



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

## **Género e Reatividade na Negociação**

**Manuel Jorge Santos Correia**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE - IUL

outubro, 2013

# **Género e Reatividade na Negociação**

Manuel Jorge Santos Correia

outubro, 2013

## **Resumo**

A negociação é um processo incontornável da interação entre os seres humanos. Desde sempre que a resolução de interesses em conflito conduziu os intervenientes à necessidade de chegar a um acordo. Alterar aspetos do processo negocial, como crenças, emoções ou comportamentos, influenciará diretamente o resultado da negociação e afetará a forma como o negociador é visto pelos outros, social e profissionalmente. A questão sobre a igualdade entre os sexos coloca-se não só relativamente ao modo como negociam homens e mulheres, mas também à forma como os seus comportamentos são aceites pelos outros. No presente trabalho são apresentados e discutidos os resultados do efeito do género e do estilo negocial sobre a tendência para a reatividade face ao comportamento do negociador. Os resultados confirmam uma maior reatividade dos participantes face aos negociadores que usam um estilo assertivo e mostraram ausência de efeito do género.

Este estudo confirma a influência do estilo negocial como aspeto crítico da reatividade dos outros e parece reafirmar o papel cada vez mais neutro que o género assume no contexto negocial.

*Palavras-chave:* negociação, género, reatividade.

## **Abstract**

Negotiation is an unavoidable process of interaction between human beings. Since always solving conflicted interests led stakeholders to the need to reach an agreement. Altering negotiation's process aspects, such as beliefs, emotions or behaviors, will influence directly the result of negotiation and will affect the way the negotiator is seen by others, socially and professionally. The question of gender equality applies not only for the way men and women act at a bargaining table, but also as to how their behaviors are accepted by others. In this paper are presented and discussed the results of gender effects and negotiating style on the trend for backlash against negotiator behavior. The results confirm higher participant's backlash against negotiators who use an assertive style and show absence of gender effect.

This study confirms the influence of the negotiating style as a critical aspect of backlash and seems to reaffirm the role increasingly neutral of gender in negotiating context.

*Keywords:* negotiation, gender, backlash.

*“Momento feliz e apaziguador este, em que o passado cheio de privações e de mágoas, alcança um céu aberto! A tristeza toma então a cor da esperança e o indivíduo descobre de repente que a sua carência vivamente sentida não era senão fruto de uma determinada maneira de ver as coisas.”*

**Denis Pelletier**

## **Agradecimentos**

Ao Doutor Eduardo Simões, pela paciência, disponibilidade, ensinamentos e orientação que me prestou.

À minha mulher, Alexandra, e às minhas filhas Margarida e Joana, que souberam sempre esperar e compreender a minha ausência, apoiando e incentivando incondicionalmente este projeto e o meu esforço.

Aos restantes familiares e aos amigos de longa data, que acompanharam o meu crescimento académico, elogiando, mais até do que o merecido.

Aos meus professores, que ao longo da vida me foram entusiasmando na busca do conhecimento e me ensinaram que este é um meio e não um fim.

À minha avó paterna, pelo exemplo que deixou de humildade e altruísmo.

A todos os participantes deste estudo.

## Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Capítulo I Negociação, género e reatividade</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. O Processo Negocial</b> .....	<b>2</b>
1.1.1. Tipos de negociação .....	5
Negociação Distributiva .....	5
Negociação Integrativa.....	5
1.1.2. O Modelo da Dupla Orientação .....	6
<b>1.2. Negociação e Género</b> .....	<b>9</b>
1.2.1. Diferenças de Género na Negociação .....	10
Sexo e Género .....	12
Estereótipos de Género.....	13
Teorias das diferenças de género .....	15
Estereótipos e normas prescritivas e proscritivas.....	18
Género e negociação: uma sùmula do “estado da arte” .....	20
Reatividade (Backlash) .....	23
Estilo de negociação.....	25
<b>Capítulo II Efeitos do género e do estilo negocial sobre a reatividade</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Efeitos do género e do estilo negocial sobre a reatividade</b> .....	<b>29</b>
2.1.1. Objetivo e hipóteses.....	29
Hipótese 1.....	30
Hipótese 1a.....	30
<b>2.2. Método</b> .....	<b>30</b>
<b>Resultados</b> .....	33
<b>Discussão</b> .....	34
<b>Conclusão, limitações e pesquisas futuras</b> .....	35
<b>Referências</b> .....	<b>37</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>42</b>

**Capítulo I**  
**Negociação, género e reatividade**



A negociação é um processo de interação entre duas ou mais partes que visa a resolução de interesses que estão em conflito (Bazerman & Carroll, 1987; Pruitt, 1981). O entendimento entre as partes, através da comunicação, implica um conhecimento das posições e interesses em jogo, originando comportamentos negociais que evocam estilos e estratégias a adotar por cada um dos intervenientes. A negociação, enquanto processo iminentemente cognitivo, comporta crenças e expectativas que poderão ser geradoras de diferentes reações individuais. O género e o estilo negocial, por exemplo, poderão afetar a maneira como os intervenientes se percebem à mesa das negociações podendo impactar o processo negocial e a relação entre as partes.

Conhecendo até que ponto estes aspetos podem interferir com o processo negocial, poder-se-ão elaborar estratégias que minimizem os seus eventuais efeitos negativos. A importância da influência do género na negociação surge da necessidade social de promoção de justiça e equidade entre os dois sexos (Amanatullah & Morris, 2010), originando uma questão clássica que é a de saber se negociar com um homem será igual a negociar com uma mulher. Responder perentoriamente parece ser imprudente uma vez que, como veremos, poderão existir inúmeras variáveis, como fatores situacionais, de contexto ou de natureza cognitiva, tão capazes de evidenciar o efeito do género na negociação como de o anular.

### **1.1. O Processo Negocial**

Ao pensar em negociação remetemo-nos quase sempre para a esfera organizacional ou ainda para as relações diplomáticas. Porém, somos chamados a negociar em praticamente todas as áreas da nossa vida, umas vezes sem nos apercebermos, outras, deliberadamente. As pessoas são obrigadas a negociar, uma vez que não possuem um total controlo sobre os acontecimentos em que participam (Cunha, 2008). Assim, são frequentemente tomadas decisões que envolvem outras pessoas e que visam a resolução de interesses em conflito, no que respeita à distribuição de recursos escassos (Bazerman & Carroll, 1987; Pruitt, 1981).

A negociação é vista como um processo de tomada de decisão indispensável sempre que não se consigam atingir os objetivos sem depender de outros (Thompson, 2008) sendo que a comunicação assume um papel central no processo negocial, transformando as pessoas e a sua influência num elemento chave da sua operacionalização.

Podemos ainda caracterizar o fenómeno negocial de outra maneira, ao afirmar que a negociação é um processo comunicacional complexo, envolvendo duas ou mais partes, que acontece quando existem conflitos de interesses entre ambas que não podem ser resolvidos de forma isolada. Por outras palavras, é uma forma de interação social e ocorre, como adianta Simões (2008), quando os indivíduos ou grupos possuem ou julgam possuir divergências acerca de crenças, valores ou recursos, e tentam resolver essas divergências através de um acordo.

As pessoas precisam de negociar uma vez que só com a colaboração de pelo menos duas partes é possível conseguir resolver uma disputa entre ambas (Neves, Garrido & Simões, 2006). Por essa razão a negociação parece ser a melhor solução para a resolução de conflitos de interesses.

Na caracterização de uma situação negocial percebemos que cada negociação assume contornos muito particulares e diferentes de caso para caso. Desde logo se se trata de uma negociação coletiva ou entre grupos ou equipas, os fatores contextuais que influenciam os processos cognitivos da negociação e a natureza dos recursos em causa poderão ser bastante diferentes dos encontrados na negociação diádica.

Quer atuem individualmente quer em grupo ou em representação de grupos os atores da negociação são designados por *partes* e os *itens* negociais não são mais do que recursos (objeto da negociação) que poderão, em si mesmos, constituir alternativas com intervalos de valor (Simões, 2008). Quando negociam, as pessoas tendem a focar-se mais nas suas *posições* e menos nos seus *interesses* (Fisher, Ury & Patton, 1993). Embora possam coexistir, as *posições* são aquilo que constitui as exigências das partes, ao passo que os *interesses* têm a ver com as necessidades subjacentes às posições (Simões, 2008). Uma negociação baseada na discussão de *interesses* é uma negociação que tem o objetivo de acrescentar ou criar valor para ambas as partes, enquanto uma negociação que se concentre em defender *posições*, poderá não ser satisfatória para ninguém, bastando para isso que estejam em causa *posições* diferentes. Em resumo, e de uma forma mais simplista, podemos dizer que as *posições* se referem ao que as partes querem, e os *interesses*, às razões que as levam a querer. Vários exemplos negociais podem ilustrar algo que pode ser desejado de igual modo por ambas as partes, apresentando cada uma delas razões distintas para o desejar.

Seja como for, a verdade é que negociar, não só faz parte das nossas necessidades sociais quotidianas, como se revela útil (Wall, 1985) sendo que os diferentes tipos de negociação

encontram algo em comum de importância central nas sociedades atuais: as relações de poder. Como avança Cunha (2008), as partes implicadas numa negociação possuem diferentes graus de poder, mas nunca um poder absoluto sobre a outra parte. Se num caso extremo essa relação de poder fizer depender totalmente um indivíduo das ações de outra pessoa e esta em nada depender dele, a outra parte não tem nada a negociar, podendo simplesmente fazer uso do poder e da sua influência para atingir os seus objetivos (Simões, 2008). Como refere Jesuíno (1992), a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão num contexto de interação estratégica ou de interdependência dado que há uma influência recíproca das ações de uma parte nos resultados da outra.

Segundo Keltner, Gruenfeld e Anderson (2003) o poder refere-se à capacidade relativa de um indivíduo para alterar os resultados de outras pessoas. Os negociadores podem ter diversas fontes de poder estrutural (French & Raven 1959, citado por Thompson, Wang & Gunia, 2010), sendo que o mais exaustivamente estudado é a melhor alternativa para um acordo negocial (i.e. *BATNA* – Best Alternative to a Negotiated Agreement; Ficher & Ury 1981). A *BATNA* é o ponto a partir do qual a negociação deixa de ter interesse para o negociador, mas deverá ser previamente definido englobando todas as alternativas ao possível acordo (Simões, 2008).

A investigação na área da negociação tem apontado para duas variáveis dependentes que aparecem em praticamente todos os estudos publicados: O *processo* e o *resultado*. O *processo* refere-se à forma como decorre a negociação, e esta, combinada com a estrutura da situação negocial, origina um *resultado* (Neves et al., 2006). Segundo os mesmos autores, são elementos do *processo* negocial, por exemplo, as diversas formas de interação verbal e não-verbal entre as partes, a estratégia utilizada e o meio de comunicação empregue, sendo portanto previsível que qualquer alteração destas e de outras variáveis processuais terá impacto no *resultado* final da negociação. Thompson et al., (2010) adiantam que enquanto o *processo* negocial envolve negociadores, comportamentos, cognições, emoções e motivações, os *resultados* da negociação incluem características integrativas e distributivas. Assim, é pertinente distinguir de forma sucinta estes dois subprocessos da análise negocial.

### 1.1.1. Tipos de negociação

Encontramos na literatura a distinção entre dois tipos distintos de negociação, propostos inicialmente por Walton e Mckersie (1965), no seu estudo sobre o processo de negociação coletiva. Assim, propuseram a distinção entre *Negociação Distributiva*, também denominada por competitiva, ganha-perde ou transaccional e *Negociação Integrativa*, que alguns autores também designam por colaborativa, ganha-ganha ou relacional.

#### *Negociação Distributiva*

A negociação distributiva refere-se à forma como os negociadores dividem ou repartem recursos escassos entre si, envolvendo conflitos de interesses francamente opostos (Thompson et al., 2010). Implica quase sempre o ganho de uma das partes e a consequente perda da outra parte interveniente no processo negocial. A negociação distributiva pressupõe a existência de um único item negocial ou de uma soma fixa de bens ou recursos a dividir entre as partes; o que alguns autores chamam de “bolo” fixo. Assim, o resultado conduz necessariamente ao ganho de uma parte em detrimento de outra ou à divisão igualitária dos recursos.

#### *Negociação Integrativa*

A negociação integrativa assume que o resultado negociado satisfaz os interesses de ambas as partes, de uma forma que implica um resultado ótimo (i.e., ótimo de Pareto), não podendo ser melhorado em termos de resultado final, nem sendo suscetível de ferir uma ou outra parte. Este conceito implica a distribuição dos recursos em valores semelhantes, configurando uma complementaridade de interesses que será favorável às duas partes, podendo inclusive aumentar o “bolo” negocial, tornando os ganhos conjuntos superiores a qualquer acordo distributivo. Isto não significa, porém, que ambas as partes beneficiem por igual. Como adianta Simões (2008), o facto de existir um potencial integrativo não é sinónimo de que o acordo assuma estas características. O que poderá influenciar de forma determinante essa possibilidade são as estratégias usadas pelos negociadores.

A identificação do problema (que pressupõe a partilha de informação acerca do problema e das dificuldades que afetam as partes), a procura de novas soluções e a análise das respetivas consequências recorrendo à criatividade e à inovação, e por último, a hierarquização de soluções

e a escolha da ação a implementar (que consubstancia a importância das preferências das partes), constituem as três etapas no processo negocial integrativo.

Em termos comparativos, na perspectiva de Walton e Mckersie (1965), os assuntos respeitantes à negociação distributiva, são pontos de conflito, enquanto os itens que estruturam a negociação integrativa, são os que tratam de problemas. Como é rara a existência de cenários negociais exclusivamente integrativos, assiste-se frequentemente a uma “agenda mista, na qual assuntos conflituais coabitam com itens integrativos” (Simões, 2008, p.32).

Torna-se assim visível que um modelo negocial assente na negociação distributiva é necessariamente distinto de um modelo que se baseia na negociação integrativa, desde logo porque o primeiro visa a reclamação de valor assumindo um carácter competitivo, ao passo que o segundo valoriza a criação de valor sendo um modelo caracteristicamente cooperativo. Lax e Sebenius (1986) acrescentam que a negociação, para além de ser um processo de interação entre duas ou mais partes, inclui cooperação e competição, uma vez que existem sempre interesses comuns e interesses distintos.

O que se sabe é que a maioria das situações negociais possui potencial integrativo, existindo quase sempre a possibilidade de combinar interesses e preferências das partes que possam gerar valor para ambas, assim os intervenientes na negociação se disponham a analisar essa possibilidade (Neves et al., 2006).

As características eminentemente cooperativas da mulher em oposição aos traços predominantemente competitivos do homem são muito abordados quando falamos de diferenças de género em negociação, mas produzem, como veremos adiante, resultados que não podem ser separados de todas as variáveis em análise.

### **1.1.2. O Modelo da Dupla Orientação**

“ As pessoas preocupam-se mais com os seus problemas do que com os problemas dos outros” (Thompson, 2008, p.72). A mesma autora acrescenta que como temos acesso imediato às nossas preferências, estas afetam naturalmente a nossa avaliação de justiça. Para além da vontade real dos negociadores resolverem conjuntamente os problemas em causa, há um conjunto de condições que são favoráveis ao seu aparecimento; uma delas é o potencial integrativo dos itens negociais, especificamente, quando há possibilidade de encontrar interesses comuns e

complementares ou, por outras palavras, quando a solução não implica que uma parte ganhe e a outra perca. Assim, uma maior intenção em cooperar aproxima os interesses entre as partes ao passo que a competição tende a superiorizar o resultado individual. A maior ou menor assertividade empregue no processo negocial conduzirá a comportamentos consequentemente mais cooperativos ou mais competitivos respetivamente, conduzindo, no primeiro caso, à resolução do problema e no segundo à confrontação.

O *Modelo da Dupla Orientação* ou *Modelo de Interesses Duais* de Pruitt e Rubin (1986) encara o interesse próprio e o interesse pelo outro não como duas constantes, mas como duas dimensões que variam de elevado a baixo. Segundo estes autores, no estilo oposto ao da *Resolução de Problemas*, que se verifica quando os interesses dos outros e os interesses próprios se conjugam positivamente, encontramos a *Inação* que se regista quando obtemos valores de interesses baixos nas duas dimensões. Por outro lado, a *Cedência*, ocorre quando os interesses dos outros são mais elevados do que o interesse próprio, e por último, experiencia-se a *Confrontação* quando, como vimos, os interesses próprios se sobrepõem aos interesses dos outros.

Um outro modelo negocial, especialmente desenhado para originar resultados eficientes para ambas as partes, baseado em interesses e não em posições e portanto cooperativo, é o *Modelo Negocial de Harvard* de Fisher, Ury e Patton (1993). Esta abordagem, conhecida por negociação baseada em princípios, pode resumir-se em quatro pontos fundamentais: as *pessoas*, os *interesses*, as *opções* e os *critérios*.

Separar as *pessoas* do problema é a primeira preocupação deste método negocial. Com efeito, quando se enceta um processo negocial, não se pode esquecer que o mesmo envolve pessoas, e com estas, as emoções, personalidades, opiniões e valores distintos que caracterizam, de resto, a singularidade do indivíduo. Deste modo, a preocupação será não só a de conseguir uma boa solução negocial, mas também a de o conseguir sem prejudicar o relacionamento com o seu interlocutor.

Relativamente aos *interesses*, como vimos anteriormente, a concentração deverá incidir sobre estes e não sobre as posições. Numa negociação integrativa existem muitos *interesses* comuns e isso facilita o acordo, assim como facilita encarar a negociação como uma oportunidade de cooperação e não de competição (Fisher & Ury, 1981).

Quanto às *opções*, este modelo, preconiza a geração de várias alternativas antes da decisão. Quando o foco dos negociadores é nos *interesses* as *opções* são variadas, e com isso as soluções possíveis também aumentam.

Finalmente, os *critérios*, são resultados baseados em parâmetros e procedimentos objetivos e independentes. Poderão ser utilizados *critérios* como: precedentes legais, estudos científicos, normas da comunidade, valor de mercado, custos, traição, opinião de uma terceira parte independente e/ou de um especialista (Fisher & Ury, 1981).

Não explorando propositadamente outros modelos estratégicos e de eficácia negocial, por se distanciarem do âmbito desta revisão, será apenas enunciada a categorização em que se inserem os estudos desenvolvidos sobre os processos de negociação em geral.

Segundo Jesuíno (1992), existem três grandes grupos de modelos teóricos: os modelos da teoria dos jogos, os modelos económicos e os modelos psicossociológicos.

Os modelos da teoria dos jogos, inserem-se numa lógica que dita que os ganhos de um serão as perdas do outro, configurando portanto um modelo competitivo, fortemente dependente das opções dos participantes, não implicando um acordo para a solução encontrada (Jesuíno, 1992). Todavia, segundo o mesmo autor, existem jogos de soma não nula, nos quais a cooperação prevalece, coexistindo com motivos competitivos, como é o caso do “Dilema do Prisioneiro”.

Os modelos económicos contribuíram de forma decisiva para a teoria da negociação (Jesuíno, 1992), uma vez que estabeleceram fatores estruturantes das interações negociais. A grande limitação destes modelos é a exclusão dos processos psicológicos inerentes à interação dos participantes na ação negocial que é determinante para influenciar as decisões dos seus interlocutores. Os modelos económicos centram-se assim, na tomada de decisões baseada no comportamento racional, concentrando-se no grau de acordo conseguido e na sua eficácia.

Por último, os modelos psicossociológicos estabelecem como condições necessárias para a negociação, a existência de interação estratégica (Jesuíno, 1992). O mesmo autor adianta que estes modelos concebem a manipulação de expectativas e informação entre participantes através da comunicação, e aplicam-se tanto às interações negociais cooperativas como às puramente competitivas.

Em contraste com os modelos económicos, as perspetivas mais recentes na área dos modelos psicossociológicos, não assumem o pressuposto da total racionalidade das decisões e

têm em conta o impacto do contexto social da negociação, ou seja, o relacionamento entre os negociadores, as normas sociais e os processos de grupo (Pruitt & Carnevale, 1993).

Como vimos anteriormente, as normas sociais estão estritamente relacionadas com as crenças individuais sobre o que é (in)desejável e o género assume um papel importante na construção normativa do papel do homem e da mulher em sociedade. No ponto seguinte aprofundaremos o papel do género no contexto negocial.

## 1.2. Negociação e Género

Tendo em conta a crescente importância da negociação nas interações quotidianas, a investigação sobre este tema tem sido vista como capaz de assumir um papel relevante na abordagem das diferenças individuais, pese embora exista uma certa inconsistência sobre qual o papel do género nas condutas de negociação (Cisneros, Medina & Dorado, 2005). Há quarenta anos atrás, o papel do género começou a ser estudado no comportamento social, focado nas características intrínsecas da mulher (Maccoby & Jacklin, 1974). Mais tarde, a investigação evoluiu para uma visão da mulher com um papel cada vez mais interveniente na sociedade e por isso mais centrada na forma como é afetada pelo julgamento dos outros, relacionada com as normas estereotipadas do género. Recentemente, muitos investigadores voltam a focar-se no indivíduo, centrando-se nas estratégias utilizadas pela mulher para responder aos sinais e às reações do ambiente social em que se insere (Amanatullah & Morris, 2010).

Algumas dessas reações radicam em perceções conflituais das normas associadas ao género, no que toca aos papéis sociais. Especificamente, as pessoas podem reagir negativamente a comportamentos que configuram violações às normas sociais do género. O *Backlash Social*, que neste trabalho denominamos por reatividade, é um conceito usado na análise relacional do comportamento negocial. Não existe uma tradução direta para o termo em inglês, mas significa um efeito explícito de rejeição ou censura face a um comportamento observado. Esta reatividade das pessoas, a existir, a que é que se deve? À observação de comportamentos negociais distintos entre homens e mulheres (por exemplo considerar um estilo negocial desadequado)? A expectativas diferentes para homens e mulheres, fruto de crenças, (fundamentalmente baseadas nas características que são consideradas inaceitáveis para cada um dos géneros)?



Entender de que forma o género poderá influenciar a negociação poderá ser um contributo crucial para a promoção de justiça e de equidade entre homens e mulheres (Amanatullah & Morris, 2010).

Destacaremos a seguir o que de mais relevante tem sido investigado sobre este assunto, abrindo o caminho para a formulação do problema que este estudo explora.

### **1.2.1. Diferenças de Género na Negociação**

Os indivíduos que participam no processo negocial evidenciam um conjunto de características únicas, podendo influenciar o modo e a eficiência da sua atuação (Cunha, 2008).

Em negociação, existe a ideia de que a mulher poderá ser mais emocional que o homem e de que este poderá ser mais racional. Esta crença poderá traduzir-se numa vantagem negocial para o homem (Kray & Thompson, 2005). Estudos tecnologicamente avançados baseados na ressonância magnética funcional (*FMRI*) provam haver diferenças de base biológica explicativas da diferença emocional que está na base dos processos de decisão (Barry, Fulmer & Van Kleef, 2004; Barry, Fulmer & Goates, 2006). Outros estudos sugerem ainda que a relação comprimento/largura da face, por exemplo, pode estar associada a comportamentos mais agressivos e dominantes apenas no homem (Carré & McCormick, 2008; Carré, McCormick & Mondloch, 2009), podendo encarar-se esta relação, como um fator moderador das diferenças de género encontradas em contexto negocial.

O trabalho de Maccoby e Jacklin (1974) mudou, à época, a perspetiva sobre o género em psicologia. Revendo mais de mil estudos sobre género e identificando cuidadosamente mais de cem traços comportamentais, os autores enumeraram algumas diferenças de género solidamente documentadas. Assim, concluíram que as mulheres têm mais capacidade verbal enquanto os homens demonstram maior capacidade visual-espacial, maior sucesso em testes de matemática e são consideravelmente mais agressivos. Os autores concluíram ainda que havia pouca evidência para apoiar a crença de que as mulheres têm mais necessidades sociais que os homens, que são melhores em tarefas cognitivas simples e repetitivas em oposição à superioridade dos homens em tarefas mais complexas, e de que os homens são mais analíticos. Em relação à crença de que os homens são mais influenciados pelo meio e as mulheres por aspetos biológicos, este trabalho também concluiu que não existe suficiente robustez científica para o afirmar.

*Resultados controversos*

A dúvida sobre se existem diferenças de género à mesa das negociações é já uma questão clássica (Kray & Thompson, 2005). Por exemplo, a título ilustrativo, em relação aos trabalhos de revisão dedicados à conduta negocial e à sua relação com o sexo, Rubin e Brown (1975), exploraram sessenta e oito estudos e encontraram vinte e um, recorrendo aos jogos do dilema do prisioneiro, nos quais era evidente uma atuação mais cooperativa por parte dos homens, mas vinte e sete estudos concluíram precisamente o contrário e finalmente em vinte outros trabalhos não se encontraram diferenças significativas em função do sexo.

Sumarizando esta dificuldade, Carnevale e Pruitt (1992), afirmam que, ao contrário da relevância teórica e conceptualmente assumida, o suporte empírico e o papel das características pessoais na negociação tem-se revelado, não raras vezes, inconclusivo e até portador de alguma confusão.

De facto, a resposta à questão da influência do género no comportamento negocial é, como veremos, muitas vezes equívoca ou pelo menos não unívoca.

Alguns estudos apontam para a influência do género e da situação na fase inicial da negociação (Small, Gelfand, Babcock & Gettman, 2007). As mulheres parecem ser mais orientadas para a relação e mais cooperativas que os homens numas situações e mais competitivas noutras (Bowles & McGinn, 2008) e isso poderá estar relacionado com a forma como abordam a negociação. Segundo os mesmos autores estes fatores situacionais moderam resultados encontrados de diferença de género como é o caso, por exemplo, das mulheres aceitarem ofertas salariais cinco por cento inferiores, em média, relativamente aos homens. Questões como o poder, o *statu*, a situação e a expectativa relativa ao comportamento da outra parte, estão portanto na base das diferenças de género. Para Stuhlmacher e Walters (1999), o carácter moderador do sexo tem a ver concretamente com o poder na negociação, os incentivos externos, o tipo de tarefa, e com os relacionamentos e composição das díades.

Apesar destas observações apontarem para efeitos claros do género, Bowles e McGinn (2008) referem alguma incongruência de resultados, apontando para estudos que mostram claramente uma maior orientação para a cooperação na mulher e para outros, que mostram precisamente o contrário. Aliás, Feidakis e Tsaoussi (2009) mostram-nos que as diferenças de sexo foram extremamente estudadas nos últimos trinta anos, mas que se continua a encontrar

resultados contraditórios (alguns estudos encontram pequenas diferenças e outros diferenças significativas). Os autores defendem ainda, no seu estudo sobre competitividade, género e ética na negociação, que as diferenças de género apenas afetam as expectativas pessoais e não a componente negocial, sendo que o género *per se* não foi um forte preditor de resultados negociais.

Parece portanto prudente analisar as diferenças de género caso a caso, individualizando o contexto e todos os fatores situacionais que aparentemente influenciam as expectativas que as pessoas têm acerca do sexo masculino e feminino.

### *Sexo e Género*

Quando falamos de sexo e género falamos de conceitos distintos. Em linguagem corrente, as palavras sexo e género parecem usar-se indiscriminadamente mas o sexo define as diferenças biológicas entre homens e mulheres enquanto o género define a masculinidade e a feminilidade convencionadas socialmente, referindo-se à construção cultural das características masculinas e femininas (Ferreira, 2001). Compreender as relações entre homem e mulher é superar o entendimento de que género e sexo são iguais. “O sexo é portanto definido biologicamente e o género determina a representação social dos papéis destinados a cada um dos atores sociais do que é masculino e feminino” (Cetolin & Trzcinski 2011, p.28). Segundo o mesmo autor, as relações de género são também relações de poder hierarquizado. Por outras palavras, sexo refere-se à construção biológica e género à construção cultural. (Neto, 2000).

Desde que o sujeito se começa a aperceber da sua individualidade que começa a encontrar diferenças entre si e o sexo oposto. As mais notórias são as diferenças físicas.

Questões que continuam a ser centrais para os investigadores, interrogam se estas diferenças entre sexos interferem com a sua forma de agir e de pensar. Por outras palavras, se por obedecerem a modelos distintos de funcionamento mental (inatos ou adquiridos) existem diferenças de integração e aceitação numa sociedade organizada e culturalmente complexa, diferenças quanto à satisfação pessoal e autoconceito ou diferenças de competências ou proficiência para uma determinada tarefa. Não querendo aprofundar o estudo sobre a origem inata ou desenvolvida do comportamento social, a verdade é que, segundo Gleitman, Fridlund e Reiseberg (2007), a maioria dos estudos sistemáticos defendem uma visão inata e foram desenvolvidos no campo da Etologia. Questões como as da hierarquia da dominância, do macho

alfa e da maior agressividade do sexo masculino parecem bem explicados pela presença da hormona sexual testosterona. Níveis altos desta hormona na corrente sanguínea implicam uma maior agressividade nos machos e níveis baixos evidenciam o contrário. Segundo Davis (1964); Siegel e Demetricopoulos (1993), esta generalização parece aplicar-se a uma vasta gama de espécies incluindo a espécie humana.

Voltando a falar do género enquanto constructo intrinsecamente cultural, conseguimos encontrar na literatura pelo menos três correntes de pensamento que nos remetem para o género como um conceito polémico ou controverso e isto poderá ter relação com a ambiguidade encontrada acerca da existência de diferenças de género à mesa das negociações.

Para Ferreira (2001), um destes posicionamentos considera a irrelevância do género empenhando-se em desmistifica-lo, considerando-o artificial e mesmo falso, não considerando as diferenças existentes entre homens e mulheres. Um outro posicionamento mostra-se sensível à malignidade do conceito de género, correlacionando-o com uma sociedade hierarquizada e opressiva em que a mulher é injustiçada, adquirindo cada vez mais um estatuto de minoridade numa sociedade que tenta a todo o custo legitimar o conceito de género. Finalmente, uma terceira corrente que defende a necessidade e a pertinência do estabelecimento do conceito de género na perspectiva do necessário equilíbrio dos diferentes papéis sociais.

Em jeito de conclusão, a mesma autora reitera que o conceito de género, mesmo depois de desconstruído e desmistificado, continua a ter sentido e continuará a estar presente na nossa sociedade, porque representa uma entidade coletiva sobre a qual se constrói a identidade individual, porque implica o sentimento de pertença a um grupo gerando sentimentos de compromisso, solidariedade e segurança e porque dialeticamente articulado com os fatores biológicos e culturais se afigurará sempre como um conceito contextual e mutável.

### *Estereótipos de Género*

Tendemos a categorizar de acordo com o que consideramos a norma. É isto que diz Walter Lippmann (1922), o primeiro a usar a palavra estereótipo, citado por Aronson, Wilson e Arket (2002), ao referir-se aos “pequenos quadros que levamos na cabeça”. Com efeito, segundo os mesmos autores, se pensarmos em motoristas de táxi de Nova Iorque, médicos judeus ou num músico negro, pensámos necessariamente em homens e no caso de um músico negro não o

concebemos a tocar música clássica. No entanto, todos sabemos que há mulheres taxistas em Nova Iorque, médicas mulheres que são judias e músicos negros que tocam música clássica.

As relações entre os géneros expressam-se de variadíssimas formas e em diferentes contextos de vivência social. O trabalho é um exemplo concreto, onde as diferenças de género assumem um papel relevante quanto às tarefas que são atribuíveis predominantemente a um dos sexos. Esta realidade entronca com a forma como homens e mulheres são vistos e são percebidos em diferentes culturas originando duas dimensões de análise de importância assinalável. A primeira são os estereótipos de género que são “as perspetivas populares de como homens e mulheres diferem na sua maquilhagem psicológica” (Neto, 2000, p.41). Por exemplo, pode dizer-se que as mulheres são mais sensíveis devido à imagem que temos do seu papel maternal e que os homens são habitualmente mais frios e mais distantes emocionalmente. Isto constitui um estereótipo de género, ainda que frequentemente se encontrem exemplos de acontecimentos inversos. A outra dimensão de análise tem a ver com a ideologia do papel de género que não é mais do que a manifestação destas diferenças mas atribuível às crenças de diferenças de papéis entre homens e mulheres. Segundo Neto (2000), a avaliação que se faz sobre estas diferenças deve-se à probabilidade de haver estereótipos acerca de homens e mulheres que são muito consistentes. No campo profissional os papéis de género afiguram-se visivelmente diferentes em muitas áreas com significado social.

Segundo um estudo intercultural implementado por Williams e Best (1990), as variações nos estereótipos de género existem e assumem valores diferentes de país para país, contudo estas diferenças são sempre relativamente pequenas em relação à semelhança geral entre países, indicando que os estereótipos de género parecem ser panculturais e apenas modificáveis ligeiramente por influências culturais específicas. Os dados portugueses são congruentes com esta interpretação (Neto, 2000). Assim, os mesmos estudos apontam para uma uniformidade de traços estereotipados de género indicando uma variação no conhecimento desses estereótipos que pode variar com a idade, o nível sociocultural, a residência e a passagem (sobretudo nos primeiros anos de vida) por um processo de aculturação.

As razões que estão associadas à ativação dos estereótipos de género continuam a ser uma questão fundamental para os psicólogos sociais. Segundo Deaux e Major (1987), existem três fatores que determinam a ativação dos estereótipos de género: a *pessoa-alvo*, a *pessoa que percebe* e a *situação*. A *pessoa-alvo* diz respeito aos traços físicos característicos de cada

género e que evidenciam a sua relação com traços de personalidade do sexo correspondente. Quanto à *pessoa que percebe*, esta pode ser sensível ou não às qualidades masculinas e femininas percebidas resultando daí uma variação interpretativa. A saliência de um determinado sexo em determinado contexto faz com que a *situação* seja determinante na ativação dos estereótipos de género.

É bem cedo que os agentes de socialização dos estereótipos de género se começam a evidenciar. Desde logo, os pais têm percepções, expectativas e valores estereotipados para os seus filhos. Estas crenças acerca do género começam desde o nascimento a influenciar o comportamento dos adultos (Neto, 2000). A escola, por seu turno, desempenha um papel importante na modelação e consolidação dos comportamentos e interesses estereotipados do género. Sandler e Hall (1982) sugerem com base em vários estudos, que os estereótipos de género levam algumas vezes os professores a tratar alunos e alunas de modo diferente. Os meios de comunicação social e a pressão dos colegas especialmente durante a adolescência são também, como refere Neto (2000), importantes agentes de socialização dos estereótipos de género.

#### *Teorias das diferenças de género*

Com a evolução dos métodos de investigação e a análise cada vez mais sistemática das diferenças de género no contexto social, surgem novos dados que suportados em diferentes teorias poderão ajudar a esclarecer melhor os psicólogos mais dedicados às diferenças de género.

Para Balliet, Macfarlan e Vugt (2011), as diferenças entre homens e mulheres estão na origem de diferentes comportamentos sociais e podem ser analisadas à luz de duas perspetivas: a sociocultural e a evolucionista.

Segundo a teoria sociocultural estas diferenças de papéis sociais explicam-se historicamente pelas diferenças biológicas, uma vez que sendo os homens mais fortes e rápidos e cabendo às mulheres o papel da gravidez e do cuidado dos filhos, o papel social atribuído a cada sexo sempre foi distinto. Assim, diferenças biológicas originam diferenças culturais afetando os estereótipos associados aos sexos. Espera-se então que a mulher assuma um papel doméstico com maior capacidade de estabelecer relações interpessoais, virada para a comunidade, amigável e emocionalmente expressiva. Por outro lado, espera-se que o homem assuma papéis sociais de grande *statu* e poder, sendo mais independente, assertivo, ambicioso e dominante. Deste modo,

homens e mulheres incorporam estes estereótipos no seu próprio autoconceito, autorregulando o seu comportamento de acordo com esses *standards*.

Os estudos mostram que o estereótipo masculino (mais independente) e feminino (mais comunitário) sublinha muitas diferenças sexuais em comportamento social, especialmente em contextos onde estes estereótipos estão mais salientes.

Que implicação tem esta teoria para a compreensão das diferenças de sexo em dilemas sociais? Se um dilema social é abordado de forma cooperativa, regista-se preocupação com o bem-estar de todos. Se por outro lado, for abordado com oscilação independente, é evidente uma preocupação com o próprio sucesso em detrimento do sucesso dos outros.

As mulheres dão mais importância a valores universais que os homens, o que sugere que as suas preocupações com os outros ultrapassam as suas relações mais próximas.

Esta teoria salienta um efeito principal do sexo na cooperação em determinados contextos permitindo concluir que se espera que as mulheres sejam mais cooperativas que os homens em dilemas sociais, estando de acordo com o estereótipo do género feminino. “As mulheres têm essa consciência e por isso autorregulam o seu comportamento em função dos códigos sociais” (Balliet, Macfarlan & Vugt, 2011, p.883).

A teoria evolucionista assume que há diferenças psicológicas que estão na base das diferenças de comportamentos sociais entre os sexos e estas são o resultado de uma singular mas flexível evolução psicológica masculina e feminina. Por outras palavras, é um facto que homens e mulheres funcionam mentalmente de maneira diferente e que isso tem implicações no seu comportamento social. Para o mesmo problema de adaptação (por exemplo, encontrar comida e arranjar abrigo) diferentes soluções são encontradas consoante se seja homem ou mulher. Segundo Balliet, Macfarlan e Vugt (2011), estas diferenças estão relacionadas com as diferentes formas de ver o problema e com a forma (sobretudo física) de o resolver. Estas diferenças foram moldadas pelo processo de seleção natural e sexual. Esta seleção natural pode traduzir-se num benefício como o de conseguir comida, por exemplo, ou na capacidade de atrair o sexo oposto. Assim, existem duas formas de evoluir: a *intrasexual*, em que o mesmo sexo compete para ganhar o acesso ao sexo oposto, e a *intersexual*, que se refere a eventos externos ou processos psicológicos que originam que membros de um sexo selecionem características do sexo oposto causando muitas vezes neste, adaptações que são típicas.

Se o homem tem mais capacidades para a caça, porque desenvolveu competências estratégicas e de violência e a mulher é mais eficaz na coleta e gestão dos bens porque desenvolveu mais a capacidade de localização e recolha da comida, ambos se favorecem, e a seleção natural promove o prolongamento da espécie. Segundo esta teoria, os homens e as mulheres evoluíram porque otimizaram as suas diferenças em benefício da melhoria da vida de ambos, sendo que estas diferenças sexuais surgiram como resposta às diferentes solicitações do meio.

Numa revisão exaustiva de literatura, Balliet, Macfarlan e Vugt (2011), estudaram, à luz destes dois modelos teóricos, as diferenças de sexo na cooperação segundo quatro dimensões:

- Interações entre o mesmo sexo versus interações entre sexos diferentes
- Interações uma vez versus interações repetidas vezes
- Interações tendo em conta o tamanho do grupo
- Interações segundo o ano de publicação

As duas teorias divergem quanto à expectativa de cooperação relativa à interação homem-homem ou mulher-mulher. A teoria sociocultural defende as interações femininas como mais cooperativas e as masculinas com ênfase para a dominância social e por isso antecipa mulheres mais cooperantes do que homens quando interagem com o mesmo sexo. Segundo a teoria evolucionista o esperado é precisamente o contrário, pois no passado foi a cooperação entre homens (na caça e na luta) que fez com que tivessem mais possibilidade de sobreviver e procriar. Em relação às díades mistas as diferenças entre sexos podem ser mais evidentes em contextos onde haja ativação de estereótipos de género. Segundo a perspectiva sociocultural, homens e mulheres agem desse modo para evitar a crítica de terceiros. Como a tendência é integrar o respetivo estereótipo, espera-se que as mulheres sejam mais cooperativas que os homens em interações de díades mistas relativamente a interações de díades do mesmo sexo. Segundo a teoria evolucionista esta explicação não é tão clara mas defende que ambos os sexos desenvolvem estratégias para agradar ao sexo oposto.

Tanto numa como noutra teoria é esperada uma cooperação crescente da mulher e menor do homem à medida que vão existindo mais interações e verifica-se que ambas antecipam uma maior cooperação masculina em grupos grandes, sendo as diferenças de sexo na cooperação moderadas pelo tamanho do grupo.



Uma questão que se coloca é se as diferenças de sexo na cooperação variam ao longo do tempo. Ou seja, à medida que nos aproximamos dos tempos atuais (mais educação feminina, menos nascimentos, menos trabalho físico) a mulher vai tendo uma posição social mais relevante? A teoria sociocultural sugere que poderá haver mudanças nos comportamentos sociais entre homens e mulheres ao longo do tempo na exata medida em que os estereótipos de gênero também estão a mudar culturalmente (Diekman & Eagly, 2008; Eagly & Wood, 2011; Wood & Eagly, 2010). Isto poderá reduzir a potencial diferença entre homens e mulheres na cooperação (Balliet et al., 2011) e ter implicações na forma como a mulher é vista nas sociedades atuais.

### *Estereótipos e normas prescritivas e proscritivas*

Foram identificadas num estudo duas dimensões: *preconceito* e *discriminação* (Allport, 1954).

Para isso foram consideradas duas diferentes componentes de estereótipos: descritivas, que descrevem como homens e mulheres antecipam o seu comportamento na negociação, e prescritivas que descrevem como mulheres e homens devem comportar-se na negociação (Rudman, Moss-Racusin, Phelan & Nauts, 2012, p.166).

Os estereótipos de gênero não são meramente descritivos mas também prescritivos e proscritivos, ou seja, configuram a forma como os homens e as mulheres se devem comportar e não se devem comportar respetivamente (Rudman et al., 2012). A teoria sobre as expectativas desencadeadas pelos papéis do gênero é de natureza normativa, prescritiva e injuntiva. Os atributos comumente masculinos de assertividade, independência e competitividade representam itens prescritivos para o homem enquanto atributos de agradabilidade (e.g. caloroso, gentil, solidário) são prescritivos para a mulher. Por outro lado, as proscricões são características negativas só para um dos gêneros (Rudman et al. 2012). Por exemplo, traços masculinos de dominância (e.g. controlador, arrogante) são proscritivos para a mulher mas tolerados para o homem e os traços de fraqueza femininos (e.g. ingénuo, fraco) são proscritivos para o homem mas tolerados na mulher (Prentice & Carranza, 2002). Com base nestes exemplos, Rudman et al. (2012) sublinham a importância dos traços proscritivos porque reforçam a hierarquia de gênero salientando bem as semelhanças que não são admissíveis entre homens e mulheres.

Recentemente, Prentice e Carranza (2002) argumentam que o foco exclusivo nas prescrições de género (como membros de cada sexo se 'devem' comportar) não aborda adequadamente a importância das proscricções de género (como membros de cada sexo 'não se devem' comportar), o que pode levar a punições mais severas para as violações. Assim, parece acertado assumir que o foco nos itens proscritivos proporcionará maior adequação analítica quanto ao grau de punição para a violação das normas do género.

A evidência para a existência de diferenças de género tem sido suportada por numerosos trabalhos de investigação sobre diferenças biológicas, sociais e psicológicas que parecem conferir genericamente aos homens uma maior agressividade, competitividade e focalização nas tarefas e às mulheres maior sensibilidade, cooperação e foco nas pessoas. No entanto, são as crenças sobre estas diferenças sexuais que se tornam mais reveladoras e objetivas do que as próprias diferenças estudadas (Neto, 2000).

Estas diferenças de perceção não são mais do que crenças prescritivas sobre a relação dos papéis mais adequados a mulheres e homens sendo denominadas, como referido anteriormente, *ideologias do papel de género*.

Um estudo conduzido em Portugal revela que o nosso país se encontra, a par da Venezuela, Estados Unidos da América e Itália a meio da tabela na atribuição de papéis de género, estando mais ou menos equidistante entre a perceção mais igualitária entre a mulher e o homem e a perceção mais tradicional que considera o homem mais dominante (Neto, 2000, p44).

Alguns estudos mostram que as perceções sobre o papel de cada género favorecem o homem na negociação na medida em que ele é visto como bem-sucedido, tendo comportamentos prescritivos de assertividade, agressividade e racionalismo (atribuíveis ao homem). Por outro lado os comportamentos prescritivos da mulher de submissão, emotividade e fraqueza não a conduzem a um resultado idêntico e por isso a mulher procura agir com um comportamento contraestereotipado se quer ser percebida como competente. Como nos mostram Amanatullah e Tinsley (2013), este comportamento da mulher compromete as suas hipóteses de sucesso na medida em que é julgada segundo os seus traços proscritivos. Catalyst (2007) ironiza dizendo que “a mulher é presa por ter cão e presa por não ter...” ao ilustrar o facto de ser vista como

competente mas desagradável quando age, salientando os traços prescritivos masculinos ou de ser vista como agradável mas incompetente quando age, salientando os traços prescritivos femininos.

*Género e negociação: uma súpula do “estado da arte”*

Voltando às diferenças de género na negociação, percebe-se que a sua existência poderá ter mais que ver com a percepção de cada um dos intervenientes ou dos espectadores externos acerca da ideologia do papel de género. Isolar estas crenças acerca do papel que homens e mulheres devem desempenhar de forma diferente em sociedade e em contexto negocial, poderá ajudam-nos a entender não só de que forma as pessoas são influenciadas por constructos mentais que estão na origem da forma como se comportam, como a perceber diferenças na forma como as pessoas avaliam esses comportamentos.

Para além da ativação dos estereótipos que tendencialmente beneficia os homens na negociação, a composição das díades e a negociação individual ou em representação de terceiros constituem fatores de moderação nas diferenças de género. Segundo Amanatullah e Morris (2010), as diferenças de género são mais notadas na negociação individual do que na negociação em representação de terceiros. Neste contexto, Matheson (1991), demonstrou no seu estudo sobre negociação *online*, que quando era revelado o sexo do negociador aos participantes, as mulheres eram percebidas como sendo mais cooperativas e menos explorativas e isso teve relação com os comportamentos de negociação iniciais. Aplica-se aqui o conceito de estereótipo de género que abordámos anteriormente, que neste estudo influenciou a percepção do outro negociador face às expectativas criadas em função das normas para o género. Para Bowles e McGinn (2008), a ativação implícita de estereótipos (abaixo de níveis de consciência), favorece a performance masculina e exacerba a vantagem masculina em grupos mistos de díades.

Outro dado encontrado na literatura prende-se com a avaliação das negociações, e com a forma como existem diferenças de género evidentes neste âmbito. Num estudo conduzido por Bowles, Babcock e Lai (2007), quando a avaliação das negociações é feita por um homem, este penaliza mais as mulheres em teatro negocial, enquanto as mulheres, no mesmo cenário de avaliação, penalizam igualmente homens e mulheres. Esta diferença de avaliação conduz a uma subavaliação da mulher e Dinovitzer, Reichman e Sterling (2009) referem que por este motivo o trabalho das mulheres se tem mostrado menos valorizado que o dos homens. No estudo que realizaram, com advogados, a diferença de ganhos foi real (menos cinco por cento). Günther,

Ekinci, Schwieren e Strobel (2010) adiantam uma explicação parcial para as disparidades salariais entre homens e mulheres ao concluírem, num estudo experimental, que as mulheres reagem menos a incentivos competitivos. Como a tarefa usada na experiência foi considerada uma tarefa masculina, replicaram a experiência com uma tarefa neutra e uma tarefa feminina. Para a tarefa masculina, foi possível replicar os resultados, mas para as mulheres de tarefa neutra a reação a incentivos foi tão forte como para os homens. As mulheres com tarefa feminina reagiram mais fortemente do que os homens aos incentivos. Estes resultados sugerem uma explicação de ameaça do estereótipo; as mulheres tendem a não competir com os homens em áreas onde eles (com ou sem razão) acham que perderão de qualquer forma, e o mesmo é válido para homens, embora em menor medida. Uma vez mais, os estereótipos parecem estar relacionados com o tipo de tarefa envolvida (masculina, neutra ou feminina).

Paralelamente, García-Gallego, Georgantzís e Jaramillo-Gutiérrez (2012), referem que as mulheres têm mais aversão ao risco do que os homens, fazem menores ofertas e tendem a rejeitar mais que os homens num cenário de jogos de ultimato sobre negociação salarial, mas concluem que estas diferenças de atitudes não explicam quaisquer efeitos do gênero. Num outro estudo, Kray, Locke e Van Zant (2012), concluíram que o charme feminino demonstrou congregar maior ganho negocial. Neste estudo, na condição de charme da compradora, o preço de um carro dado pelo vendedor masculino foi mais baixo. No caso de o vendedor ser feminino esta diferença (condição de charme e não charme do comprador feminino) não se verificou.

Kray e Thompson (2005) fazem referência aos estereótipos de gênero na negociação, atribuindo ao sexo masculino maior eficácia nas técnicas de negociação. Um estereótipo de gênero negocial eficaz confere aos homens os seguintes atributos: força, dominância, assertividade e racionalidade e às mulheres os seguintes atributos conotados com ineficácia: fraqueza, submissão, acomodação e emotividade. Evidenciam ainda, que há estratégias e contextos que influenciam os efeitos de gênero; “as pessoas têm um conjunto de crenças de gênero consistentes com os estereótipos que não só influenciam como agem, como influenciam a percepção sobre a ação dos outros” (Kray & Thompson, 2005, p.104).

Como podemos observar, muitos autores que se debruçam sobre a investigação das diferenças de gênero pesquisam a sua influência no cenário negocial. Num artigo de revisão sobre negociação, Thompson et al., (2010), reuniram alguns dados que importa enunciar:

- O poder pode depender de fatores estruturais (e.g. BATNA) ou de características pessoais. O poder estrutural na negociação pode mudar quando as condições ambientais mudam mas o poder pessoal é quase sempre fixo.
- Uma importante fonte de poder pessoal é o género. Para exercer influência nas negociações, o género deve ser ativado ou tornado saliente (Kray & Thompson, 2005).
- O estereótipo que prevalece é o de que a mulher é menos assertiva e agressiva que o homem, e estes requisitos de assertividade e agressividade são vistos como essenciais na negociação.
- Kray, Thompson e Galinsky (2001) concluíram no seu estudo, que as mulheres realmente obtiveram piores ganhos que os homens em negociação com o sexo oposto quando o estereótipo implícito de género foi subtilmente ativado.
- Meta-análises recentes (Stuhlmacher & Walters 1999, Walters, Stuhlmacher & Meyer 1998) indicam que as mulheres negoceiam de forma um pouco mais cooperativa do que os homens, mas fatores situacionais, como o poder relativo do negociador, o potencial integrativo da tarefa e o modo de comunicação, podem frequentemente substituir este efeito.

Como vimos no início deste capítulo a interdependência e as relações de poder são fatores estruturantes do processo negocial e parece haver implicações comportamentais dependentes do género em relação ao poder. Kray e Thompson (2005) adiantam que, manter contacto visual, por exemplo, tem implicações de poder diferentes para homens e mulheres. Nos estudos experimentais realizados, a qualidade do acordo foi maximizada para mulheres e minimizada para os homens. Quando os homens mantiveram contacto visual, as diferenças de poder percebidas eram intensificadas, criando uma sensação de desconforto que minou a qualidade do acordo. Num capítulo recentemente publicado, Goldman e Shapiro (2012), debruçaram-se sobre questões como, o porquê das diferenças de género persistirem no século XXI no local de trabalho e que características impedirão a resolução de tais diferenças. Os autores começam por explicar a razão pela qual continuam a ser evidentes as diferenças de género que se prendem com o facto de até há bem pouco tempo estas terem sido pouco estudadas e entendidas quer empiricamente quer teoricamente. Adiantam ainda dificuldades metodológicas que estão na base de muitas destas lacunas.

Destacando a importância das construções cognitivas sobre o género mais do que as supostas diferenças intrínsecas dos géneros, as abordagens da psicologia social vieram trazer nova luz a este problema. Assim, em termos de estudo e compreensão, as diferenças biológicas entre homens e mulheres (diferenças sexuais) deram lugar às diferenças de expectativa social relacionadas com diferentes regras sociais entre homens e mulheres (diferenças de género), promovendo a exploração dos estereótipos de género teorizada por Steele, (1997); Steele e Aronson, (1995). Por isso, há hoje forte evidência de que as diferenças de género devem ser olhadas muito mais em função das crenças e sensibilidade dos negociadores em relação a estereótipos de género, do que em função de diferenças sexuais biológicas.

### *Reatividade (Backlash)*

Como vimos anteriormente, Rudman et al. (2012) afirmam que as mulheres tendem a comportar-se em alguns casos de acordo com o estereótipo masculino para obter melhores resultados. Os mesmos autores afirmam, num estudo sobre a hierarquia de género, *status* e reatividade, que as mulheres que violaram os estereótipos femininos e agiram de acordo com os estereótipos masculinos (assumindo um *status* superior), foram percebidas como mais dominantes, mais arrogantes e menos agradáveis que os homens que adotaram o mesmo comportamento.

Estes resultados fornecem a chave para o enigma dos estereótipos e a sua direta ação nas mulheres que violam os comportamentos desejados para o seu sexo, e a razão por que isso acontece. Ou seja, começam a apontar para incongruências de *status* como um componente crítico da reatividade (i.e. *Backlash*) (Rudman et al., 2012, p.166).

Como adianta Rudman (1998) a reatividade é uma reação negativa das pessoas contra as mulheres cujo comportamento é percebido como violador das normas sociais do género. As mulheres veem-se confrontadas com a dualidade entre serem percebidas como competentes (em negociações ou em resultados económicos) e o risco de censura social, denominado por efeito de reatividade. Por exemplo, usando um cenário, que envolvia uma tentativa de negociação de uma oferta de emprego, em que o sexo do protagonista foi manipulado, Bowles et al., (2007) mostraram que as mulheres que iniciaram as negociações foram percebidas como sendo mais exigentes e menos agradáveis do que os homens que tiveram a mesma atitude.

A questão que se coloca é a de perceber melhor até que ponto a reatividade está unicamente relacionada com as diferenças de género, ou, por outras palavras, até que ponto as diferenças de género poderão explicar o efeito de reatividade em contexto negocial?

A distinção entre aspetos económicos e relacionais pode ser importante para perceber as diferenças de género na negociação. Os aspetos relacionais parecem ser mais consistentes com o estereótipo feminino, o que levará as mulheres a serem mais focadas nos resultados da relação do que nos resultados materiais. Baseados na literatura revista sobre este assunto, Amanatullah e Morris (2010) acrescentam que a mulher desenvolve primeiramente um autoconceito interdependente (que está relacionado com sua afirmação em sociedade na demonstração de preocupação com os outros), ao passo que o homem desenvolve em primeiro lugar um autoconceito independente (relacionado com a afirmação da sua independência face aos outros, centrando-se em si próprio).

Uma vez mais, os aspetos situacionais estão intimamente ligados com a forma como homens e mulheres negociam de maneira diferente. Negociando em nome próprio em vez de em nome de outrem, as mulheres aparentemente acreditam que a assertividade evocará avaliações de incongruência, atribuições negativas e subsequente efeito de reatividade (Amanatullah & Morris, 2010). Também o *statu* parece ser indissociável do género no que diz respeito às diferenças encontradas. Estudos empíricos mostram que quando o género foi substituído pelo *statu*, ou hierarquia de género (Rudman et al., 2011), se obtiveram precisamente os mesmos efeitos: os homens eram mais críticos do comportamento da mulher do que do homem enquanto as mulheres avaliaram o comportamento do mesmo modo independentemente do sexo. Estes resultados sugerem que sexo e *statu* andam de “mãos dadas” em interações como as do contexto negocial (Lammers, Stepel, & Galinsky, 2010).

Adicionalmente, Amanatullah e Morris (2010), focam a importância do medo da reatividade social sentido pela mulher, como fator mediador do comportamento assertivo, que a levam a comportar-se de acordo com o esperado para o seu sexo. Todavia, concluem os autores, este efeito é atenuado quando a mulher negocia em nome de outros pelo facto de a mulher não atribuir tanto a si a responsabilidade pelo seu comportamento não antecipando conseqüentemente o efeito de reatividade.

*Estilo de negociação*

A assertividade na aceção popular entende-se pela capacidade que uma pessoa tem, quando em interação social, para defender os seus sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos de maneira direta, firme e honesta, respeitando estes mesmos pressupostos nos outros sem experimentar demasiada ansiedade (Serrano & Rodriguez, 1993). Neste contexto, a conduta assertiva distingue-se da conduta agressiva, pois esta última caracteriza-se pela expressão de sentimentos, atitudes, desejos, opiniões e direitos de um indivíduo, que não toma em consideração essas mesmas características nos outros (Cunha, 2008). Em contexto negocial, contudo, a assertividade assume outro significado: a defesa firme dos interesses do negociador (i.e., uma competência distributiva) e é vista como um item prescritivo masculino relacionado com agressividade e insubmissão. Em negociação, a operacionalização de agressividade e insubmissão (i.e. *agentic*) é a assertividade (Amanatullah & Morris, 2010; Bowles et al., 2007). “Um estilo negocial assertivo é claramente focado na exigência de valor (para si próprio) e na procura agressiva da defesa dos seus interesses” (Amanatullah & Tinsley, 2013, p.112).

A assertividade é como vimos um item prescritivo para os homens assim como a cordialidade é um item prescritivo para a mulher, isto porque a assertividade é considerada um requisito de liderança e de sucesso na carreira em contraponto com a cordialidade que é um requisito necessário ao cuidado com o bem-estar dos outros (Burgess & Borgida, 1999; Eagly, 1987; Prentice & Carranza, 2002; Williams & Best, 1990). Note-se que a teoria recente sobre as expectativas do papel do género explica, que estas se evidenciam não só através de fatores prescritivos (características positivas masculinas de competência e positivas femininas de agradabilidade) como de fatores proscritivos (características negativas masculinas de domínio e arrogância e características negativas femininas de fraqueza e credulidade) (Prentice & Carranza, 2002; Rudman et al., 2012). Os mesmos autores exploraram a possibilidade de influenciar a reatividade com base em duas condições distintas e interligadas no cenário negocial: condição de assertividade e não assertividade e condição de negociação em nome próprio ou em nome de outros. Os resultados levaram a concluir, que as mulheres que negociaram num estilo assertivo em nome próprio sofreram reatividade consistente com as características masculinas negativas, uma vez que foram vistas como arrogantes e dominantes. No estilo não assertivo, negociando em nome de outros, as mulheres sofreram uma reatividade diferente, consistente com as características femininas negativas, uma vez que, sendo percebidas como fracas e crédulas, as



peças não lhes reconheceram liderança de processo (Amanatullah & Tinsley, 2013). Esta foi aliás, a única condição onde o estilo negocial não assertivo produziu menor reatividade do que o estilo de negociação assertivo. Assim, é de esperar maior reatividade quando a negociação segue um estilo assertivo para ambos os sexos à exceção das mulheres que negociam em nome de outros, que neste estudo, ao contrário dos homens, experimentaram mais reatividade na condição de não assertividade.

Estes resultados confirmam a maior reatividade que as mulheres experimentam quando o seu comportamento é percebido como “demasiado masculino” (Rudman & Glick, 1999, 2001), mas num contexto de negociação em nome de outros isto não se confirmou e os autores atribuíram o resultado a um comportamento “demasiado feminino” oposto ao de liderança e por isso mais censurável.

*Em suma...*

Para além de existirem ainda poucos estudos que clarifiquem a maneira como as pessoas percebem os efeitos do género e do estilo usado em contexto negocial e as suas implicações, a investigação sobre esta área tem mostrado resultados algo equívocos. Aparentemente não são encontradas diferenças entre homens e mulheres em negociação, mas fatores contextuais, crenças e expectativas acerca de normas de género poderão sobrepor-se às diferenças sexuais e favorecer os homens em termos de resultado negocial (Neto, 2000). Estas crenças normativas acerca do papel da mulher na sociedade e à mesa das negociações levam-na muitas vezes a assumir comportamentos contraestereotipados para ter sucesso. Todavia, a perceção que as pessoas têm de violação do comportamento esperado para o seu género poderá resultar num maior grau de reatividade e comprometer o seu sucesso (Amanatullah & Tinsley 2013). Por outro lado, a própria consciencialização da mulher em relação a este problema, fá-la muitas vezes assumir um papel estereotipado agindo em conformidade com o esperado para a sua condição feminina (Amanatullah & Morris 2010) acentuando em negociação algumas diferenças que ainda existem (Günther et al., 2010) e são fator de desigualdade entre homens e mulheres. A crescente aproximação dos papéis de género nos dias de hoje e a afirmação da mulher na aquisição de um espaço cada vez mais visível e prestigiado nas sociedades atuais, configuram uma mudança que pode ser lenta mas que já está a acontecer (Diekmann et al., 2008; Eagly & Wood, 2011; Wood & Eagly, 2010) e que transformará no futuro o atual paradigma da ideologia do papel do género.

Será que a reatividade face ao comportamento do negociador depende da propensão das pessoas para a aceitação da violação das normas de género? Será que o estilo negocial se sobrepõe ao efeito do género e influencia a reatividade das pessoas? Estas são questões que procurámos entender melhor com a realização deste trabalho.

No capítulo seguinte procuraremos aferir a maneira como os diferentes comportamentos negociais são percecionados em função do género.

## **Capítulo II**

### **Efeitos do género e do estilo negocial sobre a reatividade**

## **2.1. Efeitos do gênero e do estilo negocial sobre a reatividade**

Como vimos anteriormente, em relação às diferenças de gênero, a evidência científica parece apontar mais para a sua existência em função das crenças e sensibilidade dos negociadores. As mulheres são vistas de acordo com atributos conotados com a ineficácia, que se caracterizam pela sua condição de maior fraqueza, submissão, acomodação e emotividade. Paralelamente, os homens são percebidos socialmente segundo atributos que em negociação estão conotados com eficácia, como o seu caráter dominante, a força, a assertividade e a racionalidade.

Na tentativa de superar as consequências negativas deste desequilíbrio, a literatura mostra-nos também que a mulher tende a comportar-se de acordo com os standards masculinos em algumas situações, mas que este comportamento origina, por outro lado, um fenómeno de reatividade social para a mulher, uma vez que é percebida como desviada do esperado e socialmente convencionado para o seu gênero. Esta rejeição parece ser tanto mais evidente quanto mais salientes se tornarem os estereótipos do gênero dentro desse contexto. Vimos ainda que a operacionalização da conduta negocial agressiva e insubmissa é a assertividade (Amanatullah & Morris, 2010; Bowles et al., 2007) e que esta produz geralmente maior reatividade independentemente do sexo do negociador focal. Paradoxalmente, num contexto de negociação em nome de outrem Amanatullah e Tinsley (2013) mostraram que as mulheres que negociaram usando um estilo assertivo sofreram menos Backlash, do que quando negociaram usando um estilo não assertivo.

### **2.1.1. Objetivo e hipóteses**

Desenvolvemos um estudo com o objetivo de avaliar a maneira como o gênero e o estilo negocial afetam a reatividade. Simultaneamente procurou-se avaliar a maneira como a percepção do gênero baseada em traços proscritivos (como homens e mulheres não se devem comportar) poderá moderar a reatividade das pessoas. Especificamente, tentámos perceber se uma maior rejeição dos traços proscritivos masculinos e femininos origina uma maior tendência para a reatividade e ao mesmo tempo (consistente com os resultados apresentados por Amanatullah e Morris (2010)), se esta reatividade está associada a um estilo negocial assertivo, sendo mais elevada no caso do negociador focal ser do sexo feminino.

### *Hipótese 1*

O estilo negocial desencadeia reatividade. Quanto mais assertivo e duro for o estilo negocial maior será a reatividade. Espera-se que este efeito seja mais evidente quando o negociador focal é do sexo feminino.

### *Hipótese 1a*

Quando as pessoas julgam um comportamento em contexto negocial, fazem-no de acordo com o seu julgamento sobre como homens e mulheres se devem comportar. As mulheres que usam um estilo de negociação assertivo (violando a norma para o seu género) experimentam maior reatividade do que os homens em igual condição. Espera-se que este efeito de reatividade possa ser moderado pela perceção do género baseado em traços proscritivos, sendo tanto mais acentuado quanto mais as pessoas rejeitarem os traços proscritivos do género, ou seja, quanto mais estereotipada for a sua visão do papel do género.

## **2.2. Método**

### **Participantes**

Foi recolhida uma amostra de conveniência de 284 participantes que, após exclusão de questionários com respostas incompletas ou anómalas integrou 228 adultos sendo 43,4% do sexo feminino. A média etária é de 41.38 ( $DP = 9.8$ ).

### **Procedimento**

O estudo, com um design experimental de 2x2, englobou a apresentação de um questionário *online* com a representação de um cenário negocial que contemplava a venda de uma habitação. Foi medido previamente o grau de aceitação de traços femininos e masculinos não conformes com as prescrições sociais relativamente ao género (traços proscritivos). O cenário de negociação contemplava um diálogo em que um negociador focal masculino

(feminino) utilizou uma linguagem assertiva (não assertiva). Por fim, foi medida a reatividade dos participantes face ao comportamento do negociador focal.

O questionário (ver anexo A) foi apresentado *online* no sistema Qualtrics Survey Software e esteve disponível de 23 de março de 2013 a 10 de julho de 2013.

Depois de lerem o consentimento informado, os participantes decidiam entre abandonar ou prosseguir com o questionário sendo no segundo caso randomizados para um dos quatro cenários possíveis. No final, todos os participantes receberam informação de *debriefing*.

### **Variáveis independentes**

*Estilo de negociação.* A apresentação do estilo de negociação foi induzida com base na construção de dois textos descritivos de um mesmo cenário negocial, em que o negociador focal (não) utilizou termos assertivos. Os participantes foram distribuídos aleatoriamente por um destes cenários. A utilização de termos assertivos e não assertivos foi baseada no estudo de Amanatullah e Tinsley (2013) utilizando termos já desenvolvidos e anteriormente testados por Amanatullah e Morris (2010) como, por exemplo, “essa sua oferta é ofensiva” ou “não é razoável” para o discurso assertivo e “agradeço mas não vai ser possível...” ou “compreendo” para o discurso não assertivo. De igual modo, quando eram feitas contrapropostas o negociador focal usava frases como “não sei se iremos chegar a acordo” ou “não é possível baixar de maneira nenhuma” no discurso assertivo e “gostaria que pudéssemos chegar a acordo” ou “estou a tentar fazer tudo...” no discurso não assertivo.

*Género do negociador focal.* Os dois cenários construídos com base nos respetivos estilos negociais foram protagonizados por um negociador focal masculino (feminino)

### **Variável moderadora**

O grau de aceitação dos traços proscritivos é entendido como variável moderadora na medida em que poderá alterar o impacto do estilo negocial e do género do negociador focal na reatividade.

A informação sobre o grau de aceitação dos traços proscritivos do género do negociador focal é indicadora de uma maior ou menor propensão para a uma perceção estereotipada do género e foi acedida antes da apresentação do cenário negocial. Os participantes responderam a uma escala de traços proscritivos masculinos com 10 itens. Na análise de fiabilidade foi eliminado um item que apresentava correlação item-total inferior a .30, ficando a escala final com 9 itens,  $\alpha = .81$ ) e uma escala de traços proscritivos femininos com 14 itens ( $\alpha = .83$ ). As escalas, baseadas na adaptação feita por Rudman et al, (2012), questionavam: “na sociedade Portuguesa, em que medida é desejável que um homem possua cada uma destas características?” e “na sociedade Portuguesa, em que medida é desejável que uma mulher possua cada uma destas características?”, variando as respostas numa escala entre 1 (“nada desejável”) e 7 (“extremamente desejável”). Valores mais baixos nesta escala representam a rejeição dos traços proscritivos e portanto a discordância relativamente aos traços que não devem ser observados em homens e mulheres respetivamente. Os valores mais elevados nesta escala sugerem uma propensão para a aceitação dos traços proscritivos masculinos e femininos indicando tendencialmente uma aproximação da forma como são vistos os homens e as mulheres.

### **Variável dependente**

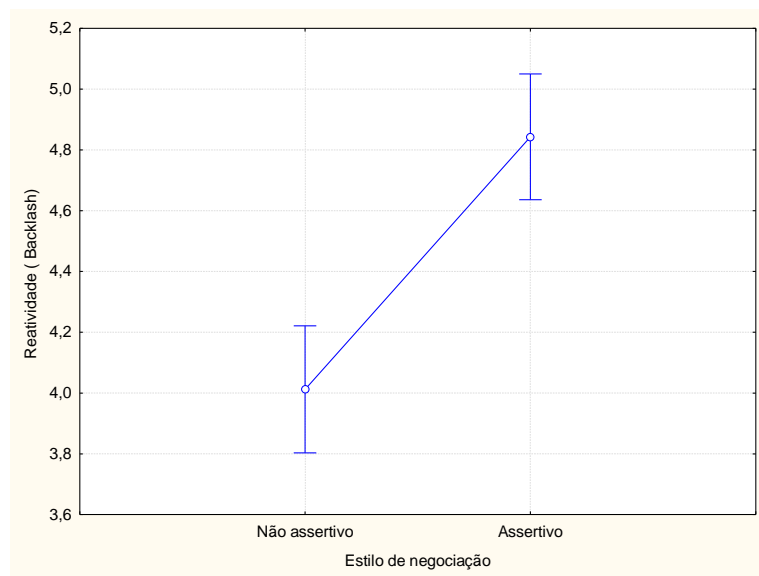
*Reatividade.* Os participantes responderam a um questionário destinado a aferir o grau de rejeição reativa dos participantes face ao comportamento do negociador focal (i.e. reatividade). Esta escala de reatividade (Amanatullah & Tinsley, 2013, p.120) é composta por três questões relacionadas com a desejabilidade profissional, (e.g. “Quão interessado estaria em trabalhar com...”) e três questões referentes à desejabilidade social, (e.g. “Quão interessado estaria em conviver com...”). As respostas variam na escala desde 1 (“nada interessado”) até 7 (“Extremamente interessado”), sendo que os valores mais baixos indicam maior tendência para a reatividade. Ambas as subescalas têm elevada consistência interna (profissional:  $\alpha = .94$ ; desejabilidade social  $\alpha = .90$ ) e encontram-se correlacionadas ( $r = .72, p < .05$ ). À semelhança do trabalho original, todos os itens da escala foram invertidos de modo a fazer corresponder os valores mais elevados a uma maior tendência para a reatividade e consideraram-se para efeito de medida as duas escalas como uma escala única com 6 itens ( $\alpha = .93$ ).

## Resultados

Entre os participantes, ser mulher ou homem parece não afetar o julgamento dos traços vistos como (in)desejáveis num homem ou numa mulher,  $\lambda$  de Wilks = .988,  $F(2,225) = 1.257$ ,  $p = .28$ , ns. Também não se verificou um efeito entre o sexo dos participantes sobre a reatividade global  $F(1,226) = .21887$ ,  $p = .640$ , ns.

Os resultados mostraram que existe efeito principal do estilo negocial (grau de assertividade),  $F(1,225) = 30.97$ ,  $p = .0001$ ,  $\eta^2_p = .12$ , sobre a reatividade global, indicando que os participantes reagem mais negativamente ( $M = 4.84$ ,  $DP = .10$ ) quando o(a) negociador(a) atua de forma “dura” do que quando demonstra menor assertividade ( $M = 4.01$ ,  $DP = .11$ ).

Figura 1. *Efeito do estilo de negociação sobre a reatividade*



Nota: As barras verticais assinalam intervalos de confiança de .95.

Em consonância com alguns resultados da literatura pertinente, e assumindo que elevada assertividade negocial é tipicamente associada a comportamento masculino versus comportamento mais conciliatório e não assertivo nas mulheres, seria de esperar que:

- a) a reatividade fosse mais elevada face a um estilo assertivo exibido pelo negociador focal feminino.



- b) quanto maior fosse a aceitação dos traços proscritivos relativa ao género do negociador focal mais nítido seria o efeito anterior.

Todavia, os resultados mostraram que não existe efeito do género do negociador  $F(1,225) = .0424, p = .83, ns$ . Igual resultado observámos quando controlámos a aceitabilidade do traço proscritivo alinhado com o género do negociador focal (i.e., o grau de aceitabilidade de características contraestereotípicas relativo ao género do negociador referido no cenário):  $F(1,225) = .0887, p = .76, ns$ .

Também não existe efeito de interação do género com o grau de assertividade do estilo negocial, o que pode significar que a reatividade face a um estilo de negociação assertivo é independente do género do negociador focal e das crenças relativas ao que é ou não aceitável como traços associados ao género do negociador focal. Especificamente, isto poderia indicar que, independentemente do que acreditam ser desejável como traço feminino (masculino), as pessoas tendem a considerar os negociadores “duros” a negociar, quer se trate de um homem ou de uma mulher, como parceiros relativamente indesejáveis no que respeita ao convívio social e à colaboração no trabalho, incluindo o trabalho de projeto em equipa.

Como se viu, não existem diferenças entre homens e mulheres no que toca à propensão (genérica) para a reatividade. Em linha com esse resultado está a inexistência de efeito do sexo dos participantes e o género do negociador focal.

Todavia, quando se controla a aceitabilidade do traço proscritivo alinhado com o género do negociador focal, os valores encontrados ao pesquisar o possível efeito de interação entre o sexo dos participantes e o género do negociador focal,  $F(1, 223) = 3.53, p = .06$ , poderiam indicar uma tendência para a significância, sugerindo que homens ( $M = 4.55, DP = .19$ ) e mulheres ( $M = 4.64, DP = .14$ ) apresentam maior propensão para a reatividade face a um negociador focal do sexo oposto ( $M = 4.26, DP = .16$ ) do que do mesmo sexo; ( $M = 4.31, DP = .13$ ). Contudo, esta é uma especulação, eventualmente heurística, mas incerta, tendo em conta não só a tendencial oposição a considerar a significância de valores de  $p$  superiores a .05, mas, sobretudo, a baixa magnitude do efeito:  $\eta^2_p = .02$ .

### ***Discussão***

Com o objetivo de avaliar a maneira como o género e o estilo negocial afetam a reatividade, desenvolvemos um estudo que avaliou simultaneamente a maneira como a perceção

do género baseada em traços proscritivos (como homens e mulheres não se devem comportar) poderá moderar a reatividade das pessoas. Especificamente tentámos perceber se uma maior rejeição dos traços proscritivos masculinos e femininos, ou seja, uma maior aceitação do traço estereotipado para cada género, originaria uma maior tendência para a reatividade e ao mesmo tempo se esta reatividade está associada a um estilo negocial assertivo sendo diferente para negociadores masculinos e femininos.

De forma consistente com os resultados de Amanatullah e Tinsley (2013), este estudo apoiou parte da *hipótese 1* ao mostrar que a reatividade está diretamente ligada ao estilo negocial, não revelando porém qualquer relação entre a reatividade e o sexo do negociador focal. Assim, quanto mais assertivo e duro for o estilo negocial maior será a reatividade dos observadores independentemente do sexo do negociador focal. Todavia, a ideia de que as mulheres ao usarem um estilo de negociação assertivo (violando a norma para o seu género) experimentam maior reatividade do que os homens em igual condição não se confirmou. Tão pouco se confirmou que a reatividade das pessoas seria tanto mais acentuada quanto mais estereotipada fosse a sua visão do papel do género.

Estes resultados excluem o efeito do género na negociação sobre a reatividade e parecem apontar para um papel cada vez mais neutro da percepção estereotipada do papel do homem e da mulher na sociedade e sobretudo da influência desta percepção no julgamento das pessoas acerca dos comportamentos em negociação. A ausência deste efeito vai ao encontro da corrente de pensamento que desmistifica a relevância do género e da teoria sociocultural que sugere mudanças nos comportamentos sociais entre homens e mulheres ao longo do tempo na exata medida em que os estereótipos de género também estão a mudar culturalmente (Diekman & Eagly, 2008; Eagly & Wood, 2011; Wood & Eagly, 2010).

### ***Conclusão, limitações e pesquisas futuras***

O presente estudo contribui para o desenvolvimento da pesquisa no domínio da percepção de diferenças de género e do efeito prático que estas poderão produzir na reatividade ao comportamento dos outros, especificamente em contexto negocial. O estudo reafirma a importância do estilo negocial sobre a reatividade das pessoas confirmando que um estilo assertivo e duro poderá ser visto como menos aceitável e portanto gerador de reatividade. Este efeito foi independente do género do negociador focal e do género dos participantes, indicando

que ser um homem ou uma mulher a negociar com um estilo mais ou menos assertivo é completamente indiferente em relação à forma como as pessoas reagem.

Se por um lado é aceite que uma negociação é tanto mais eficaz quanto mais assertivo é o estilo negocial e se paralelamente este gera maior reatividade, estes dados poderão ajudar a entender de que forma se poderá negociar eficazmente minimizando a reatividade. A utilização simultânea de um discurso assertivo e de um comportamento prescritivo feminino poderão ser a chave para esta questão.

Uma vez que há um efeito potencial da assertividade do negociador focal sobre a reatividade e o género parece não influenciar a reação das pessoas face ao comportamento negocial, estudos futuros que avaliem o estilo negocial, a reatividade e a sua relação com o resultado negocial poderão trazer um valor acrescentado à investigação nesta área.

A amostra de conveniência, que não é garante da homogeneidade desejada uma vez que não assegura a representação de todos os estratos sociais, pode considerar-se uma das principais limitações deste trabalho que poderá ser considerada para efeitos de replicação deste desenho de estudo.

## Referências

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Amanatullah, E. T., & Morris, M. W., (2010). Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating are mediated by women's fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2), 256-267.
- Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. (2013). Punishing female negotiators for asserting too much... or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 110-122.
- Aronson, E., Wilson D. T., & Arket, R. M. (2002). *Psicologia Social*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S. A.
- Balliet, D., Li, N. P, Macfarlan, S. J., & Vugt, M. V. (2011). Sex Differences in Cooperation: A Meta-Analytic Review of Social Dilemmas. *Psychological Bulletin*, 137 (6), 881-909.
- Barry, B., Fulmer, I. S., & Goates, N. (2006). Bargaining with feeling: Emotionality in and around negotiation. In L. Thompson (Ed.), *Negotiation theory and research*, (pp.99-127). Hove, NY: Psychology Press.
- Barry, B., Fulmer, I. S., & Van Kleef, G. A. (2004). I laughed, I cried, I settled: The role of emotion in negotiation. In Gelfand, M. and Brett, J. (Eds.), *The handbook of negotiation and culture: Theoretical advances and cross-cultural perspectives*, (pp.71-94). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1987). Negotiator cognition. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organization Behavior*. Vol. 9, (pp.247-288). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bellanger, L. (1984). *La negotiation*. Paris: Puf.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 84-103.
- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2008). Untapped Potential in the Study of Negotiation and Gender Inequality in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 2 (1), 99-132.
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665–692.
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G., (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

- Catalyst,(2007). *Screen safety*. Acedida a 28-08-2013 em <http://www.slideshare.net/verednet/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont>
- Carré, J. M., & McCormick, C. M. (2008). In your face: Facial metrics predict aggressive behavior in the laboratory and in varsity and professional hockey players. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 275, 2651-2656.
- Carré, J. M., McCormick, C. M., & Mondloch, C. J. (2009). Facial structure is a reliable cue of aggressive behavior. *Psychological Science*, 20, 1194-1198.
- Cetolin, S. F., & Trzcinski, C., (2011). *Relações de Género: afirmações e desafios nas áreas social e da saúde*. Rio de Janeiro: Livre Expressão Editora.
- Cisneros, I. F. J. de, Medina, F. J., & Dorado, M. A. (2005) (Orgs.). Características personales de los negociadores, In Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.201-228). Madrid: Anaya.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação*. Lisboa: Edições ASA.
- Davis, D. E. (1964). The physiological analysis of aggressive behavior. In Etkin, W. (Ed.), *Social behavior and organization among vertebrates*. Chicago: University of Chicago Press.
- Deaux, K. & Major, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94(3), 369-389
- Diekman, A. B., & Eagly, A. H.. (2008). Of man, women, and motivation: A Role congruity account. In J. Y. Shaw & W. L. Gardner (Eds.), *Handbook of motivation science* (pp. 434-447). London, England: Guilford Press.
- Dinovitzer, R., Reichman, N., & Sterling, J. (2009). The Differential Valuation of Women's Work: A New Look at the Gender Gap in Lawyers' Incomes. *Social Forces*, 88 (2), 819-864.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2011). Social role theory. In P. A. M. Van Lang, A. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories in social psychology* (Vol. 2, pp. 458-476). London, England: Sage.
- Feidakis, A., & Tsaoussi, A. (2009). Competitiveness, Gender and Ethics in Legal Negotiations: Some Empirical Evidence. *International Negotiation*, 14, 537-570.
- Ferreira, M. L. R. (2001). *Pensar no Feminino*. Lisboa: Colibri.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação?* Porto: Edições Asa.

- García-Gallegoa, A., Georgantzís, N., & Jaramillo-Gutiérrez, A. (2012). Gender differences in ultimatum games: Despite rather than due to risk attitudes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83, 42-49.
- Gleitman, H., Fridlund, A. J., & Reiseberg, D., (2007). *Psicologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goldman, B. M., & Shapiro, D. L. (2012). *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace, New Challenges and New Solutions*. New York: Routledge.
- Günther, C., Ekinçi, N. A., Schwieren, C., & Strobel, M. (2010). Women can't jump? - An experiment on competitive attitudes and stereotype threat. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 75, 395-401.
- Jesúino, J. C. (1992). *A Negociação – estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychology Review*, 66 (3), 513-529.
- Kray, L. J., Locke, C. C., & Van Zant, A. B. (2012). Feminine Charm An Experimental Analysis of its Costs and Benefits in Negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38 (10), 1343-1347.
- Kray, L. J., Thompson, L., Galinsky (2001). Battle of the sexes: gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology* , 80 (6), 942-58.
- Kray, L. J., & Thompson, L. (2005). Gender Stereotypes and negotiation performance: an examination of theory and research. *Research in Organizational Behavior*, 26, 103-182.
- Lammers, J., Stepel, D. A., & Galinsky, A. D. (2010). Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior. *Psychological Science*, 21, 737-744.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as a negotiator*. New York: Free Press.
- Maccoby, E. E., & Jacklin, C. N., (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Matheson, K., (1991). Social Cues in Computer-Mediated Negotiations: Gender Makes a Difference. *Computers in Human Behavior*, 7, 137-145.
- Neto, F. (2000). *Psicologia Social – Volume II*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pelletier, D. (1981). *L'arc-en-so. Essai sur les sentiments de privation et de plénitude*. Paris-Montréal: Laffont-Stanké.

- Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26, 269–281.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict*. New York: Random House.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press and Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to womwn of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology* , 77 (5), 1004-1010.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-762.
- Sandler, B., & Hall, R. M. (1982). *The classroom climate: A chilly one for women?*. Association for American Colleges, Project on the Status and Education of Women: Washington, DC.
- Serrano, G., & Rodríguez, M. D. (1993). Características individuales y eficacia negociadora. *Boletín de Psicología*, 40, 53-65.
- Siegel, A., & Demetrikopoulos, M. K. (1993). Hormones and aggression. In Schulkin, J. (Ed.), *Hormonally induced changes in mind and brain*, (pp. 99-127). San Diego: Academic Press.
- Simões, E. (2008). *Negociação nas Organizações, contextos sociais e processos psicológicos*. Lisboa: Editora RH.
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (4), 600-613.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual ability and performance. *American Psychologist*, 52, 613-629.

- Steele, C. M., Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test: performance of African-Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (5), 797-811.
- Stuhlmacher, A. F., & Walters, A. E. (1999). Gender Differences in Negotiation Outcome - A Meta-Analysis: *Personnel Psychology*, 52, 653-677.
- Thompson, L. L. (2008). *A Razão e o Coração do Negociador*. Lisboa: Monitor.
- Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *The Annual Review of Psychology*, 61, 491-515.
- Wall, J. A., Jr. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Walters A. E., Stuhlmacher, A. F., & Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 76(1), 1-29.
- Walton, R. E., & Mckersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.
- Williams, J. E., & Best, D. (1990). *Measuring sex-stereotypes: A multinational study*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2010). Gender. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., pp. 629-667). Hoboken, NJ: Wiley.



## ANEXOS

### A – Protocolo de recolha de dados



No âmbito de um projeto de investigação no mestrado de Psicologia Social e das Organizações no ISCTE-IUL, solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste pequeno questionário sobre género e negociação.

As respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se exclusivamente a fins de investigação científica. Além disso, os dados serão tratados de forma agregada, não sendo, por isso, analisadas quaisquer respostas individuais.

Não existem respostas “certas” nem “erradas”. Apenas interessa a sua opinião espontânea. Responda uma única vez a este questionário, sendo livre de desistir da sua participação a qualquer momento.

#### Dados Individuais

Para fins exclusivamente estatísticos solicitamos-lhe que preencha os seguintes dados individuais:

Idade

Sexo

- Masculino  
 Feminino

Habilitações Académicas

- Menos do 12º ano  
 12º ano ou superior

Estatuto Profissional

**[Escala Traços Masculinos ]**

Na sociedade Portuguesa, em que medida é desejável que um homem possua cada uma destas características?

Para cada uma das afirmações assinale o círculo na escala que melhor corresponde à sua opinião

	Nada desejável	Pouquíssimo desejável	Pouco desejável	Moderadamente desejável	Muito desejável	Muitíssimo desejável	Extremamente desejável
EMOCIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INGÉNUO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRACO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INSEGURO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRÉDULO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MELODRAMÁTICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HESITANTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DE HUMOR VARIÁVEL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INDECISO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SUPERSTICIOSO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**[Escala Traços Femininos]**

Na sociedade Portuguesa, em que medida é desejável que uma mulher possua cada uma destas características?

Para cada uma das afirmações assinale o círculo na escala que melhor corresponde à sua opinião

	Nada desejável	Pouquíssimo desejável	Pouco desejável	Moderadamente desejável	Muito desejável	Muitíssimo desejável	Extremamente desejável
AGRESSIVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTIMIDADORA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMINADORA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ARROGANTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REBELDE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EXIGENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada desejável	Pouquíssimo desejável	Pouco desejável	Moderadamente desejável	Muito desejável	Muitíssimo desejável	Extremamente desejável
CRUEL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ZANGADA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONTROLADORA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TEIMOSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRIA COM OS OUTROS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CENTRADA EM SI MESMA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CÍNICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**[Cenário Assertivo Feminino]**

A seguir encontra a descrição de um excerto de uma negociação em que esteve envolvida a Maria, vendedora imobiliária. Leia atentamente o texto e responda às questões que se seguem.

Esta é a fase final na negociação de uma casa para habitação frente ao mar numa zona com grande procura. 130.000€ é o preço estabelecido.

A pessoa interessada aceita o preço desde que inclua uma fração autónoma de garagem anexa à casa.

Maria- Essa sua oferta até é ofensiva, tendo em conta os valores de mercado! Se a garagem for incluída, o preço passa a ser 140.000€

Quem está a querer comprar não aceita e diz que esse valor poderá inviabilizar o negócio uma vez que ultrapassa o que tinha idealizado.

Maria- Quer perder a oportunidade ter uma casa destas com vista para o mar? Assim não sei como iremos chegar a acordo. É que não é possível baixar dos 140.000 de maneira nenhuma!

A parte interessada na compra responde apontando um outro valor: pretende fechar negócio por 135.000€ incluindo a garagem.

Maria - Nem pensar! Essa não é uma proposta razoável! Acho que gostou da casa e, por isso, se não a quer perder, pense melhor!

A outra parte mantém a proposta, mas dispõe-se a sinalizar a compra de imediato com 50.000€.

Maria- Não aceito! A menos que avance já com um sinal de 75.000€! Se aceitar, temos negócio. De contrário, não!

**[Cenário Assertivo Masculino ]**

A seguir encontra a descrição de um excerto de uma negociação em que esteve envolvido o Manuel, vendedor imobiliário. Leia atentamente o texto e responda às questões que se seguem.

Esta é a fase final na negociação de uma casa para habitação frente ao mar numa zona com grande procura. 130.000€ é o preço estabelecido.

A pessoa interessada aceita o preço desde que inclua uma fração autónoma de garagem anexa à casa.

Manuel- Essa sua oferta até é ofensiva, tendo em conta os valores de mercado! Se a garagem for incluída, o preço passa a ser 140.000€

Quem está a querer comprar não aceita e diz que esse valor poderá inviabilizar o negócio uma vez que ultrapassa o que tinha idealizado.

Manuel- Quer perder a oportunidade ter uma casa destas com vista para o mar? Assim não sei como iremos chegar a acordo. É que não é possível baixar dos 140.000 de maneira nenhuma!

A parte interessada na compra responde apontando um outro valor: pretende fechar negócio por 135.000€ incluindo a garagem.

Manuel - Nem pensar! Essa não é uma proposta razoável! Acho que gostou da casa e, por isso, se não a quer perder, pense melhor!

A outra parte mantém a proposta, mas dispõe-se a sinalizar a compra de imediato com 50.000€.

Manuel- Não aceito! A menos que avance já com um sinal de 75.000€! Se aceitar, temos negócio. De contrário, não!

**[Cenário Não Assertivo Feminino]**

A seguir encontra a descrição de um excerto de uma negociação em que esteve envolvida a Maria, vendedora imobiliária. Leia atentamente o texto e responda às questões que se seguem.

Esta é a fase final na negociação de uma casa para habitação frente ao mar numa zona com grande procura. 130.000€ é o preço estabelecido.

A pessoa interessada aceita o preço desde que inclua uma fração autónoma de garagem anexa à casa.

Maria- Agradeço muito a sua proposta, mas infelizmente não vai ser possível aceitar, tendo em conta a grande procura que a casa está a ter. Mas conseguirei vender-lhe a garagem por apenas mais 10.000€.

Quem está a querer comprar não aceita e diz que esse valor poderá inviabilizar o negócio uma vez que ultrapassa o que tinha idealizado.

Maria- É uma pena se não chegarmos a acordo, mas acho que não será por esta diferença que irá perder a oportunidade ter uma casa destas com vista para o mar – Encontraremos outra forma de compensar a sua expectativa, mas é complicado baixar dos 140.000€ pelas duas frações.

A parte interessada na compra responde apontando um outro valor: pretende fechar negócio por 135.000€ incluindo a garagem.

Maria - Compreendo que me faça essa proposta e tenho pena de não a poder aceitar. Peço-lhe que reconsidere, pois já vi que gostou bastante da casa.

A outra parte mantém a proposta, mas dispõe-se a sinalizar a compra de imediato com 50.000€.

Maria- Embora não possa aceitar esse valor, gostaria que pudessemos chegar a um acordo. Seria possível para si avançar um sinal de 75.000€? Estou a tentar fazer tudo para que esta oportunidade seja sua!

#### **[Cenário Não Assertivo Masculino]**

A seguir encontra a descrição de um excerto de uma negociação em que esteve envolvido o Manuel, vendedor imobiliário. Leia atentamente o texto e responda às questões que se seguem.

Esta é a fase final na negociação de uma casa para habitação frente ao mar numa zona com grande procura. 130.000€ é o preço estabelecido.

A pessoa interessada aceita o preço desde que inclua uma fração autónoma de garagem anexa à casa.

Manuel- Agradeço muito a sua proposta, mas infelizmente não vai ser possível aceitar, tendo em conta a grande procura que a casa está a ter. Mas conseguirei vender-lhe a garagem por apenas mais 10.000€.

Quem está a querer comprar não aceita e diz que esse valor poderá inviabilizar o negócio uma vez que ultrapassa o que tinha idealizado.

Manuel- É uma pena se não chegarmos a acordo, mas acho que não será por esta diferença que irá perder a oportunidade ter uma casa destas com vista para o mar – Encontraremos outra forma de compensar a sua expectativa, mas é complicado baixar dos 140.000€ pelas duas frações.

A parte interessada na compra responde apontando um outro valor: pretende fechar negócio por 135.000€ incluindo a garagem.

Manuel - Compreendo que me faça essa proposta e tenho pena de não a poder aceitar. Peço-lhe que reconsidere, pois já vi que gostou bastante da casa.

A outra parte mantém a proposta, mas dispõe-se a sinalizar a compra de imediato com 50.000€.

Manuel- Embora não possa aceitar esse valor, gostaria que pudéssemos chegar a um acordo. Seria possível para si avançar um sinal de 75.000€? Estou a tentar fazer tudo para que esta oportunidade seja sua!

**[Escala Backlash Feminina]**

Tendo em conta o texto que acabou de ler, responda, p.f., às questões que se seguem.

Para cada uma das afirmações assinale o círculo na escala que melhor corresponde à sua opinião

Quão interessado(a) estaria em trabalhar com a Maria?

Nada interessado(a)	Pouquíssimo interessado(a)	Pouco Interessado(a)	Moderadamente interessado(a)	Muito interessado(a)	Muitíssimo interessado(a)	Extremamente interessado(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se você fosse designado(a) gestor(a) de um projeto, quão inclinado(a) estaria para convidar a Maria a participar na sua equipa do trabalho?

Nada interessado(a)	Pouquíssimo interessado(a)	Pouco Interessado(a)	Moderadamente interessado(a)	Muito interessado(a)	Muitíssimo interessado(a)	Extremamente interessado(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida, a Maria é o tipo de pessoa com quem gostaria de trabalhar?

Nada	Pouquíssimo	Pouco	Moderadamente	Muito	Muitíssimo	Extremamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão interessado(a) estaria em conviver com a Maria?

Nada interessado(a)	Pouquíssimo interessado(a)	Pouco interessado(a)	Moderadamente interessado(a)	Muito interessado(a)	Muitíssimo interessado(a)	Extremamente interessado(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se a Maria o(a) convidasse para tomar uma bebida depois do trabalho, quão interessado(a) estaria em aceitar o convite?

Nada	Pouquíssimo	Pouco	Moderadamente	Muito	Muitíssimo	Extremamente
interessado(a)	interessado(a)	interessado(a)	interessado(a)	interessado(a)	interessado(a)	interessado(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida, a Maria é o tipo de pessoa com quem gostaria de confraternizar?

Nada	Pouquíssimo	Pouco	Moderadamente	Muito	Muitíssimo	Extremamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**[Escala Backlash Masculina]**

Tendo em conta o texto que acabou de ler, responda, p.f., às questões que se seguem.

Para cada uma das afirmações assinale o círculo na escala que melhor corresponde à sua opinião

Quão interessado(a) estaria em trabalhar com o Manuel?

Nada	Pouquíssimo	Pouco	Moderadamente	Muito	Muitíssimo	Extremamente
interessado(a)	interessado(a)	Interessado(a)	interessado(a)	interessado(a)	interessado(a)	interessado(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se você fosse designado(a) gestor(a) de um projeto, quão inclinado(a) estaria para convidar o Manuel a participar na sua equipa do trabalho?

Nada	Pouquíssimo	Pouco	Moderadamente	Muito	Muitíssimo	Extremamente
inclinado(a)	inclinado(a)	Inclinado(a)	inclinado(a)	inclinado(a)	inclinado(a)	inclinado(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida, o Manuel é o tipo de pessoa com quem gostaria de trabalhar?

Nada Pouquíssimo Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO Extremamente

Quão interessado(a) estaria em conviver com o Manuel?

Nada Pouquíssimo Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO Extremamente  
interessado(a)interessado(a)interessado(a) interessado(a) interessado(a)interessado(a)interessado(a)

Se o Manuel o(a) convidasse para tomar uma bebida depois do trabalho, quão interessado(a) estaria em aceitar o convite?

Nada Pouquíssimo Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO Extremamente  
interessado(a)interessado(a)interessado(a) interessado(a) interessado(a)interessado(a)interessado(a)

Em que medida, o Manuel é o tipo de pessoa com quem gostaria de confraternizar?

Nada Pouquíssimo Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO Extremamente

**[Debriefing]**

Carregue na seta para submeter o seu questionário

Obrigado pela sua participação!

Caso pretenda esclarecimentos adicionais sobre este estudo, tenha alguma dúvida, sugestão, comentário, ou desejar tomar conhecimento dos resultados finais, por favor envie um e-mail para [manuel\\_jorge\\_correia@iscte.pt](mailto:manuel_jorge_correia@iscte.pt)



# Curriculum Vitae

## DADOS PESSOAIS

Nome: Manuel Jorge Santos Correia

E-mail: [manueljorgesantoscorreia@gmail.com](mailto:manueljorgesantoscorreia@gmail.com)

## FORMAÇÃO ACADÉMICA

2011/2013 – A concluir Mestrado em Psicologia Social e das Organizações – I.S.C.T.E. - IUL

2008/2011 – Licenciatura em Psicologia – ISEIT – Campus Universitário de Almada – Média de 16 valores.

1993/1996 – Frequência do 2º ano do Curso de Engenharia Geotécnica no Instituto Superior de Engenharia do Porto

## EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

2008/ Alfawassermann, Produtos Farmacêuticos, Lda. (ex-Biosaúde)

Gestor Regional de Vendas (Zona Sul)

- Gestão de Equipas (8 a 14 Delegados) – acompanhamento, desenvolvimento e avaliação.
- Responsabilidades de Formação de Delegados em áreas de Informática, Técnicas de Venda, Programas de Motivação de Equipa, Liderança Situacional e Novas Metodologias de Ação Direcionada (Focus).
- Coaching – Identificação de necessidades e elaboração conjunta de planos de desenvolvimento.
- Análise de resultados, avaliação e identificação das necessidades dos clientes e elaboração de planos de ação.
- Desenvolvimento, coordenação e gestão de processos de Recrutamento e Seleção
- Coordenação e elaboração de sessões de *Focus Group*.
- Angariação e Gestão de painel KOL's em diferentes áreas de especialidade.
- Organização e realização de Sessões Clínicas para médicos e enfermeiros.

## DETALHE DAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS

### Organização e Gestão do Tempo e Resultados

Estabelecimento autónomo de prioridades e objetivos de trabalho qualitativos e quantitativos alinhados com os *standards* da organização, planeando a sua agenda de trabalho, as necessidades de formação dos colaboradores que supervisiona, e estabelecendo conjuntamente objetivos de vendas e planos de ação e desenvolvimento individuais e coletivos.

### Organização e Execução de Reuniões de Trabalho e Encontros Científicos

Preparação, realização e condução de reuniões de trabalho com os elementos da sua equipa, estabelecimento de objetivos para as mesmas e aferição dos resultados. Realização de sessões clínicas promovidas pelo próprio com o apoio científico da Biosaude – Produtos Farmacêuticos, Lda. junto de serviços médicos e de enfermagem em instituições de saúde públicas e privadas. Participação ativa em reuniões de *feedback*, *focus group*, *brand team*, chefias intermédias e direção.

### Liderança de Equipas e Processos

Coordenação da equipa de oito delegados de informação médica, acompanhando o desempenho individual e traçando planos de desenvolvimento e avaliação periódica. Estabelecimento de planos de atividades e coordenação de atividades em contexto de visita a clientes, congressos e reuniões científicas. Responsabilidade direta na avaliação de desempenho dos seus colaboradores, na resolução de problemas e conflitos e na motivação de todos os elementos.

### Formação

Responsabilidade de formação direta sobre técnicas de vendas, comunicação científica e normas e procedimentos aos colaboradores, destacando-se os programas de liderança situacional e venda consultiva em vigor na empresa. Ações de Teambuilding e desenvolvimento de papéis relacionais. Angariação e formação de KOL's nas áreas de especialidade dos produtos que representa.

### Análise de Resultados

Análise periódica e detalhada dos resultados individuais e coletivos e realização de forecasts e relatórios de atividade. Planificação de atividades e correção de desvios. Preparação e realização de objetivos qualitativos e quantitativos. Análise da

disposição territorial dos elementos da equipa, elaboração de reestruturações e ajustes geográficos e operacionais. Responsabilidade de avaliação e aprovação de atividades burocráticas como férias e revisões salariais, relatórios de despesas, aspetos logísticos e financeiros de eventos e planos de incentivos.

#### Recrutamento e Seleção

Desenvolvimento, coordenação e gestão de processos de recrutamento e seleção. Análise de curricula e realização de entrevistas e provas de grupo. Responsabilidades de decisão de admissão de candidatos e gestão continuada da performance individual dos elementos da sua equipa.

2003 – 2007 Laboratórios Pfizer, Lda.

#### Chefe Regional de Vendas (Zona Centro)

Equipa de especialidades hospitalares

Equipas de ambulatório

2000 – 2003 Pharmacia Co. (*atual Pfizer*)

Chefe Regional de Vendas (Zona Centro) – selecionado para única vaga entre catorze candidatos

Equipa de especialidades hospitalares

Equipas de ambulatório

1994 – 2000 Searle Farmacêutica, Lda. (*atual Pfizer*)

#### Delegado de Informação Médica (Zona Norte)

Promoção de produtos éticos junto de Clínicos Gerais, e especialidades de Cardiologia, Medicina interna, Pneumologia, Urologia, Ortopedia e Fisiatria em Ambulatório e Hospitais.

Angariação e gestão de novos parceiros de negócio – Farmácias e Comissões de Ética Hospitalar.

1991 – 1994 Prospa, S.A.

Delegado de Informação Médica (Zona Norte)

Promoção de produtos éticos junto de Clínicos Gerais e especialidades de Pediatria, Urologia, Psiquiatria, Medicina Interna e Cirurgia Vascular em Ambulatório e Hospitais.

Venda direta em farmácias.

FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

2013 – “Liderança Situacional” – 4G People – 24 horas

2011 – “Desenvolvimento de Competências” – *Modelo PROPAYBACK* – Tack Internacional. – 40 horas

2011 – “VI Jornadas de Psicologia – saber intervir” (Apresentação de Poster) – Piaget – Viseu

2010 – “3º Congresso Internacional de Vendas” – KLA International – FIL Lisboa

2010 – “II Fórum: Olhares sobre a Psicologia” – Instituto Piaget

2009 – “Apresentação e Desenvolvimento do DISC”, Síntese Azul.

2009 – “I Fórum: Olhares sobre a Psicologia” – Instituto Piaget

2008 – “Desenvolvimento de Competências”, P. Consulting.

2007 – “Os direitos das Crianças” – Agrupamento Escolas Abraveses - Viseu

2005 – “Master Trainer Certification”, Departamento de Treino da Pfizer. – 40 horas

2004 – “Curso de Apresentação para Grupos”, Departamento de Treino da Pfizer. – 8 horas

2003 – “Coaching Eficaz”, Tracy International. – 16 horas

2003 – “Curso de Liderança Situacional, II”, Tracy International. – 24 horas

2002 – “Train the Trainer, Core Selling Skills” Worldwide Learning.

2001 – “Curso de Coaching para Area Manager”, Pharmacia.

2001 – “Gestão de Equipa de Vendas”, Response. – 40 horas

1998 – “Qualidade e Produtividade na Venda”, Move Consulting.

1997 – “Planificação – Uma Base Para o Sucesso”, Mercuri International.

1994 – “Jornadas de Reciclagem e Técnicas de Vendas, Fase II”, Move Consulting.

1991 – “Técnicas de Apresentação e Entrevista”, Consulfarm.