responsabilidade Social das empresas portuguesas. Algumas comparações com Espanha. **Papeles de Ética, Economía y Dirección**, v. 8, p. 1-22, 2003.

MOYE, N. A.; LANGFRED, C. W. Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. **International Journal of Conflict Management**, v. 15, n. 4, p. 381-410, 2004.

NEVES, J.; GARRIDO, M.; SIMÕES, E. **Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

OLEKALNS, M.; BRETT, J. M.; WEINGART, L. R. Phases, transitions and interruptions: Modeling processes in multi-party negotiations. **International Journal of Conflict Management**, v. 14, n. 3/4, p. 191-211, 2003.

OLEKALNS, M.; SMITH, P. L. Mutually dependent: Power, trust, affect and the use of deception in negotiation. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 347-365, 2009.

OLIVEIRA, E. V.; DE SOUZA, J. A excelência no atendimento como estratégia de fidelização do cliente. **Revista Alomorfia**, v. 6, n. 3, p. 492-496, 2022.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

PUTNAM, L. Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *In: DE DREU, C. K. W.; VAN DE VLIERT, E. (Eds.). Using conflict in organizations*. London: Sage Publications, 1997. p. 147-160.

RAHIM, M. Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.

RAHIM, M.; PSENICKA, C.; POLYCHRONIOU, P.; ZHAO, J. H.; YU, C. S.; ANITA CHAN, K.; VAN WYK, R. A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International journal of organizational analysis*, v. 10, n. 4, p. 302-326, 2002.

ROGERS, D.; KOH, S. Y. The globalisation of real estate: The politics and practice of foreign real estate investment. *International journal of housing policy*, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2017.

SANTOS, G. A. **Uma Reflexão Sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade Fernando Pessoa, 2019.

SANTOS, R.; LESZCZYNSKI, P. A preparação como foco da negociação estratégica. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, v. 2, n. 3, p. 85-98, 2009.

SCHWEINSBERG, M.; THAU, S.; PILLUTLA, M. M. Negotiation impasses: Types, causes, and resolutions. *Journal of Management*, v. 48, n. 1, p. 49-76, 2022.

SILVA, N. I. A.; PUENTE-PALACIOS, K. Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos-ECIG. *Psico-USF*, v. 15, p. 205-213, 2010.

SINACEUR, M.; TIEDENS, L. Z. Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 42, n. 3, p. 314-322, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.05.002>

SMOLINSKI, R.; XIONG, Y. In search of master negotiators: A negotiation competency model. *Negotiation Journal*, v. 36, n. 3, p. 365-388, 2020. <https://doi.org/10.1111/nejo.12332>

SUN TZU. **A arte da guerra**. Lisboa: Edições Sílabo, s/d.

TEHRANI, H. D.; YAMINI, S. Personality traits and conflict resolution styles: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, v. 157, p. 109794, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109794>.

THOMPSON, L. L. **The mind and heart of the negotiator**. [S. l.]: Pearson, 2015.

TRAVASSO, N. Uma Questão de Processo: reequacionar o papel da iniciativa privada na urbanização. *In: Actas da 1ª Conferência de Planeamento Regional e Urbano & 11º Workshop da APDR: Território, Mercado Imobiliário e a Habitação*, 11 novembro 2012.

VALE, F. C.; MÓNICO, L.; CARVALHO, C.; JESUÍNO, J. C.; PARREIRA, P. O impacto da cultura organizacional nos estilos de gestão de conflito Cap.7) *In: MÓNICO, L.; CARVALHO, C.; DIAS, D.; PARREIRA, P. (org.). Capital psicológico, estratégia e gestão na diversidade das organizações*. Coimbra: Edição Universidade de Coimbra, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra ISCP, 2019. ISBN 978-989-99775-4-9.

VAN DE VEN, A. H.; RING, P. S. Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships. *Handbook of trust research*, 2006. 10.4337/9781847202819.00015.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES IMOBILIÁRIOS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO
DE ESCALADA DE CONFLITO EM SITUAÇÕES NEGOCIAIS COMPLEXAS
Nina Pitra, Tomás Almeida, Mário Durão

VASCONCELOS, C. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas**. Rio de Janeiro: Método, 2008.

VILLARÁN, A. **The Ethics of Conflicts of Interest in Business**: An Introduction. [S. l.]: Rowman & Littlefield, 2021.