



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**LIDERANÇA DE EQUIPAS, ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO E
EFICÁCIA NEGOCIAL**

- EQUIPAS DE NEGOCIAÇÃO DA REDE ATLAS -

Autor: Valter Lima Santos Teixeira

Orientador: Professor Doutor – António José Palma Esteves Rosinha

Lisboa

2018



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**LIDERANÇA DE EQUIPAS, ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO E
EFICÁCIA NEGOCIAL**

- EQUIPAS DE NEGOCIAÇÃO DA REDE ATLAS -

Autor: Valter Lima Santos Teixeira

Orientador: Professor Doutor – António José Palma Esteves Rosinha

Lisboa

2018

Epígrafe

*“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo Saber.
Agora, é um bem público ligado ao verbo Fazer.”*

Peter Drucker

“There is nothing impossible to him, who will try.”

Alexander The Great

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha querida esposa Ana, por todo o apoio e ajuda incondicional, nos momentos difíceis que passámos. A ti te devo tudo. Às minhas vidas Joana e Mafalda, que estão sempre na minha mente e no sentido de tudo.

Agradecimentos

Esta é apenas mais uma fase do caminho que há percorrer, sem destino conhecido. Desse caminho, o percorrido até aqui, incorpora um sem fim de experiências mais ou menos marcantes, que nos moldam, que nos preparam e que nos mune de tudo o que é necessário para responder às circunstâncias que se geram em torno da nossa vida.

Essas experiências, deixam sempre a lembrança daqueles que se cruzam no nosso caminho e que de uma ou de outra forma contribuem de forma mais ou menos consciente para o nosso futuro, sendo que estas linhas serão sempre poucas para me referir a todos vós.

Quero assim agradecer:

Ao Exmo. Sr. Coronel Jorge Bolas, por me ter confiado o desempenho de funções como negociador no Grupo de Intervenção de Operações Especiais da Guarda Nacional Republicana, o que despertou em mim a vontade de obter mais e melhor conhecimento, para executar as minhas funções da melhor maneira e de poder contribuir para o desenvolvimento desta nobre especialidade, que é a negociação.

Ao Exmo. Sr. Tenente-Coronel António Quadrado, meu Comandante, por me ter proposto à realização de um estágio profissional na *Crisis Hostage Negotiation Unit* da Polícia Norueguesa, que possibilitou a exequibilidade desta investigação e que tanto contribuiu para a aquisição de novos conhecimentos que muito elevaram as minhas competências pessoais e profissionais.

Ao Exmo. Sr. Major Bruno Fernandes, pela cooperação despendida no processo de coordenação emanado pelo Comando de Doutrina e Formação da GNR.

Ao Sr. Sargento-Chefe Gonçalves do GIOE, pela importante ajuda na organização das diligências necessárias para a frequência do estágio.

Ao Exmo. Sr. General Comandante da Unidade de Intervenção – Santos Correia, pela confiança demonstrada na missão dos negociadores do GIOE e pelo despacho favorável à realização do referido estágio profissional.

Ao Exmo. Sr. General Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana - Luís Francisco Botelho Miguel, pela confiança e pela autorização favorável à frequência do referido estágio profissional.

Ao Exmo. Sr. Tenente-Coronel Paulo Machado da Academia Militar, pelo incansável apoio nas diligências necessárias para a realização do referido estágio.

Ao Exmo. Sr. Espen Scavenius, Comandante da *Crisis Hostage Negotiation Unit* da Polícia Norueguesa, por ter autorizado a realização do estágio na sua unidade e por tudo o que fez por mim durante a minha permanência.

Ao Exmo. Sr. John Prytz, 2º Comandante da *Crisis Hostage Negotiation Unit* da Polícia Norueguesa, por todo o apoio, pela amizade e pela transmissão de conhecimentos que sem dúvida marcaram e moldaram a minha vida pessoal e profissional para sempre.

A toda a Equipa da *Crisis Hostage Negotiation Unit* da Polícia Norueguesa, pela forma como me receberam e trataram durante a minha permanência.

Ao Exmo. Sr. Tenente-Coronel António Rosinha da Academia Militar, pela confiança e por ter aceite ser o meu orientador, pelo apoio, transmissão de conhecimentos e pela tranquilidade que transmite nos momentos mais complicados.

A todos os meus camaradas do Grupo de Intervenção de Operações Especiais, pelo direto ou indireto contributo e apoio, para que eu pudesse alcançar este objetivo pessoal e profissional.

A todos os senhores professores que contribuíram com a sua dedicação, direta ou indiretamente, para o alcançar desta meta.

Aos meus colegas e amigos do mestrado, Major João Montez da Academia Militar; Cabo Miriam Cardoso da GNR; Capitão Jorge Santos da GNR; Alferes José Vilhena do Exército; Maria João Fernandes; Tenente Pedro Machado do Exército; Ruben Reis dos Bombeiros Sapadores de Lisboa e Jorge Gregório; obrigado pela amizade, pela sinergia e pela dinâmica que se fez notar dentro e fora do grupo, que teve o poder de contagiar professores, familiares e amigos à nossa volta.

À minha família e amigos, por estarem sempre presentes, no apoio e no carinho, que tanto ajuda nos bons e nos maus momentos.

A todos o meu muito obrigado por tudo.

Resumo

Esta investigação teve por objetivo verificar se existe relacionamento entre a Liderança de Equipas, Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial, no contexto das equipas de negociação da Rede de contraterrorismo europeia - ATLAS. Foram aplicadas escalas referentes aos construtos em análise, a 80 negociadores de 11 países Europeus e membros das forças de segurança.

Do tratamento estatístico, com recurso à determinação do Coeficiente de correlação de *Pearson*, foi possível verificar a existência de associação positiva e estatisticamente significativa, entre as variáveis em estudo, nomeadamente entre a Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial ($r = 0,254$; $p < 0,05$). Quanto aos Estilos de Negociação, verificou-se que apenas o Estilo integração e Compromisso, apresenta uma associação positiva com a Eficácia Negocial, com destaque para o Estilo integração ($r = 0,444$; $p < 0,01$) e o Estilo Compromisso ($r = 0,228$; $p < 0,05$). A regressão linear mostrou existir um efeito preditor da variável independente Liderança de Equipas sobre a variável dependente Eficácia Negocial, sendo este efeito mediado pelo Estilo de negociação integração.

Constata-se que existe associação entre as variáveis em estudo e que a Liderança de Equipas produz um efeito preditor, relativamente à Eficácia Negocial, sendo este efeito potenciado apenas pelo Estilo de negociação integração.

Palavras-Chave: Contraterrorismo; Eficácia Negocial; Estilos de Negociação; Liderança de Equipas.

Abstract

This research aimed to verify the association between Team Leadership, Negotiation Styles and Negotiation Efficacy, in the context of the counterterrorism network – ATLAS crisis (hostage) negotiation teams. We applied scales according to the variables in study, to 80 negotiators from 11 European countries, and law enforcement members.

From the statistical treatment, using the Pearson's correlation coefficient, it was possible to verify a positive and statistically significant association between the variables under study, namely, Team Leadership and Negotiation Efficacy ($r = 0.254$, $p < 0.05$). Regarding the Negotiation styles, it was verified that only the Integration and Commitment Negotiation style, revealed a positive association with the Negotiation Efficacy, with emphasis on Integration style ($r = 0,444$; $p < 0,01$) and Commitment style ($r = 0,228$; $p < 0,05$). By using the linear regression method, it was also possible to identify a predictor effect of the independent variable Team leadership on the dependent variable Negotiation Efficacy, being this effect, mediated by the Integration negotiation style.

In this way, it was concluded that there is an association between the variables under study and that Team Leadership produces a predictive effect, relative to the Negotiation Efficacy, being this effect only enhanced by the Integration Negotiation style.

Key Words: Counterterrorism; Negotiation Efficacy; Negotiation Styles; Team Leadership.

Lista de Abreviaturas

AG – Autogestão

APA – Arranjo Posterior ao Acordo

CM – Compromisso com a missão

EC – Estilo Compromisso

ED – Estilo Dominação

EE – Estilo Evitação

EFN – Eficácia Negocial

EI – Estilo Integração

ES – Estilo Servilismo

EN – Equipas de Negociação

FS – Forças de Segurança

GNR – Guarda Nacional Republicana

GR – Gestão de Recursos

ITP – Incidente Tático-Policia

LC – Liderança e Coordenação

LE – Liderança de Equipas

PCCCOFSS – Plano de Coordenação, Comando e Controlo Operacional das Forças de Segurança

PTE – Promoção do trabalho em equipa

PI – Partilha de informação

QC – Questão Central

Qd – Questão derivada

UE – União Europeia

Índice Geral

Epígrafe	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
Índice Geral.....	viii
Índice de Tabelas	xii
Introdução	1
Capítulo 1	6
Enquadramento Conceptual	6
1.1. Do Líder à Liderança de Equipas.....	6
1.1.2. Liderança e negociação em contexto policial	10
1.2. Conceito e aspetos fundamentais de Negociação	11
1.3. Modelos de Negociação aplicados ao contexto policial	15
1.3.1. Modelo de negociação cooperativa: Escola de Harvard.....	15
1.3.2. Modelo de negociação: Getting past no	18
1.3.3. Modelo de negociação de crises	19
1.3.4. Modelo de negociação em situação de crise: S.A.F.E.....	20
1.3.5. Modelo escada de influência comportamental (BISM).....	22
1.3.6. Modelo de processos estruturados de intervenção tática.....	22
1.4. Estilos de Negociação	25
1.4.1. A gestão de conflitos e o contexto policial.....	28

1.4.2. A Equipa de Negociação	29
1.4.3. Perfil profissional do Negociador.....	32
1.5. Eficácia Negocial	33
1.5.1. Modelo de Eficácia Negocial de Mastenbroek.....	34
Capítulo 2	36
Método	36
1.1. Participantes.....	36
1.2. Instrumentos.....	37
2.2.1. <i>Team Leadership Questionnaire</i> (TLQ).....	37
2.2.2. Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI – II)	43
2.2.3. Questionário de Eficácia Negocial CEN II	44
2.3. Natureza da investigação	49
2.4. Quanto aos objetivos	49
2.5. Lógica da investigação	49
2.6. Procedimento.....	50
2.7. Desenho da investigação	50
2.8. Modelo da Investigação.....	51
Capítulo 3	53
Apresentação de Resultados	53
3.1. Estatística Descritiva – Caracterização da amostra.....	53
3.1.1. Estatística Descritiva – Liderança de Equipas	58
3.1.2. Estatística descritiva – Estilos de Negociação.....	62
3.1.3. Estatística descritiva – Eficácia Negocial.....	63
3.2. Inferências estatísticas	63
3.2.1. Teste de normalidade.....	64
3.2.2. Correlação entre as variáveis em estudo	65

3.2.3. Correlação entre as dimensões da variável Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial.....	66
3.2.4. Correlação entre os Estilos de Negociação e Eficácia Negocial	67
3.2.5. Correlação entre Estilos de Negociação e as dimensões da variável Liderança de Equipas	68
3.2.6. Correlação entre Estilos de Negociação e as dimensões da variável Eficácia Negocial.....	69
3.2.7. Correlação entre as dimensões da variável Liderança de Equipas e as dimensões da variável Eficácia Negocial	70
3.2.8. Regressão linear	70
Capítulo 4.....	75
Discussão de resultados.....	75
Conclusão	79
Referências	i
ANEXOS	vii
Anexo A - Autorizações dos autores dos modelos utilizados.	viii
Anexo B – Autorização do estudo Comando de Doutrina e Formação GNR.	x
Anexo C – Inquérito	xi

Índice de Figuras

Figura 1: Estilos de Gestão de Conflito - Rahim & Bonoma (1979).....	26
Figura 2 - Estrutura de uma Equipa de Negociação Policial	30
Figura 3: Desenho da Investigação	51
Figura 4: Modelo de investigação.....	52
Figura 5 - Intervalos de idade dos Negociadores.....	53
Figura 6 - Dispersão por Género.	54
Figura 7 - Número de Negociadores por tempo de experiência profissional.	54
Figura 8 - Regime de exercício de funções como negociador	55
Figura 9 - Tipo de função exercida nas Equipas de Negociação.	56
Figura 10 - Número de incidentes experienciados pelos Negociadores.	57
Figura 11 - Efeito mediador da variável Estilo Integração.....	74
Figura 12 - Efeito indireto de mediação do Estilo Integração.	74

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões da fase de transição (TLQ).....	8
Tabela 2: Dimensões da fase de Ação (TLQ).....	9
Tabela 3: Países participantes no estudo.	36
Tabela 4: Análise fatorial - TLQ	39
Tabela 5: Índice de consistência interna – Liderança de Equipas	43
Tabela 6: Análise Fatorial – CEN II.....	46
Tabela 7: Índice de consistência interna Eficácia Negocial.	48
Tabela 8: Estatística descritiva – Liderança de Equipas.....	58
Tabela 9 - Diferenças de género em relação à variável Liderança de Equipas	59
Tabela 10 - Diferenças de valor médio entre os negociadores a <i>part-time</i> ou <i>full-time</i> para com a Liderança de Equipas	60
Tabela 11 - Diferenças de valor médio entre os negociadores com menos de 5 e mais de 20 anos de experiência.....	60
Tabela 12 - Diferenças de valor médio entre os negociadores com mais e menos situações experienciadas.....	61
Tabela 13 - Distribuição do número de intervenções, por regime de execução da função de negociador (<i>full-time</i> ou <i>part-time</i>).	61
Tabela 14: Estatística descritiva – Estilos de Negociação.....	62
Tabela 15: Estatística descritiva – Eficácia Negocial.....	63
Tabela 16: Teste Kolmogorov-Smirnov	64
Tabela 17: Correlação entre as variáveis Liderança de Equipas, Estilos de Negociação e Eficácia Negocial.....	65
Tabela 18 - Correlação entre as dimensões de Liderança de Equipas e Eficácia Negocial. 66	
Tabela 19: Correlação entre Estilos de Negociação e Eficácia Negocial.....	67
Tabela 20: Correlação entre dimensões Estilos de Negociação e Liderança de Equipas....	68
Tabela 21: Correlação entre dimensões da variável Estilos de Negociação e as dimensões da variável Eficácia Negocial.	69
Tabela 22: Correlação entre as dimensões da variável Liderança de Equipas e as dimensões da variável Eficácia Negocial.	70
Tabela 23: Regressão linear simples - Liderança de Equipas e Eficácia Negocial.	71
Tabela 24: Regressão linear simples – Estilos de Negociação e Eficácia Negocial.....	72

Tabela 25: Regressão linear simples – Estilo Integração e Eficácia Negocial.....	72
Tabela 26: Mediação entre Liderança de Equipas e Eficácia Negocial.	73

Introdução

A investigação foi desenvolvida no âmbito do curso de mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações da Academia Militar (AM) procurando estudar de que modo os processos de Liderança de Equipas e os Estilos individuais de negociação se relacionam com a Eficácia Negocial, tomando como contexto, as Equipas de Negociação das forças de segurança pertencentes à rede europeia de contraterrorismo – ATLAS.

A temática da negociação em contexto policial, é um tema absorvente e estimulante que suscita diferentes correntes de pensamento e abordagens, tendo vindo a ser um assunto em permanente debate no seio da comunidade policial (Royce, 2012).

A nível mundial, a responsabilidade da intervenção em situações denominadas como “crises” ou Incidentes tático-policiais (ITP), recai na atuação das forças de segurança (FS), que exercem a atividade vulgarmente denominada por “negociação de reféns” como método que permite a resolução de incidentes por via do diálogo e sem recurso ao uso da força (Lanceley, 2003). No entanto, a utilização da expressão “negociação de reféns” como definição da função desenvolvida pelos negociadores das FS, não é completa, pois o emprego da negociação neste contexto é bastante mais vasto, podendo contemplar vários tipos de cenários, que podem ou não, envolver reféns, tais como as crises suicidárias, barricados ou sequestros (Grubb, 2010).

Na legislação portuguesa, através do exposto na Lei n.º 58/2008, no Anexo A, que consiste no Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS), situações como barricados, sequestros ou crises suicidárias, podem ser categorizadas como ITP, desde que consistam numa “ocorrência inopinada e de carácter reativo, que configure uma situação de flagrante delito ou que exija a imediata intervenção policial, cuja natureza e resolução envolvam, por motivos diversos, o emprego de recursos que ultrapassem os normais e quotidianamente utilizados”.

Esta abordagem tem por base os princípios jurídicos previstos na Constituição da República Portuguesa, devendo toda a ação policial ter sempre presente que na base das suas intervenções, estão os valores e bens jurídicos supremos dos cidadãos, que devem ser protegidos tal como previsto nos art.º 24º, 25º e 27º, que referem a inviolabilidade da vida humana, a proteção da integridade física e moral, assim como o direito de todos os cidadãos à liberdade e à segurança.

De acordo com o PCCCOFSS, a intervenção das forças de segurança num ITP, realiza-se através da operacionalização de um conjunto abrangente de especialidades e meios, que

o Comandante Gestor do Incidente (GI) têm á sua disposição, para a gestão de qualquer tipo de incidente ao nível do território nacional. O PCCCOFSS, define como GI, o comandante da força territorial competente para a resolução de um ITP.

De forma geral, as forças de segurança estabelecem uma hierarquização na utilização de meios nas suas intervenções, que possibilitam a resolução de incidentes, privilegiando o diálogo (negociação) e as soluções menos coercivas (Royce, 2012). Esta forma de atuação, ganhou maior relevância após a morte de onze atletas israelitas e respetivas equipas técnicas, que foram feitos reféns pelo grupo terrorista palestiano, setembro Negro, durante os jogos olímpicos de Munique em 1972, tendo toda a atuação das forças de segurança alemãs, sido transmitida em direto pelos media, atuação essa, que se focou numa intervenção por via da força, na qual imperou a decisão de não encetar qualquer diálogo com terroristas (Vecchi, Van Hasselt & Romano, 2005; Royce, 2012).

Após este acontecimento e até aos dias de hoje, vários modelos de negociação foram desenvolvidos especificamente para serem utilizados no contexto policial em situações com e sem a envolvimento de reféns (Vecchi, Van Hasselt, & Romano, 2005), tendo em conta que as forças de segurança têm sempre do seu lado a pressão de salvar vidas, conjugando a utilização do princípio da mínima força (Royce, 2012).

Esta modalidade de atuação, coloca as EN como o primeiro recurso que o GI tem à sua disposição para efetuar contacto com a contraparte (adversário), sendo que a nível mundial, os aspetos técnicos que envolvem a estrutura destas equipas e a metodologia utilizada, podem ser diferentes. Da revisão de literatura efetuada que deu origem a esta investigação e dos instrumentos de medida aplicados, foi possível verificar que as diferentes EN operam através de diferentes processos, quer a nível estrutural, quer a nível técnico e operacional.

De acordo com Morgeson, DeRue & Karam (2010), o funcionamento das equipas é influenciado pelas características individuais dos seus elementos e pelos processos internos e externos que se geram durante a sua atividade.

Num estudo realizado com o objetivo de identificar as diferenças existentes entre as características individuais dos negociadores nos resultados da negociação, concluiu-se que as diferenças ao nível das características individuais, são responsáveis por 46% da performance (Elfenbein, Curhan, Eisenkraft, Shirako, & Baccaro, 2008).

Numa outra investigação, lançada com o objetivo de analisar o foco da literatura existente sobre liderança, Morgeson et al. (2010), concluíram que a generalidade dos estudos recaem na figura isolada do líder, pouco se sabendo sobre o papel das equipas onde estes

estão inseridos e das interações que se estabelecem entre o líder e os outros membros da equipa.

Esta investigação, partiu de um princípio semelhante em relação à negociação no contexto policial, ou seja, verificou-se que em praticamente toda a literatura, o foco de estudo tem recaído unicamente sobre o negociador e as suas características individuais, não se encontrando estudos que contemplem as equipas de negociação, as suas estruturas, os seus processos internos e externos de funcionamento e as dinâmicas que os geram.

Deste modo, este estudo pretende contribuir para um conhecimento mais aprofundado acerca do universo das EN no seu contexto policial, nomeadamente pela identificação dos processos de funcionamento em equipa que se geram durante a sua atividade operacional; identificação de características individuais dos negociadores (Estilos de Negociação) e relacionamento destas duas dimensões entre si e com a Eficácia Negocial.

O estudo contou com a participação de 80 negociadores membros da Rede ATLAS e pertencentes a 11 países (Alemanha, Áustria, Bélgica, Chipre, Espanha, França, Grécia, Holanda, Portugal, Suécia e Noruega).

Criada em 2001, após os atentados de 11 de setembro nos Estados Unidos da América, a Rede ATLAS concentra a sua base legal nos artigos 30.º, 32.º e na alínea c) n.º 2 do artigo 34.º do Tratado da União Europeia, que estabelece o início da cooperação entre os estados membros, com vista a análise de questões do âmbito de política externa e de segurança. Mais tarde, a 25 de Março de 2004 e de acordo com o n.º 2 da Decisão 2008/617/JAI do Conselho de 23 de Junho de 2008, relativa à melhoria da cooperação entre as unidades especiais de intervenção do Estados-Membros da União Europeia em situações de crise, “os Chefes de Estado e de Governo dos Estados-Membros da União Europeia, proclamaram a firme intenção de os Estados-Membros mobilizarem todos os instrumentos ao seu dispor para prestar assistência a um Estado-Membro ou a um Estado aderente no seu território, a pedido das suas autoridades políticas, em caso de ataque terrorista”. No n.º 4 da Decisão 2008/617/JAI do Conselho de 23 de junho, de 2008, é ainda estabelecido que “nenhum Estado-Membro individualmente considerado dispõe de todos os meios, recursos e conhecimentos especializados para fazer face, de forma eficaz, a todos os tipos de situações de crise específica ou generalizada que requeiram uma intervenção especial. Por conseguinte, é de importância crucial que cada Estado-Membro possa solicitar a assistência de outro Estado-Membro”.

Tendo em conta esta base de cooperação entre as forças de segurança dos Estados-Membro, que resultou em várias conferências, seminários, exercícios e reuniões de preparação de eventos no âmbito da Rede ATLAS, considerou-se pertinente aprofundar o conhecimento das EN e dos seus negociadores, com a finalidade de se conhecer e lidar melhor com as diferentes realidades operacionais das diferentes forças policiais, quer a nível estrutural quer a nível técnico.

Considerando a finalidade do estudo e o contexto da sua aplicação, formulou-se a seguinte Questão Central (QC) de investigação:

- QC – Qual a relação entre os processos de Liderança de Equipas, os Estilos individuais de negociação e a Eficácia Negocial nas EN da Rede ATLAS?

Partindo da questão central e do ponto de vista teórico, foram construídas questões derivadas (Qd), que isolam as variáveis em estudo e conduzem a investigação, tendo por base os objetivos gerais e específicos da mesma. Construímos assim as seguintes questões derivadas:

- Qd 1 - Existe uma relação positiva entre os processos de liderança de equipa e a Eficácia Negocial?
- Qd 2 - Há uma relação positiva entre os Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial?
- Qd 3 - As equipas de negociação possuem um estilo de negociação predominante?
- Qd 4 - Qual a relação entre os Estilos de Negociação e os processos de liderança de equipa?

O objetivo geral da investigação, é verificar se existe relação entre as variáveis, Liderança de Equipas, Estilos de Negociação e Eficácia Negocial, em equipas de negociação da Rede ATLAS.

Tendo em conta o objetivo geral da investigação, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a relação existente entre a Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial.
- Compreender a relação existente entre os Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial.
- Compreender a relação existente entre a Liderança de Equipas e os Estilos de Negociação.

- Identificar qual o estilo de negociação predominante.
- Verificar se as variáveis de Liderança de Equipas e Estilos de Negociação, são preditores de Eficácia Negocial.

Resultante das questões derivadas e tendo em conta os objetivos gerais e específicos, foram também construídas as seguintes hipóteses (H) a verificar:

H1 – Existe uma associação positiva entre a Liderança de Equipas, os Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial.

H2 – Não existe uma associação positiva entre os Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial.

H3 – A Liderança de Equipas e os Estilos de Negociação são preditores de Eficácia Negocial.

H4 – Verifica-se uma predominância dos Estilos de Negociação Integração e Compromisso.

A estrutura da investigação segue as normas apresentadas pela *American Psychological Association* (APA) 6ª edição.

No primeiro capítulo, será efetuado um enquadramento conceptual dos construtos em análise, relacionando os mesmos entre si e com o contexto policial de atuação das EN.

No segundo capítulo, abordamos a metodologia aplicada à investigação, com foco nos objetivos propostos e por forma a responder à QC e às questões derivadas, através da confirmação ou anulação das hipóteses colocadas.

No terceiro capítulo, são apresentados os resultados obtidos, por via da aferição de resultados médios obtidos, assim como por correlação estatística entre os construtos em análise.

No quarto capítulo, procede-se à discussão dos resultados, com base nos fundamentos teóricos e em resultados obtidos por estudos semelhantes.

Capítulo 1

Enquadramento Conceptual

1.1. Do Líder à Liderança de Equipas

O tema liderança, tem ao longo da história sofrido profundas alterações ao nível da interpretação do conceito e da aplicabilidade do mesmo. Para Carlyle (1841) citado por Vieira (2002, p.12) o líder nasce líder, não se torna um líder, sendo as suas características de liderança eram algo inatas, ou seja, uma herança genética quer ao nível das características físicas, quer ao nível das características da personalidade, defendendo que os “... grandes homens, com qualidades dinâmicas e carismáticas modelam os acontecimentos da História”.

Stogdill (1974) efetuou uma exaustiva revisão de estudos sobre liderança. Desta revisão resultou a conclusão de que os indivíduos não se tornavam líderes apenas devido a determinadas características da personalidade, mas sim com o desenvolvimento de competências facilitadoras de interação com os liderados (Barracho & Martins, 2010).

Estes resultados levantaram novas questões, o que conduziu à realização de novos estudos. Os estudos seguintes, ditaram que diversos traços são relevantes para a eficácia da liderança, nomeadamente, inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, vigilância para com a necessidade dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência no enfrentamento dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de responsabilidade e de ocupar uma posição de poder (Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., 2007).

No entanto as conclusões, apontaram para o facto de não se poder afirmar que a presença de determinados traços da personalidade é obrigatória para o exercício de uma liderança eficaz. Deste modo, admite-se que a presença de determinados traços de personalidade, por si só, não contribui para o exercício de uma liderança eficaz, sendo necessário contemplar a diferença de atuação do líder em diferentes contextos (Barracho e Martins 2010, citado por Rouco, 2012, p.257).

A abordagem centrada no líder e nas suas capacidades individuais como preditores de sucesso no exercício da liderança, rapidamente originou novos estudos em diferentes contextos e em diferentes organizações ou equipas (Yam & Johnson, 2018).

A segunda metade do Séc XX marca de forma mais incisiva o aprofundar do estudo sobre a temática liderança, tendo em conta o desenvolvimento industrial e a importância atribuída aos processos de comunicação humana para a consecução de objetivos específicos (Chiavenato, 2005). Surgiu nesta época, a necessidade de serem definidos perfis ou Estilos de liderança que pudessem ser enquadrados com determinados contextos, com o objetivo de otimizar os resultados a que as organizações se propunham, resultados esses que eram maioritariamente atribuídos à ação do líder (Alavoine & Estieu, 2015).

Bass (1985), procurou aplicar às organizações, este conceito de estilos de liderança, nomeadamente o estilo de liderança transacional e de liderança transformacional, anteriormente propostos por Burns (1978). Através das suas pesquisas, Bass (1985) verificou que na descrição dos seus líderes, os subordinados caracterizavam-nos com descrições que sugeriam três dimensões comportamentais: o carisma, que resulta da combinação dos fatores influência idealizada e motivação inspiracional; a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

Para Sampaio (2004), a liderança constitui um fator de influência, ou seja, é uma competência que transforma o conhecimento em ação. Para o mesmo autor, a liderança é também um fenómeno social que se estabelece em grupos sociais, através do líder, que concentra esta qualidade para com seu grupo e para com a situação contextual.

Rouco (2012, p. 44), interpreta o conceito de liderança, como sendo “... uma variável combinada de exemplo, persuasão, compulsão e exigência da situação, com a qual a força de carácter, julgamento, iniciativa e profissionalismo ajudam a superar os perigos naturais e humanos”.

A liderança parece assim exercer-se essencialmente numa relação que se estabelece entre o líder e os seus seguidores, mas segundo Alavoine & Estieu (2015), quando os líderes sentem o seu poder fragilizado, tendem a exercer influência e o poder da autoridade sobre o grupo de forma a atingir os seus interesses pessoais e não os do grupo.

Estas considerações teóricas mais recentes, parecem tender para uma abordagem mais centrada na interação entre o líder e a sua equipa, considerando a liderança como resultado dessa interação. Um estudo desenvolvido por Morgeson, DeRue & Karam (2010), tomou como objetivo, identificar as fontes através das quais é exercida a liderança nas equipas em contexto organizacional, assim como identificar também os comportamentos que ocorrem no seio dessas equipas e as diferentes fases do seu processo de funcionamento. Com esse objetivo, os autores desenvolveram uma exaustiva revisão da literatura acerca da temática

liderança, tendo verificado que a grande maioria dos estudos existentes centra o foco nas características do líder e na sua capacidade individual de influência.

Porém, Morgeson et al. (2010), consideram que esta abordagem de foco nas características individuais do líder não é errada, mas que na grande maioria dos casos revela-se incompleta, pois não considera os processos de interação entre o líder e os membros da sua equipa.

Morgeson et al. (2010), verificaram ainda a existência de muito poucos estudos que centrassem o foco de estudo nos processos de liderança desenvolvidos no seio das equipas, o que também contribui para algum desconhecimento acerca desses mesmos processos, comprometendo alguns resultados defendidos pelos estudos anteriores, ao não contemplarem o fator essencial no exercício da liderança por parte do líder, que é a sua própria equipa e as suas dinâmicas internas e externas.

Resultante da pesquisa para elaboração da sua investigação acerca dos processos internos das equipas, Morgeson et al. (2010), identificaram 517 itens comportamentais que agruparam em quinze funções do exercício da liderança, divididas em duas fases, que segundo os autores, constituem os ciclos pelos quais as equipas passam desde a sua fase de construção até ao funcionamento pleno: A fase de Transição e a fase de Ação.

A fase de Transição, compreende o recrutamento e seleção dos membros da equipa, o planeamento da missão, definição de modalidades de ação e avaliação das mesmas, enquanto que a fase de Ação compreende o exercício prático de todos os processos de funcionamento da equipa, no sentido de poder alcançar os objetivos a que se propõe.

É deste modo que se exercem os ciclos de desempenho das equipas, repetindo-se constantemente ao longo da existência da sua existência, produzindo assim adaptações eficazes e melhoria no desempenho (Morgeson, et al., 2010).

O Quadro 1, identifica as dimensões comportamentais relacionadas com o exercício da liderança, na fase de transição:

Tabela 1: Dimensões da fase de transição (TLQ)

Dimensões da Fase de transição	Descrição
Construção da Equipa	Seleção de um conjunto de elementos cuja interação será propícia ao desempenho das suas tarefas e ao alcançar dos objetivos da equipa/organização.

Definir a missão	Comunicar as expectativas da organização e a missão da equipa alinhada com esse propósito.
Estabelecer objetivos	Definir internamente metas claras e objetivas.
Estruturar e planear	Estruturação do plano de trabalho e distribuição de tarefas, de acordo com os objetivos da organização.
Dar formação e desenvolver a equipa	Promover a aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos.
Identificar e interpretar acontecimentos	Identificar e analisar eventos, promovendo a comunicação dessa análise entre os membros da equipa.
Fornecer feedback	Fornecer informação à equipa, acerca do seu desempenho.

Fonte: Morgeson et al. (2010). Elaboração própria.

Os autores estabelecem também, oito funções relacionadas com a fase de ação.

O Quadro 2, refere e descreve as seguintes oito funções respeitantes à fase de ação:

Tabela 2: Dimensões da fase de Ação (TLQ)

Dimensões da Fase de Ação	Descrição
Monotorização da Equipa	Acompanhamento e avaliação dos processos dinâmicos da equipa.
Gestão de fronteiras	Gestão do relacionamento entre a equipa e o contexto organizacional que a envolve.
Desafiar as equipas	Incentivar os membros a maximizarem a sua prestação e ultrapassar os objetivos definidos.
Desempenho de tarefas	Participar e intervir no trabalho das equipas.
Resolver problemas	Diagnosticar e resolver os problemas.
Fornecer recursos	Fornecer informação; material financeiro e recursos humanos.

Encorajar a autogestão	Incentivar os indivíduos a gerirem-se a si próprios e resolver problemas.
Dar suporte social	Dar importância a problemas interpessoais e ajudar a resolver.

Fonte: Morgeson et al. (2010). Elaboração própria.

Atualmente, o foco da pesquisa tende a centrar-se bastante mais nas tarefas e nos processos de influência que se desenvolvem no seio das equipas e nos seus membros (Yam & Johnson, 2018), passando a contemplar todos os desafios decorrentes dos contextos específicos em que cada equipa ou organização opera. Num estudo realizado por Hoch, Pearce & Welzel (2010), as características individuais dos membros de uma equipa e os processos internos, considerando a liderança partilhada, a diversidade da idade e coordenação, foram relacionados com o desempenho das equipas. Os autores concluíram que a relação entre a liderança partilhada e o desempenho das equipas, é algo muito mais complexo do que uma simples relação de efeito direto (Hoch, Pearce, & Welzel, 2010).

1.1.2. Liderança e negociação em contexto policial

Barker (2001), citado por Alavoine & Estieu (2015, p. 8), defende que a questão principal sobre a qual os estudos da liderança devem refletir, é: “O que motiva as pessoas a moldarem os seus interesses e a trabalharem em equipa em busca de objetivos comuns?” Para o mesmo autor e no que diz respeito ao contexto de negociação, a pergunta seria: “Porque razão as pessoas tendem a abdicar dos seus interesses, por forma a alcançar um acordo?”

Estes comportamentos refletem a prevalência de interdependência nas negociações, sendo que quando os líderes possuem ou sentem o seu poder fragilizado, tendem a exercer influência sobre o grupo de forma a atingir os seus interesses pessoais e não os do grupo (Alavoine & Estieu, 2015).

Baldwin et al. (2009) citado por Alavoine & Estieu (2015, p.9), refere que a liderança é um processo de interação interpessoal, que ocorre num determinado contexto, no qual pelo menos uma das partes tem expectativas em relação ao outro.

1.2. Conceito e aspetos fundamentais de Negociação

O conceito de negociação e os aspetos fundamentais que o caracterizam, têm sido objeto de estudo nas mais diversas áreas académicas, científicas e profissionais. De acordo com a literatura em geral, a evolução do conceito reúne consenso, divergindo apenas no que diz respeito a posicionamentos, ou a definição de estratégias que conduzam aos objetivos pretendidos. Deste modo, será desenvolvido neste capítulo uma evolução da construção do conceito de negociação e dos seus aspetos fundamentais, partindo de uma perspetiva mais recente e tomando como base os trabalhos anteriores que estiveram na sua origem.

Numa perspetiva mais recente, a negociação consiste numa forma de resolver conflitos, desacordos ou numa divisão de recursos, envolvendo duas ou mais partes que nela participam por sua livre escolha (Zohar, 2015). Para a autora, as partes estabelecem contactos entre si e elaboram sugestões derivadas da comunicação que se estabelece, sendo que cada uma das partes utiliza as suas próprias táticas e esforços no sentido de tentar maximizar os seus objetivos. A negociação é também um processo sempre presente nas relações entre indivíduos e entre organizações, baseado em escolhas estratégicas que resultam da “criação de valor” e da “reclamação desse valor”, que constituem duas dimensões que se manifestam separadamente (Alavoine & Estieu, 2015).

De uma forma geral, a literatura tende a convergir para definições semelhantes, existindo por vezes conceitos criados com base na especificidade de alguns contextos.

Os maiores contributos ocorreram com os trabalhos desenvolvidos por Fisher & Ury (1981), que consideraram a negociação, como sendo um processo que está sempre presente no dia a dia das pessoas por via das relações familiares, profissionais e sociais em geral. Bellanger (1984), acrescentou ao conceito de negociação, o fator poder, considerando que existe uma confrontação entre as partes na qual a negociação ocorre, tendo por base uma relação de poder que concorre para o desejo de alcançar o acordo e diminuir resistências, tendo por base os interesses envolvidos.

Mais tarde, Fisher, Ury e Patton (1993) participaram como investigadores, no que viria a ser o Modelo de Negociação da Universidade de Harvard, definindo que a negociação consiste numa discussão entre duas ou mais partes, sendo que estas últimas, deverão focar-se nos interesses envolvidos e formular propostas que permitam solucionar eventuais divergências. Estas propostas ficaram conhecidas pela sigla BATNA (*Best Alternative To the Negotiated Agreement*), que consiste na proposta que melhor serve os interesses das partes envolvidas na negociação. De acordo com Thompson (2005), a BATNA é uma

proposta dinâmica, que pode ser melhorada a qualquer momento. Para o autor, é neste dinamismo que as partes envolvidas numa negociação, estabelecem os limites das suas cedências, representando assim o ponto crítico que define o desfecho de uma negociação ou mediação de conflitos. Vasconcelos (2008), elabora uma distinção entre os conceitos de negociação e mediação. Para o autor, ambos os conceitos contemplam a necessidade de relação entre as partes envolvidas, quer seja direta ou indiretamente, sendo que numa negociação, as partes envolvidas lidam diretamente uma com a outra, sem a interferência de terceiros. Tratando-se de uma mediação, as partes envolvidas recorrem a um terceiro (o mediador), que deve ser apto, imparcial, independente e livremente escolhido ou aceite por todas as partes envolvidas na negociação (Vasconcelos, 2008, p.36).

1.2.1. Estratégias de Negociação e o contexto policial – Crise e Conflito

Durante a revisão de literatura, foi notória a amplitude de estudos sobre a negociação em contexto policial, tendo sido possível identificar a existência de diferentes modelos de negociação utilizados pelas forças de segurança em geral (Clifton, 2015). Estes modelos consistem em processos aplicados pelas EN, com o objetivo de exercer a estratégia escolhida para a resolução de um incidente. No entanto, alguns desses modelos considerados mais clássicos, abarcam uma perspetiva geral da negociação, mais comercial, não contemplando a carga emocional e a ausência de confiança entre as partes envolvidas, que caracterizam a negociação em contexto policial (Rogan & Hammer, 2002).

A função da negociação para a resolução de incidentes no contexto policial, sofreu uma evolução relativamente ao foco para o qual as EN eram utilizadas, ou seja, passaram a focar-se na gestão das situações de crise, em vez de se focarem apenas em situações que envolvessem reféns (Jianqing, 2014). Importa assim efetuar um enquadramento acerca de dois conceitos, que estão na génese dos incidentes tático-policiais e que implicam diferentes estratégias de resolução: o conceito de crise e o conceito de conflito (Lanceley, 2003).

De uma forma geral, a literatura é convergente no que toca ao conceito de conflito. Thomas & Kilmann (2002), referem que o conflito consiste no processo que se inicia quando um indivíduo se sente negativamente afetado por outro, ou sente que a outra parte se prepara para o afetar, no sentido de lhe bloquear ou dificultar a conclusão de um objetivo. Sheridan (2007), defende que conflito consiste numa situação na qual pessoas interdependentes expressam as suas diferenças, com o objetivo de satisfazerem as suas necessidades e interesses individuais, sendo que estas diferenças interferem entre si no processo que se

desenvolve para alcançar esses mesmos objetivos. O autor refere ainda que os objetivos podem ser divididos em duas dimensões, ou seja, o conteúdo e o processo. O conteúdo dos objetivos, contempla as escolhas que as pessoas fazem, referindo-se ao como uma ação particular deve ser levada a cabo. Quanto ao processo, trata-se da forma como a comunicação deve ser desenvolvida para alcançar o objetivo. Para Miller (2014), o conflito está sempre interligado com as relações de poder, que se baseiam na utilização de recursos e capacidades de influência sobre os outros, com o objetivo de fazer prevalecer determinadas necessidades ou objetivos.

Quanto ao conceito de crise, este pode ser definido como sendo um estado de desequilíbrio emocional no qual uma pessoa se encontra e se vê incapacitada em encontrar recursos que lhe permitam o reequilíbrio emocional (Parada, 2004). O estado de crise é algo limitado no tempo que quase sempre se manifesta tendo por base um evento na sua origem, sendo que a resolução final está dependente de fatores como a gravidade do evento e dos recursos pessoais e sociais do indivíduo em causa (Moreno, Peñacoba, & González-Gutiérrez, 2003). De acordo com Vecchi, Van Hasselt, & Romano (2005), uma situação de crise é o resultado de uma escalada de um conflito, que envolve uma situação em que uma ou mais pessoas se sentem incapacitadas de alcançar determinados objetivos. Os mesmos autores defendem ainda que, a perceção de se tratar ou não de uma situação de crise, depende da perceção e experiências prévias de cada indivíduo, assim como da sua resiliência e capacidade para desenvolver estratégias de *coping*.

A distinção entre os conceitos de conflito e de crise, são importantes para as diferentes estratégias de negociação que as EN devem seguir.

Donohue, Kaufmann, Smith, & Ramesh (1991), recuperaram os estudos prévios acerca das estratégias de negociação, nomeadamente as tipologias de negociação distributiva e de negociação integrativa, aplicando-as no que viria a ser o seu modelo de negociação de crises.

A negociação distributiva, consiste numa estratégia que se baseia numa relação ganhar – perder entre as partes envolvidas, em que cada uma das partes define um ponto de resistência do qual não abdica, sendo que a margem encontrada entre esses pontos de resistência, constitui a zona que possibilita o acordo entre as partes envolvidas (Raiffa, 1982).

A negociação integrativa, é caracterizada pela existência de um problema comum a ambas as partes envolvidas na negociação, na qual se constrói uma relação ganhar – ganhar, com base em cedências e preocupação com os interesses comuns, tornando-se assim possível

que ambas as partes garantam que o acordo é satisfatório e que serve os seus objetivos (Walton & Mckersie, 1965).

Alguns dos modelos de negociação têm vindo a ser desenvolvidos tendo em conta a especificidade do contexto policial, considerando diferentes estratégias apropriadas a situações de crise e a situações de conflito.

No seu modelo de negociação de crises, Donohue, et al. (1991), utilizaram os conceitos de negociação distributiva e o de negociação integrativa, para efetuarem uma distinção acerca da estratégia de negociação a seguir perante uma situação de crise e perante uma situação de conflito, adaptando assim a estratégia de negociação que melhor serve os interesses da EN e que melhor contribua para a resolução do incidente.

Em contexto policial, a maioria dos cenários categorizados como “crise”, prendem-se com situações em que o indivíduo se sente rejeitado por alguém ou pela sociedade em geral, por perda do posto de trabalho, por declínio das suas capacidades físicas ou de saúde, por motivos financeiros ou ainda por um sentimento de perda de liberdade (Marino, 1995). De acordo com Vecchi, et al., (2005), uma situação de crise contempla as seguintes características:

- A pessoa em crise exhibe comportamentos emocionais intensos de nível irracional para responder a uma situação que é por ela percebida como opressiva.
- A situação ocorreu nas últimas 24 a 48 horas.
- O evento ocorrido é visto como uma ameaça para o seu bem-estar físico e/ou psicológico.

Quando o indivíduo consegue construir um raciocínio lógico e o manifesta, podemos afirmar que ultrapassou a situação de crise, tendo recuperado o equilíbrio e estabilidade emocional que lhe permite avançar para a procura de soluções, que permitam a resolução de problemas (Vecchi, et al. 2005).

A escolha da melhor estratégia para a resolução de um incidente, é um procedimento que está dependente dos processos internos que se desenvolvem dentro das equipas. Para a definição e execução dessa estratégia, as equipas recorrem a um modelo de negociação, que consiste num protocolo que combina a estratégia e a sua implementação (Sanchez-Anguix, Julián, & Botti, 2012).

1.3. Modelos de Negociação aplicados ao contexto policial

Efetuámos também uma revisão acerca dos modelos de negociação mais utilizados em contexto policial, nomeadamente em situações com a envolvimento de reféns.

Com base nesta revisão de literatura, foi possível identificar alguns dos modelos mais generalistas no que diz respeito ao conceito de negociação e outros mais específicos do contexto policial.

Foram assim identificados os seguintes modelos:

- Modelo de negociação cooperativa: Escola de Harvard;
- Modelo de negociação: Getting past no;
- Modelo de negociação de crises;
- Modelo de negociação em situação de crise: S.A.F.E.;
- Modelo escada de influência comportamental;
- Modelo estruturado de intervenção tática (STEPS).

Nos pontos seguintes será efetuada uma descrição destes modelos.

1.3.1. Modelo de negociação cooperativa: Escola de Harvard

As versões mais modernas dos modelos de negociação, receberam a influência dos conceitos de negociação cooperativa, desenvolvidos pela Escola de Harvard, sendo este modelo normalmente referenciado pela literatura como *principled negotiation model*. De acordo com este modelo, a negociação deve ser sempre cooperativa, pois ela não deve ter como objetivo a eliminação, a exclusão ou a derrota da outra parte (Vasconcelos, 2008).

Na generalidade da literatura, a negociação cooperativa é também referida como negociação colaborativa, integrativa, ganha – ganha, ou de relação, sendo o modelo ideal a utilizar nas negociações em que se prevê uma relação duradoura entre as partes envolvidas. É também referida a mediação como sendo um modelo de negociação cooperativa, sendo que a relação e o alcançar de objetivos é procurado com o apoio de uma terceira parte envolvida. No entanto, é igualmente considerada a negociação competitiva ou distributiva, quando se trata de contextos em que o processo negocial é uma relação única, no qual o resultado final consiste numa transação ou numa relação ganha – perde, em que aquilo que está a ser negociado só pode ser conseguido por uma das partes (Vasconcelos, 2008).

Este modelo proposto pela escola de Harvard, partiu dos trabalhos realizados por Fisher, Ury e Patton (1981), tendo sido amplamente desenvolvido por Fisher (1991). Com base nos tipos de negociação integrativa, distributiva e mediação, os mesmos autores desenvolveram os seguintes pontos chave a aplicar em qualquer tipo de negociação:

- Separar a pessoa do problema: durante o processo negocial e tendo em conta o foco total nos objetivos a atingir, é comum os negociadores ignorarem o facto de que estão a lidar com outra(s) pessoa(s), podendo em dada altura misturar a relação interpessoal que se estabelece, com o objeto a ser negociado. Estas relações interpessoais que se estabelecem numa negociação, podem ser influenciadas por diferentes opiniões, valores e reações emocionais capazes de provocar desvios na procura de soluções integrativas. Fisher & Ury (1981), defendem que o comportamento que as pessoas adotam numa determinada situação é o resultado da perceção que criaram sobre a mesma. Caso as pessoas percecionem que estão perante uma ameaça, tendem a desenvolver comportamentos de luta ou fuga. Em oposição, se percecionarem que não existe ameaça, tendem a desenvolver comportamentos de aceitação e de abertura. Deste modo os dois autores concluem que o sucesso da negociação, está em parte dependente da forma como as partes envolvidas influenciam a perceção da situação entre si.

No que diz respeito aos cuidados relacionais a ter durante uma negociação, a escola de Harvard, defende que os negociadores devem ter especial atenção com a perceção, as emoções e a comunicação própria e dos outros. A perceção pode ser controlada se o negociador se colocar no lugar do outro e não deduzir as intenções da outra parte a partir da sua própria perspectiva da situação. No que toca as emoções, este modelo propõe que o negociador reconheça as emoções do outro sem reagir às mesmas, deixando fluir de forma a que a outra parte sinta que está a desabafar. À medida que se percebe que o desabafo parece estar a terminar, o negociador deve procurar adotar comportamentos que produzam impactos emocionais construtivos (Grubb, 2010).

No que diz respeito à comunicação entre as partes envolvidas numa negociação, a escola de Harvard destaca a importância da escuta ativa para uma melhor compreensão do outro, devendo os negociadores ter sempre presente o “para quê?”, quando se preparam para dirigir qualquer tipo de comunicação, no sentido de criar empatia e influência sobre a outra parte (Vasconcelos, 2008, p.75).

- Foco nos interesses em vez do foco nas posições: De acordo com Fisher & Ury (1981), a resolução dos conflitos deve ser alcançada com base na satisfação dos interesses mútuos. Desta forma e como anteriormente referido, o importante será separar as pessoas dos problemas, sendo que a tendência geral é que estas se envolvam nos problemas e que interpretem os argumentos dos outros, como sendo ataques pessoais. Depois de se estabelecer esta separação entre o problema em causa e as pessoas envolvidas, os mesmos autores consideram que o foco se deve centrar nos interesses mútuos, em vez de se centrar nas posições tomadas. As posições tomadas são normalmente o resultado de decisões pouco ponderadas e muito emotivas, sendo que na maioria das situações, tendem a ser contrárias aos interesses manifestados (Grubb, 2010).

- Identificar opções de ganho mútuo: De acordo com Vasconcelos (2008), neste processo, o modelo assume como sendo de especial importância, a superação das quatro situações seguintes, que podem constituir-se como obstáculos ao bom funcionamento da negociação:
 - a) Julgamento prematuro: toda a recolha, tratamento e análise de informação, assume especial importância em qualquer negociação. A sua ausência permite que os negociadores se baseiem em factos reais e não em ideias imaginativas.
 - b) Busca de resposta única: as pessoas tendem a cingir-se a uma resposta única para solucionar situações mais complexas, sendo que consideram que o surgir de mais ideias promove a confusão e a dificuldade de obter soluções aceitáveis. É assim estabelecida a recomendação de ampliar as opções a negociar, em vez de apresentar uma resposta única.
 - c) Preposição de porção fixa: por vezes os negociadores concentram-se nos limites das suas cedências, como se tivessem sempre que dividir o objeto alvo da negociação. No entanto, com o foco nos benefícios mútuos, pode ser possível encontrar soluções que agregam valor ao objeto negociado, resultando na não existência de perdas por nenhuma das partes envolvidas.

- d) Pensar que problema do outro lhe é estranho: o envolvimento emocional é bastante comum numa negociação, sendo que esta questão torna difícil a compreensão exata do problema a ser negociado. A recomendação recai na habilidade de criar meios facilitadores das decisões da outra parte.
- Insistir em critérios objetivos: procurar obter acordo com base na negociação tendo como foco as posições tomadas, pode ser bastante prejudicial, tendo em conta as vontades subjetivas envolvidas (Vasconcelos, 2008). Para evitar esta subjetividade, é necessário identificar critérios objetivos, que consistem em padrões marcados por princípios, tal como por exemplo, os padrões profissionais, padrões morais, igualdade, tradições, reciprocidade. As negociações podem levar as partes envolvidas a ponderar cedências sobre aspetos envolvidos na barganha, mas nunca devem procurar buscar cedências no que diz respeito a estes padrões ou princípios.

1.3.2. Modelo de negociação: Getting past no

No desenvolvimento do modelo de negociação cooperativa da escola de Harvard, Ury (1991) construiu um modelo de cinco passos a aplicar em situações de negociações difíceis, como por exemplo a negociação de reféns.

A primeira fase requer que o negociador se distancie do processo de negociação enquanto participante do mesmo, passando a operar como se de um observador se tratasse. O objetivo desta fase é que o negociador seja capaz de não se deixar afetar emocionalmente, evitando envolver-se em qualquer tipo de confronto, em que possa ser alvo de qualquer tipo de agressividade (Grubb, 2010).

Numa segunda fase, o negociador deverá desenvolver esforços para a pessoa em crise o interprete como uma ajuda e não ameaça. Para esse efeito, Ury (1991) defende que o negociador deve procurar ajudar a outra parte envolvida na negociação, a recuperar o seu equilíbrio emocional, recorrendo à técnica de escuta ativa, clarificando todas as questões e parafraseando os discursos, tendo por base os pontos de vista e sentimentos expressados. O mesmo autor refere ainda a importância de se estabelecer o foco no acordo e que algumas palavras devem predominar no discurso do negociador, tais como o “sim” e inícios de conversa com declarações que envolvem o “eu” em vez de “você” ou o “Sr”.

Uma terceira fase ocorre quando se inicia a negociação, dirigida ao propósito de que algum dos objetivos do indivíduo em crise se possam realizar. Para isso, o negociador deverá

utilizar questões semiabertas que possam forçar uma resposta ponderada, que evite ataques e que não seja bloqueadora de sugestões futuras.

A quarta fase proposta pelo autor, é denominada por “construção de ponte de ouro”, a qual se refere à forma como o negociador conseguirá que o indivíduo em crise responda “sim” às sugestões que lhe vão sendo facultadas, em vez de responder “não”. Para que esta fase seja concluída, o negociador deverá envolver a outra parte no processo e nas decisões que serão tomadas no futuro. Se o negociador forçar este processo, irá provavelmente originar o desenvolvimento de resistência e a continuação ou surgimento de exigências pouco fundamentadas. Consequentemente, o objetivo da negociação nesta fase, é sugerir soluções que permitam às duas partes sentirem-se envolvidas no processo, encorajando a colaboração entre ambas.

No que diz respeito à quinta e última fase deste modelo, o processo deverá ter conduzido o indivíduo em crise, a desejar concordar com a solução que lhe é oferecida, ou pelo menos a ter dificuldade de a rejeitar, aumentando assim fortemente a possibilidade de resolução do incidente.

Este modelo providencia fases e técnicas para utilizar em situações de crise, mas parte do princípio de que o indivíduo em crise desenvolve processos cognitivos que permite esta ligação entre as duas partes em negociação. No entanto, verifica-se que esta realidade nem sempre se aplica com indivíduos em situação de crise. Assim sendo, este modelo só terá aplicação prática, uma vez restaurada a capacidade cognitiva e de raciocínio do indivíduo (Grubb, 2010).

1.3.3. Modelo de negociação de crises

Como referido anteriormente, este modelo proposto por Donohue, Kaufmann, Smith and Ramesh (1991), utiliza uma abordagem diferente para descrever as estratégias utilizadas pelos negociadores nas situações de crise. O foco é assim dirigido para o tipo de negociação que envolve as partes interessadas, identificando e descrevendo, a possibilidade de se tratar de uma negociação distributiva ou integrativa, que corresponde respetivamente a uma negociação em situação de crise ou em situação de conflito. O modelo contempla ainda a noção de relação mútua (expressa) e a noção de substância (material).

Este modelo estabelece que numa primeira fase, uma negociação tende a focar-se na relação mútua, envolvendo interpretações acerca do poder envolvido, os papéis desempenhados, a confiança e o status entre a força policial e a contraparte. Numa segunda

fase, a negociação foca-se na substância em causa. Nesta perspetiva, a intervenção em situação de crise tende a focar-se na relação mútua, com objetivo prioritário de alcançar o reequilíbrio emocional do indivíduo em crise. Ultrapassada a situação de crise, o foco dirige-se para uma negociação normativa (integrativa), na qual todas as partes já se encontram capazes de analisar e efetuar decisões acerca dos seus interesses (Grubb, 2010).

De acordo com este modelo, a negociação deve focar-se menos em técnicas específicas e mais na adaptação do estilo de negociação apropriado à situação e às características da contraparte, tomando como objetivo alcançar uma negociação integrativa (Grubb, 2010).

1.3.4. Modelo de negociação em situação de crise: S.A.F.E.

Desenvolvido por Hammer & Rogan (1997), o modelo S.A.F.E. constitui atualmente uma das principais ferramentas utilizadas pelos negociadores em contexto policial (Grubb, 2010). Tomando por base a revisão de literatura referente às dinâmicas da negociação, os autores identificaram duas abordagens diferentes aplicadas à negociação em situações de crise, sendo uma denominada como abordagem instrumental e a outra como abordagem de atos expressos (Rogan, Hammer, & Van Zandt, 1997, citado por Royce, 2012, p.2).

De acordo com os mesmos autores, a abordagem instrumental é derivada da teoria piagetiana das trocas sociais, categorizando a negociação em situação de crise, como um processo que relaciona assuntos instrumentais durante uma negociação, na qual o foco do objetivo final, é dirigido para a obtenção de um acordo através das trocas de assuntos substanciais. O funcionamento prático desta abordagem, considera que as partes envolvidas numa negociação, expressam os seus interesses ou assuntos substanciais, tendo por consciência que para atingir os seus objetivos, ambas as partes necessitam de encontrar um ponto de equilíbrio aceitável.

No que diz respeito à abordagem de atos expressos, esta deriva de abordagens psicoterapêuticas, as quais partem do princípio que “a natureza e a qualidade das relações interpessoais, têm forte influência na resolução de conflitos” (Rogan, Hammer, & Van Zandt, 1997, citado por Royce, 2012, p.3). Esta abordagem defende o papel central das variáveis emoção e relacionamento, considerando que o desenvolvimento de *rapport*, desenvolvimento de relacionamento e o desenvolvimento de confiança, são fundamentais para resolução de negociações em situação de crises. Recentemente, Rogan, Hammer, & Van Zandt (1997), desenvolveram uma terceira abordagem, considerando que todas as

comunicações derivadas das teorias da comunicação, contêm também a dimensão relacional, que numa primeira fase é dirigida aos assuntos instrumentais em causa, passando numa segunda fase o foco a ser dirigido para os atos expressos. De acordo com os mesmos autores, uma negociação em situação de crise, conta com três fatores que estão relacionados com o aumento ou decréscimo da escalada do conflito em causa, nomeadamente os fatores instrumentais, de relação e de identificação de objetivos (Rogan, Hammer, & Van Zandt, 1997, citado por Royce, 2012, p. 3).

O modelo S.A.F.E., surge com base nestes últimos desenvolvimentos teóricos, tendo sido aplicado ao contexto de negociação em situações de crise no contexto policial. Assim, o modelo propõe atualmente que existem quatro fatores que operam predominantemente durante a comunicação que se estabelece numa negociação em situação de crise (Hammer, 2008, citado por Royce, 2012, p. 3). Estes quatro fatores são descritos pelos autores da seguinte forma:

- Exigências Instrumentais (*Substantive demands*): todas as exigências e interesses manifestados durante a negociação.
- Sintonização (*Attunement*): o nível do relacionamento de confiança desenvolvido entre a contraparte e o negociador.
- Enfrentar (*Face*): a projeção de auto-imagem que cada uma das partes cria acerca de estar perante uma ameaça ou perante uma manifestação de respeito.
- Emoção (*Emotion*): o nível de *stress* negativo (*distress*) experienciado por ambas as partes envolvidas na negociação.

De acordo com este modelo, o objetivo do negociador passa por estabelecer uma relação de ajuda para com a contraparte, fazendo com que esta seja capaz de desenvolver estratégias de *coping* que permitam recuperar um equilíbrio emocional e cooperar na procura de soluções que resultem na resolução da situação (Grubb, 2010).

O funcionamento deste modelo baseia-se numa correta identificação e gestão dos fatores S.A.F.E, assim como também numa correta adaptação ao estilo de comunicação da pessoa em crise, passando ao desenvolvimento de estratégias eficazes que facilitem a resolução do conflito. Rogan & Hammer (1997), propuseram a utilização deste modelo, por parte das equipas de negociação nas suas intervenções em situações de crise (Grubb, 2010).

1.3.5. Modelo escada de influência comportamental (BISM)

Este modelo denominado por *BISM* (*Behavioral Influence Stairway Model*) desenvolvido por Vecchi (2007), é um dos mais recentes modelos propostos para aplicação na negociação em situações de crise. O funcionamento deste modelo prende-se com a mudança comportamental obtida através da utilização da técnica de escuta ativa e no relacionamento estabelecido entre o negociador e a sua contraparte (Grubb, 2010).

O estabelecer de relação é considerado como sendo o “elemento chave para o alcançar de resoluções pacíficas nas negociações em contexto de crise” (Noesner & Webster, 1997, citado por Grubb, 2010, p. 346).

O modelo enfatiza a utilização de competências técnicas por fases de evolução, sendo a primeira fase a estabilização de uma relação empática; a segunda fase o desenvolvimento de *rapport*; a terceira fase, a manutenção da técnica escuta ativa, sendo que estas três fases, concorrem para a quarta e última, que tem por objetivo promover ou facilitar a mudança de comportamental na pessoa em crise.

1.3.6. Modelo de processos estruturados de intervenção tática

Grubb (2010), refere o modelo proposto por Kellinand McMurry (2007), como método que fornece ferramentas para interpretação e influência do comportamento de indivíduos barricados. O modelo tem como objetivo a resolução pacífica dos incidentes, utilizando para isso, princípios do modelo transteórico dos estágios de mudança, estabelecido por Prochaska & DiClemente (1986). Estes autores propõem que qualquer que seja o comportamento observado no perpetrador, uma situação de crise passa por quatro fases, para que se consiga obter uma resolução pacífica.

As quatro fases consistem na Pré-contemplanção (fase 0), Contemplanção (fase 1), Preparação (fase 2) e Ação (fase 3), sendo que esta última fase compreende a mudança comportamental e a resolução pacífica do incidente.

A fase inicial de pré-contemplanção (fase 0), caracteriza-se pela inconsciência do perpetrador no que diz respeito à necessidade de mudança que terá de ocorrer no seu comportamento, para que se consiga chegar a uma resolução pacífica do incidente. Nesta fase, a pessoa em crise tem tendência a não cooperar e a demonstrar uma perspetiva pouco realista da situação, sendo função importante do negociador fazer com que se inicie uma mudança comportamental, por forma a que o individuo possa contemplar a situação de uma perspetiva mais realista e consciente (Grubb, 2010).

De acordo com a literatura, o estabelecimento de *rapport* é facilitador da mudança comportamental e a sua aplicação neste contexto de negociação de crises, beneficia a relação entre o sujeito em crise e o negociador. À medida que esta relação melhora, é provável que os indivíduos se tornem menos defensivos e mais abertos a receber sugestões.

Estabelecido o *rapport*, o processo de negociação encontra-se na fase de pré-contemplação (fase 1), na qual existe tendência para que o indivíduo em crise tome consciência de que o seu comportamento terá que se alterar, para que se torne possível o encontrar de soluções pacíficas para o incidente.

Por norma nesta fase, é provável que ainda se demonstre pouco confiante e reticente relativamente às decisões a tomar, sendo que se torna determinante a ação do negociador, no sentido de preparar o indivíduo para a obtenção de um Compromisso na procura de uma solução pacífica para o incidente. Uma vez iniciada esta preparação, o indivíduo entra na denominada fase de preparação (fase 2).

Nesta fase, o indivíduo toma mais consciência do problema em causa e das consequências do seu comportamento. Durante esta fase, o papel do negociador deverá ser mais proativo e diretivo, conseguindo ao mesmo tempo manter a confiança e manter o foco do indivíduo numa resolução pacífica, incrementando assim a motivação do indivíduo para passar à fase final de ação (fase 3).

Nesta fase final de ação, o negociador torna-se totalmente diretivo, assegurando o cumprimento do acordo obtido, mantendo um suporte constante ao indivíduo e consciencializando o mesmo sobre todos os passos que irão ocorrer (Grubb, 2010, p. 347). Este modelo compreende a utilização de técnicas, tais como a escuta ativa e *counselling*, por forma a estabelecer o *rapport*, que consiste na obtenção de uma relação empática e de confiança entre o negociador e o indivíduo em crise.

1.3.7. Estratégias de negociação racionais – Bazerman e Neale (1993)

De acordo com Bazerman e Neale (1993), os negociadores são tomadores de decisões que cometem de forma sistemática, erros de juízo que resultam em falhas de eficácia no processo negocial.

Apesar da presença destes erros de juízo e das falhas de eficácia no processo negocial, os autores defendem que a negociação pode resultar em soluções positivas, mas que não se trata de uma negociação racional, a qual deve primar pelas melhores decisões que otimizam

os interesses próprios, resultando no melhor acordo possível e não numa simples concordância entre as partes envolvidas na negociação (Bazerman & Neale, 1993).

Por forma a minimizar os erros de juízo e consequentes falhas no processo negocial, Bazerman & Neale (1993) propuseram um conjunto de estratégias, as quais denominaram por estratégias de negociação racionais, que promovem a redução da irracionalidade e das distorções subjetivas dos negociadores, conduzindo assim ao alcançar de acordos assentes numa perspetiva negocial integrativa. As estratégias de negociação racionais, referem a recolha de informação, a forma de gerir as diferentes e contrárias perceções dos negociadores, uma maior capacidade de análise aos juízos próprios e uma capacidade de explorar novas soluções. Os autores defendem também que nenhuma estratégia de negociação serve todas as situações e que o nível de Eficácia Negocial vai sempre depender da confiança existente entre as partes envolvidas no processo. Com base nesta dependência, as estratégias sugeridas têm por objetivo, obter um maior conhecimento acerca das posições e interesses da contraparte, com a finalidade de criar circunstâncias favoráveis ao desenvolvimento de um processo negocial gerador de soluções integrativas.

No que diz respeito à obtenção de conhecimento sobre a contraparte, Monteiro (2010) descreve as seguintes estratégias referidas por Bazerman & Neale (1993):

- Criação de confiança e partilha de informação—Uma das circunstâncias normalmente presentes numa negociação, é a ausência de confiança entre as partes envolvidas, o que conduz a uma negociação essencialmente distributiva e a uma retenção de informação relevante, que é encarada como fator determinante para a obtenção de vantagem. Bazerman & Neale (1993), consideram que a iniciativa de partilhar informação tende a desbloquear tensões entre as partes e a promover a confiança entre as mesmas, dando início ao exercício de uma negociação com uma perspetiva mais integrativa.
- Efetuar muitas perguntas – Apesar da necessidade de criação de confiança e partilha de informação, ocorrem situações em que os negociadores podem interpretar a partilha de informação como desfavorável ao propósito de influenciar a outra parte, sendo que por este motivo, tendem a centrar as suas atenções na informação que pretendem partilhar e nos cuidados a ter com a informação que desejam reter. Ainda que possam manter estes cuidados, Bazerman & Neale (1993) consideram que as atenções devem ser mais voltadas para a exploração dos interesses, pelo que mesmo que o oponente não responda, isso por si só, também pode constituir informação importante.
- Ceder informação—Quando o oponente tende a não responder de forma proveitosa, os autores consideram que esse pode ser o momento indicado para efetuar cedências de informação que

não comprometa a negociação, mas que possa ser capaz de gerar um desbloqueio na partilha de informação necessária ao alcançar de um acordo benéfico para ambas as partes.

- Fazer ofertas – De acordo com Bazerman & Neale (1993), os negociadores tendem a fazer ofertas mais centradas na minimização de custos do que na resposta aos interesses da contraparte. Para os autores, as ofertas devem procurar servir um ou mais dos interesses do oponente, sem prejudicar qualquer dos objetivos que se pretende atingir. As ofertas também podem conduzir a um conhecimento mais aprofundado dos interesses do oponente em relação às propostas que vão sendo feitas, assim como perceber a existência de mais ou menos flexibilidade por parte do oponente.
- Arranjos posteriores ao acordo – Durante uma negociação podem ocorrer vários acordos que vão sendo estabelecidos com vista a um objetivo ou acordo final. Bazerman & Neale (1993), consideram que no sentido de uma negociação mais racional, é aplicado o conceito de APA – Arranjo Posterior ao Acordo (APA). Desenvolvido por Raiffa (1982) cit. por Monteiro (2010, p.83), o APA representa a aceitação de ambas as partes envolvidas na negociação, em poder efetuar uma reestruturação ao acordo inicialmente alcançado, no sentido de potenciar as soluções encontradas e obter um acordo mais integrativo.

Embora não seja referida como um modelo de negociação que tenha vindo a ser aplicado pelas EN das forças de segurança, esta perspetiva de Bazerman & Neale (1993) aborda aspetos presentes nos vários modelos de negociação anteriormente apresentados, relacionando ainda esses aspetos com a maior ou menor capacidade para desenvolver um processo de negociação eficaz, considerando que o único fator que normalmente é controlado pelo negociador, é o processo de tomada de decisão, sendo através deste processo que se pode melhorar a prestação do negociador, que seguindo as estratégias recomendadas, segue um processo de condução à probabilidade de se obterem resultados mais eficientes na negociação (Monteiro, 2010).

1.4. Estilos de Negociação

Os Estilos de Negociação são características individuais através das quais cada pessoa estabelece um padrão no que diz respeito a uma relação de preocupação consigo mesmo e com os outros (Rahim & Bonoma, 1979). Também referidos na literatura como Estilos de gestão de conflitos, os Estilos de Negociação estão relacionados com a qualidade do processo negocial e com os resultados obtidos numa negociação (Pruitt & Carnevale, 1993).

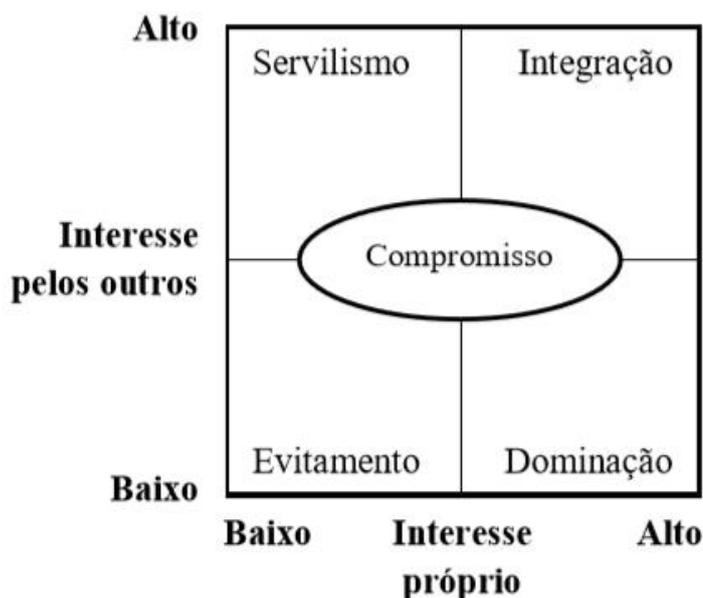
Existe bastante investigação acerca dos Estilos individuais de gestão de conflito, resultando em diferentes abordagens e modelos teóricos. Um dos primeiros modelos conceptuais, surge com Blake & Mouton (1964), estabelecendo uma relação entre atitudes e características de liderança, que oscilava entre a dimensão de orientação para produção e a dimensão de orientação para as pessoas. Desta relação obtiveram os seguintes cinco Estilos de gestão de conflitos: Dominância; Retirada; Suavização; Compromisso e Solução de problemas.

Mais tarde e no seguimento dos trabalhos realizados por Blake e Mouton (1964), Rahim e Bonoma (1979), introduzem duas novas dimensões a ter em conta no exercício dos diferentes Estilos, passando a ter em conta a determinação quanto à procura de satisfação de interesses próprios e quanto à procura de satisfação dos interesses dos outros, sendo que estas duas dimensões variam de acordo com a atribuição de grau (alto ou baixo).

Da relação destas duas dimensões, Rahim e Bonoma (1979) catalogaram os seguintes cinco Estilos de gestão de conflitos: Estilo Integração (EI); Estilo Submissão ou Servilismo (ES); Estilo Dominação (ED); Estilo Evitamento (EE) e Estilo Compromisso (EC).

Os Estilos relacionam-se com as dimensões de interesse próprio ou de interesse pelos outros, como se pode verificar na seguinte figura:

Figura 1: Estilos de Gestão de Conflito - Rahim & Bonoma (1979)



Fonte: Monteiro (2010, p.56).

Monteiro (2010), na sua investigação que relaciona as características pessoais de negociadores com a Eficácia Negocial, descreve os cinco Estilos contemplados no modelo de Rahim & Bonoma (1979):

- O Estilo Integração, é caracterizado pela predominância de elevado interesse pelos objetivos próprios e pelos objetivos da contraparte, privilegiando a colaboração e a criatividade, no sentido de se encontrar soluções que sirvam os interesses de ambas as partes envolvidas na negociação.
- O estilo servilismo (submissão), caracteriza-se pela predominância de maior interesse pelos objetivos da contraparte em detrimento dos interesses próprios. Quando uma das partes adota este estilo, significa que não pretende que o outro a considere como oponente. A utilidade deste estilo é maior quando se pretende obter algo em troca, ou quando se acredita que o objetivo da outra parte é mais importante.
- O estilo dominação, é caracterizado pela permanência de um elevado interesse nos objetivos próprios sem considerar relevantes os interesses da outra parte. A adoção deste estilo tem maior utilidade perante situações que requerem decisões urgentes, ou em situações de difícil obtenção de acordo, resultando sempre numa resolução em que uma das partes exerce uma primazia dos seus interesses perante a outra.
- O estilo evitamento, é caracterizado pela ausência de interesse pelos objetivos próprios e pelos objetivos da outra parte. Este estilo pode-se verificar quando a procura de soluções para um problema, possa criar novas dificuldades.
- O estilo Compromisso, é caracterizado pela distribuição de um interesse intermédio pelos objetivos próprios e pelos objetivos da outra parte, implicando a existência de concessões entre as partes envolvidas, que permitam obter uma resolução intermédia e aceitável.

Várias investigações em contexto organizacional (Ruble & Thomas, 1976; Cosier & Ruble, 1981; Rahim, 1983a; Van de Vliert & Kabanoff, 1990, citado por Monteiro, 2010, p. 57), avaliaram o grau de aplicabilidade dos Estilos, concluindo que esta abordagem bidimensional com cinco Estilos, nomeadamente as classificações obtidas por Thomas (1976) e de Rahim e Bonoma (1979) são as mais corretas. No entanto, os próprios autores identificam limitações no modelo, ressaltando a dificuldade de prever o comportamento

perante diferentes situações e existência de muitos Estilos de gestão, acabando por ser dificultada a diferenciação (Monteiro, 2010).

A definição dos cinco Estilos de gestão de conflito, é uma distinção que na realidade não é estanque, ou seja, “existem variadas conceções dos mesmos Estilos de conduta, especificamente a dominação pode revelar-se em diferentes graus, desde uma primeira fase de resistência até ao insulto ou à ameaça” (Van de Vliert e Euwema, 1994, citado por Monteiro, p. 58).

1.4.1. A gestão de conflitos e o contexto policial

Enquadrar o contexto policial no tema gestão de conflitos, representa uma imensidão de situações com características próprias que levam a que no seio da comunidade policial seja muito utilizada a expressão de que cada caso é um caso. Esta afirmação significa que numa primeira análise, aquilo que possa parecer uma situação semelhante a tantas outras com as quais os elementos das forças de segurança lidam diariamente, é na verdade uma situação única, com variáveis específicas e contextos próprios que fazem dela uma situação específica e diferente de todas as outras. Praticamente todas as situações que envolvem a ação das forças de segurança, têm na sua base uma forma de prevenção ou de gestão de conflitos, exercida com objetivos relacionados com a missão em causa (Lanceley, 2003).

No contexto específico dos ITP's, as forças de segurança constituem uma das partes envolvidas no conflito, com objetivos e interesses específicos, que podem colidir com os objetivos e interesses da contraparte, ou seja, as forças de segurança assumem-se como parte interessada na resolução de um conflito, que normalmente tem na sua origem um outro, entre duas ou mais partes.

Para que se possa entender melhor esta realidade, torna-se necessário entender o conceito de conflito e a sua presença constante na atuação policial.

O conceito de conflito, tem sido ao longo do tempo, desenvolvido por perspetivas diferentes quer do ponto de vista social, quer do ponto de vista científico. É algo inevitável e não existem contextos exceção (Rahim, Civelek, & Liang, 2018).

Bercovitch (1984), defende que o conflito tem início na perceção de incompatibilidade entre as partes envolvidas com manifestação de comportamentos associados a essas perceções. No seguimento da mesma perspetiva, Van de Vliert (1993), considera que o conflito consiste num processo em que uma das partes envolvidas,

desenvolve uma interpretação de que a outra parte inviabilizou ou se prepara para inviabilizar, os seus objetivos.

Devido à sua inevitabilidade, o conflito tem de ser gerido, sendo que as diferentes formas de gerir um conflito constituem uma das variáveis que mais influencia o processo de negociação (Gonçalves, Reis, Sousa, Santos, Orgabídez & Scott, 2016, citado por Monteiro, p. 53).

De acordo com Snyder (1974), os indivíduos regulam os seus comportamentos de acordo com interpretações situacionais, apresentando diferentes padrões perante diferentes situações sociais. Cunha et al. (2005) cit. por Gonçalves, et al. (2016, p. 727), consideram que estes padrões e estas interpretações, caracterizam as estratégias utilizadas para lidar e gerir conflitos, contemplando duas variáveis que se intersejam entre si:

- (1) O desejo de satisfazer os interesses da contraparte;
- (2) O desejo de satisfazer os próprios interesses.

Desta intersecção, resultam diferentes padrões comportamentais, que constituem diferentes Estilos individuais de negociação ou de gestão de conflitos.

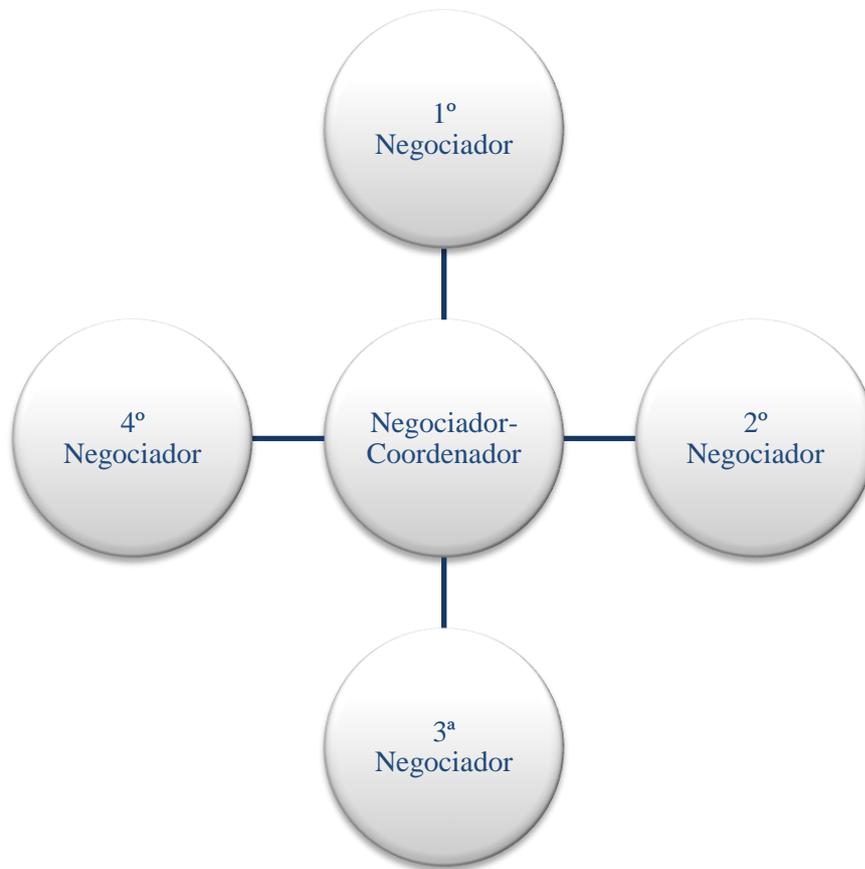
1.4.2. A Equipa de Negociação

A atividade da equipa de negociação (EN) num Incidente Tático-Policial pressupõe o trabalho de grupo constituído por negociadores devidamente habilitados, credenciados e formados para a função.

Cada elemento da EN desempenha um papel específico. De acordo com Lanceley (2003), a equipa de negociação deve ser composta por um número máximo de 5 elementos, designadamente:

- Negociador-Coordenador
- 1º Negociador
- 2º Negociador
- 3º Negociador
- 4º Negociador

Figura 2 - Estrutura de uma Equipa de Negociação Policial



Fonte: Lanceley (2003). Elaboração própria.

O autor descreve ainda as funções e responsabilidades de cada elemento da equipa, que passamos a enunciar:

Negociador-Coordenador

O Negociador-Coordenador tem as seguintes responsabilidades e funções:

- É responsável pela coordenação e liderança da equipa;
- É responsável pela escolha do método e estratégia de negociação a adotar;
- Mantém uma constante ligação com o Gestor do Incidente e com os coordenadores das diferentes equipas implicadas no incidente (tática, cerco, investigação, informações, etc);
- Mantém a disciplina e a motivação no seio da equipa de negociação;
- Atualiza a informação e os dados relevantes para a equipa de negociação;

- É responsável, também, pela realização de *briefings* e *debriefings* na equipa de negociação e por transmitir os avanços no processo negocial ao Gestor do Incidente;
- É responsável pela logística e bem-estar da equipa de negociação.

1º Negociador

O primeiro Negociador tem as seguintes responsabilidades e funções:

- Elemento completamente empenhado na comunicação com a contraparte;
- Faz utilização das ferramentas de comunicação disponíveis e adequadas ao incidente e sua resolução;
- Utiliza a escuta ativa.

2º Negociador

O segundo Negociador tem as seguintes responsabilidades e funções:

- Apoio direto ao 1º negociador, particularmente ao nível da estabilização emocional do mesmo e construção de ideias e respostas a devolver para o agressor;
- Garantir, de forma silenciosa, serena e eficaz, confiança, segurança e tranquilidade ao 1º negociador e restante equipa;
- Utiliza a escuta ativa;
- Receber as instruções e informações a passar ao 1º negociador;
- Transmitir à restante equipa o teor e desenrolar das conversações entre o 1º negociador e o agressor.

3º Negociador

O terceiro Negociador tem as seguintes responsabilidades e funções:

- Prestar apoio direto ao primeiro e segundo negociadores;
- Transmitir informação relevante, dada pelo negociador-coordenador, aos restantes negociadores;
- Manter em permanente atualização o negociador-coordenador do desenrolar do processo negocial;
- Construção dos quadros de situação e pela sua constante atualização.

4º Negociador

A função do quarto Negociador é mais frequentemente utilizada, em situações mais complexas e bastante prolongadas no tempo, em que a equipa tem necessariamente que efetuar uma rotação dos elementos pelas diferentes posições, como por exemplo, em momentos em que os negociadores necessitam de descansar e de se alimentar.

Esta estrutura de cinco negociadores e a descrição das funções dos mesmos, pode muitas vezes assumir diferenças substanciais entre os diferentes países e forças de segurança.

Algumas dessas diferenças, são a utilização ou não, deste 4º negociador e possibilidade de acumulação de funções entre os vários elementos, ou seja, o 3º negociador por exemplo, pode acumular a função de negociador coordenador, passando a ser ele a gerir toda a informação que circula entre a EN e o GI.

Existem ainda diferentes estruturas que exercem a negociação com apenas 3 negociadores, podendo em alguns casos, serem apenas 2.

Tendo em conta as diferentes estruturas identificadas, foi consensual entre as forças participantes do estudo, a consideração da EN com cinco negociadores, na justa medida em que esta estrutura, vai ao encontro da doutrina estabelecida na maioria dos cursos de formação de negociadores.

1.4.3. Perfil profissional do Negociador

Quanto ao perfil profissional de um negociador no contexto policial, reconhece-se que existe um conjunto de características que, na generalidade, devem estar presentes e ser comuns na função. De acordo com um estudo desenvolvido por Johnson, Thompson, Hall, & Meyer (2018), que contemplou 188 negociadores pertencentes a forças de segurança dos Estados Unidos da América, Austrália, Inglaterra, Canada e outros países, os participantes revelaram o que consideravam ser as principais características comportamentais mais presentes e adequadas à função de negociador. De entre as principais características, salientam-se as seguintes:

- Escutar ativamente;
- Desenvolver relações empáticas;
- Comunicação eficaz;
- Permanecer calmo perante situações de elevado stress;
- Possuir e transmitir confiança.

Do mesmo modo, Johnson, et al. (2018) identificaram características e comportamentos, que os negociadores consideram que não devem estar presentes, aquando o desenvolvimento da função de negociador. São exemplos dessas características e comportamentos os seguintes aspetos:

- Procurar o confronto;
- Contra-argumentar;
- Gritar com a contraparte;
- Interromper o discurso da contraparte.

Apesar desta aferição de características e comportamentos, Johnson, et al., (2018), referem que é importante não as classificar como perfil para a função de negociador, pois estas são apenas considerações manifestadas pelos participantes do estudo, sendo as mesmas diferentes da aplicação prática desses mesmos comportamentos numa perspetiva de desempenho e de eficácia dos negociadores perante a intervenção numa situação de crise, sendo que se desconhece a existência de qualquer estudo com esse objetivo.

Também não são conhecidos estudos científicos que tenham tido como foco a construção de um perfil para a função de negociador, o que seria importante desenvolver, tendo em conta as diferentes funções inerentes à constituição das EN, pois as mesmas parecem indicar necessidades diferentes ao nível das competências e comportamentos a adotar por parte dos negociadores.

1.5. Eficácia Negocial

Monteiro (2010) estabelece que a negociação eficaz, não se verifica pela ausência de concessões, pela tentativa de derrotar o adversário, ou manipulação da negociação. Pelo contrário, a autora refere que a Eficácia Negocial, está normalmente associada com atitudes de cooperação e de confiança entre as partes envolvidas.

Para Serrano (1996), a razão de ser da negociação é a resolução de conflitos, sendo que o modo como se atinge essa resolução e a perceção de acordo alcançado por ambas as partes envolvidas, define a Eficácia Negocial.

Da vasta literatura acerca dos modelos que caracterizam a Eficácia Negocial, foi possível verificar que também neste contexto, tem vindo apenas a ser utilizada a perspetiva individual dos negociadores, nomeadamente as características de personalidade, resultando

assim numa ausência da percepção da Eficácia Negocial em contexto de equipa, apesar de alguns autores, produzirem conclusões que referem a importância do trabalho em equipa.

De acordo com Poole (1987) citado por Rocha (2011, p. 36), o negociador eficaz é possuidor de rapidez de raciocínio, é modesto, discreto, assertivo, persuasivo e acima de tudo inspira confiança nos outros.

Halim e Hwang (1999) citado por Rocha (2011, p.36), referem que o negociador eficaz, produz os melhores resultados, pois ele possui boas capacidades de comunicação, personalidade, conhecimento e prepara-se para a negociação.

Para (Montes & Rodríguez, 2007; Cunha, 2008; Monteiro, 2010, citados por Afonso, 2012, p.15), a eficácia do negociador é traduzida da melhor forma, pelo modelo de Eficácia Negocial de Mastenbroek (1983, 1987, 1989), considerando que o mesmo tem sido apontado pela literatura, como sendo o mais completo claro e consistente a nível conceptual, resultando numa operacionalização do modelo, que permite “um confronto com a realidade concreta da negociação em diferentes âmbitos”.

1.5.1. Modelo de Eficácia Negocial de Mastenbroek

Mastenbroek (1983, 1987, 1989), estabelece que o processo de negociação eficaz implica o conjunto das seguintes quatro atividades complexas:

- Obter resultados substanciais;
- Influenciar o equilíbrio do poder;
- Desenvolver um clima construtivo;
- Promover uma dinâmica flexível.

O negociador articula-se entre estas quatro dimensões, de forma mais ou menos consciente, com a finalidade de resolver os dilemas táticos que a atividade assim lhe exige. O modelo assenta em duas dimensões basilares, a dimensão cooperação-luta e a dimensão exploração-evitação. A primeira dimensão, refere-se à coordenação e Integração dos dilemas mais importantes e tipos de atividades presentes no ato da negociação. A segunda dimensão integra as fases do processo em si mesmo e os procedimentos utilizados pelas partes envolvidas. Ambas as dimensões assentam na interdependência (Afonso, 2012).

Como forma de se obterem resultados substanciais, este autor defende que a negociação contempla como principal finalidade a obtenção de bons resultados, baseados

num conjunto de atividades orientadas para o alcance do máximo de benefícios com o mínimo de custos.

Sendo assim, as atividades mais relevantes são: fomentar um intercâmbio de informação relativo aos objetivos, expectativas e possíveis soluções, apresentar a sua própria posição de modo a influenciar as expectativas da outra parte e avançar para o Compromisso através de concessões para ambas as partes.

As opções relativas às concessões a realizar, colocam o negociador frente a um dilema, expresso em extremidades antagónicas – “Concessão versus Dureza”, isto é, tomar uma decisão entre um comportamento flexível ou um comportamento mais persistente ou até obstinado.

Relativamente à influência do equilíbrio do poder, Mastenbroek (1983, 1987, 1989) citado por Afonso (2012, p.17) atesta ser um dos elementos determinantes no processo de negociação, que é alcançado através de um conjunto de atividades direcionadas para a sua fomentação. A perceção, por ambas as partes, de que existe um equilíbrio do poder veicula o carácter construtivo da negociação.

Segundo Mastenbroek (1989), o negociador eficaz será o que se situe num ponto intermédio, no entanto, mais próximo da dominação do que da submissão.

Assim, para obter uma posição ligeiramente superior no equilíbrio do poder, a literatura menciona diversas dimensões táticas na linha de soluções de problemas, nomeadamente, utilização do poder persuasivo, utilização do poder técnico, fortalecimento das relações mútuas, fortalecer a posição inicial e poder de iniciativa (Serrano & Rodríguez, 1993; Cunha, 2008; Monteiro, 2010, citado por Afonso, 2012, p. 17).

Como forma de se desenvolver um clima construtivo, deve apostar-se pela criação de um conjunto de atividades que perspetivem o desenvolvimento de um ambiente agradável e livre de tensões, onde a comunicação seja fácil e as relações interpessoais isentas, na medida do possível, de crispações. Estamos frente a um novo dilema “Jovialidade face à hostilidade”, cujo ponto intermédio se situa no credível e sólido. Trata-se, de um dilema de evitamento ao ambiente de luta, tal como refere Mastenbroek (1989), a confiança e a credibilidade são de extrema importância (Afonso, 2012).

De forma sucinta, ao analisarmos o modelo proposto por Mastenbroek, podemos verificar que o perfil de conduta de um negociador eficaz se posiciona inclinado para a dureza e a dominação, associadamente deve tender para a jovialidade e a flexibilidade procedimental (Afonso, 2012).

Capítulo 2

Método

Neste capítulo será detalhado o método através do qual foi conduzido o estudo, nomeadamente a seleção dos participantes, os instrumentos utilizados, a natureza da investigação, os objetivos, a lógica da investigação, o procedimento e o desenho ou sistematização da investigação.

1.1. Participantes

Os participantes foram selecionados de forma objetiva e não aleatória, ou seja, foram escolhidos com base em características comuns, próprias de um subgrupo pertencente a uma população (Maroco, 2010).

A amostra utilizada para este estudo, consiste assim em 80 participantes, membros das forças de segurança que constituem o fórum de negociação da Rede ATLAS, tendo ainda contado com a participação da *Crisis Hostage Negotiation Unit* da Polícia Norueguesa (não pertencente à Rede ATLAS).

As forças de segurança envolvidas no estudo, contribuíram com diferentes números de participações. A seguinte tabela 3 demonstra todas as nacionalidades dos negociadores que participaram no estudo e o respetivo número de respostas obtido em cada país:

Tabela 3: Países participantes no estudo.

País	Frequência	Percentagem (%)
Áustria	1	1,3
Alemanha	20	25,0
Chipre	1	1,3
França	1	1,3
Grécia	1	1,3
Bélgica	2	2,5
Espanha	2	2,5
Suécia	3	3,8
Holanda	9	11,3
Noruega	13	16,3
Portugal	27	33,8
Total	80	100,0

Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar, o número de respostas obtidas é bastante diferente de país para país. Durante a aplicação dos questionários, surgiram dificuldades referentes aos níveis de segurança que os sistemas informáticos das diferentes forças de segurança, exigem para a abertura de correspondência externa.

Por este motivo, alguns negociadores referiram não terem capacidade para aceder ao questionário, o que motivou a perda de um número significativo de respostas por parte de alguns países.

Como referido anteriormente, apenas a Noruega não se constitui como membro efetivo do fórum de negociação da Rede ATLAS, embora seja um dos poucos países a possuir uma Unidade de Reserva Nacional de Negociação – *Crisis Hostage Negotiation Unit* (CHNU), que tem vindo a participar ativamente em exercícios e conferências organizadas pela Rede ATLAS.

Países como a Alemanha, Portugal e Holanda, possuem estruturas ao nível da negociação, que contempla a existência de negociadores espalhados pelos distritos dos respetivos países, que facilitou a partilha dos links eletrónicos de acesso ao preenchimento dos questionários.

1.2. Instrumentos

Os instrumentos utilizados para a recolha de dados resultam dos modelos teóricos relacionados no estudo, ou seja, as funções de Liderança de Equipas, os Estilos individuais de negociação e a Eficácia Negocial, juntamente com o questionário socioprofissional que se constituiu pelas seguintes variáveis: País; Idade; Género; Tempo de permanência na função; Regime da função; Posição exercida na equipa; Número de situações em que o negociador esteve envolvido.

Os modelos teóricos sugerem as seguintes escalas de medição:

- *Team Leadership Questionnaire* (TLQ),
- *Rahim Organizational Conflict Inventory – II* (ROCI – II)
- Questionário de Eficácia Negocial – CEN II

2.2.1. Team Leadership Questionnaire (TLQ)

O instrumento TLQ é constituído por 82 itens, correspondentes a 15 funções comportamentais de liderança, medidos por numa escala de *Likert* de cinco pontos com variação de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo totalmente.

O instrumento foi aplicado na sua versão original (língua inglesa), contemplando apenas 41 itens referentes às dimensões pertencentes à fase de ação, devido ao facto de que a grande maioria dos participantes do estudo não ter qualquer responsabilidade ou envolvimento em funções da fase de transição, tais como: Construção de equipa; Definição da missão; Dar formação e desenvolver a equipa; Estruturar e planear; Estabelecer objetivos.

Deste modo, optou-se por aplicar apenas os itens correspondentes à fase de ação, por serem comportamentos de liderança comuns a todos os negociadores no exercício da sua missão. Tendo em conta que os participantes do estudo possuem diferentes nacionalidades e exercem as suas funções como negociadores em estruturas diferentes, foi elaborado procedimento fatorial com o objetivo de validar o construto através do agrupamento de fatores, que constituem as variáveis latentes não observáveis, que explicam a correlação entre um conjunto de variáveis e preferencialmente resulta em menor número de variáveis em comparação com a versão original (Carvalho F. , 2013).

Alguns autores sugerem que a análise fatorial apenas deve ser feita quando o número de participantes seja 20 vezes o número de variáveis envolvidas (Carvalho F. , 2013). De acordo com este autor e considerando as 8 variáveis do TLQ – fase de ação, seriam necessários pelo menos 160 participantes para a possibilidade de execução da análise fatorial. No entanto, para (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), a análise fatorial não deve ser utilizada em amostras inferiores a 50 observações. De acordo com os pressupostos deste autor, a amostra cumpre com os requisitos para que se precedesse a análise fatorial.

Considerando que uma amostra com 80 participantes corresponde a metade do proposto por Carvalho (2013), procedemos ao teste *Kaiser-Meyer-Olkinque* (KMO), que tem como objetivo aferir se o procedimento fatorial para uma determinada escala, é indicado tendo em conta a amostra. Os resultados do teste variam num intervalo de 0 a 1, sendo que resultados mais perto de 1, representam maior adequação ao procedimento fatorial, em oposição a valores <0,5 que representam a inadequação do mesmo (Carvalho F. , 2013).

O teste apresentou o resultado $KMO = 0,716$, verificando-se assim a adequação do procedimento fatorial para o TLQ, tendo em conta a amostra.

Para a execução da análise fatorial, foram considerados os pesos fatoriais superiores a 0,50. A seguinte tabela 4 demonstra os resultados obtidos pela análise fatorial:

Tabela 4: Análise fatorial - TLQ

Itens	Componente											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
16.	,805											
15.	,740											
19.	,719											
23.	,714											
17.	,700											
21.	,682											
25.	,644											
24.	,595											
12.												
4.		,758										
27.		,757										
6.		,669										
3.		,632										
37.			,651									
20.			,642									
41.			,633									
34.			,619		,532							
39.			,583									,504
18.			,534									
10.				,775								
8.				,701								
9.				,663								
35.					,724							
33.					,674							
7.					,506							
30.						,808						
38.						,536						
28.												
1.												
29.							,764					
2.							,708					
5.							,517					
31.								,809				
14.								,512				
40.									,816			
11.												
26.										,829		
36.												
22.											,559	
13.												
32.												,791

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela anterior, seguindo o método de rotação *varimax* com normalização *Kaiser*, foram obtidos os seguintes fatores com os respetivos itens e percentagem de explicação da variância total referente à variável Liderança de Equipas:

Fator 1: Esta dimensão explica 14% da variância relativa á variável Liderança de Equipas e agrupou os seguintes itens na coluna fator 1:

- 15. All of the negotiation team members, contribute with ideas to improve team performance;*
- 16. All of the negotiation team members, work for the team success;*
- 17. All of the negotiating team members, devote effort for the team's objective;*
- 19. All of the negotiation team members, work together to achieve the best possible team dynamic;*
- 21. All of the negotiation team members, help to implement solutions to the problems;*
- 23. All of the negotiation team members, are involved in creating solutions to the problems;*
- 24. All of the negotiation team members, actively participate in resolving a crisis situation;*
- 25. Negotiation team members help each other to develop solutions and crisis scene resolution strategy.*

Tendo em conta o contexto policial em que operam as EN, que exige uma total envolvimento, concentração e dedicação de todos os elementos, denominámos este fator por – **Compromisso com a missão**¹.

Fator 2: No segundo fator foram agrupados os seguintes itens:

- 3. During a crisis situation, the team is kept informed of what the other team units are doing;*
- 4. During the negotiation process, the team requests relevant information to all its elements;*
- 6. The team is systematically informed about occurrences and/or external events related to its activity;*

¹ Esta dimensão tem vindo a ser identificada na literatura norte americana acerca de negociação, como uma competência afeta ao exercício da função, sugerindo que os negociadores devem estar totalmente comprometidos com o processo de negociação (McMains and Mullins, 2001, citado por Grubb, Brown & Hall, 2018, p.12).

27. The negotiating team seeks in formation and resources to facilitate its action.

Tendo em conta o contexto policial onde operam as EN, no qual as informações assumem um valor determinante, a partilha é essencial para que todo o contexto operacional funcione da melhor forma possível. Por este motivo, denominámos este fator por – **Partilha de informação**.

Fator 3: Para esta dimensão foram agrupados os seguintes itens no fator 3:

18. The negotiating team coordinator, provides assistance to the other team members;

20. All negotiation team members will intervene if they detect that other team members do not set team goals first;

34. Negotiating team members, depend on each other to solve their own problems;

37. The negotiating team seeks to respond to the needs and concerns of its members;

39. Negotiating team members, must renounce their own interests, and focus on the team interests and well-being;

41. A negotiating team is responsible for the welfare of each of its members.

Considerando o ambiente operacional das EN, no qual a obtenção de uma dinâmica eficaz e eficiente é essencial, denominámos esta dimensão por – **Promoção de trabalho em equipa**.

Fator 4: No fator 4, foram agrupados os seguintes itens:

8. The negotiation team coordinator, acts as the team representative, to the On-Scene Commander and to all the other present units;

9. The negotiating team coordinator defends his team members in any disagreement with other team units related to the crisis scene resolution;

10. The negotiating team coordinator helps to solve the difficulties of interacting with other team units that may occur in the crisis scene.

Considerando o contexto policial em que as EN operam, verifica-se a importância atribuída ao papel do líder formal enquanto coordenador da equipa, assumindo o papel de representação da equipa, de facilitador e de resolução de conflitos entre os elementos da equipa, pelo que denominámos este fator por – **Liderança e Coordenação da Equipa**.

Fator 5: Esta dimensão é composta pelos seguintes itens agrupados no fator 5:

7. *During a crisis situation, the negotiation team promotes communication between all the other present units;*
33. *The negotiating team members depend on each other in the internal decision-making process;*
35. *The negotiating team is responsible for its internal functioning.*

Tendo em conta as dimensões originais do TLQ, os itens agrupados neste fator reúnem as dimensões gestão de fronteiras e encorajamento a autogestão. Assim e considerando que a gestão de fronteiras das EN está englobada na autogestão que as equipas exercem durante a sua missão, denominámos este fator por – **Autogestão**.

Fator 6: De acordo com (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), “cada construto ou fator, deve conter pelo menos três itens, preferencialmente quatro, em virtude de dar maior consistência ao construto e permitir a interpretação teórica do mesmo” (p.669).

Deste modo, uma vez que o fator 6 possui apenas 2 itens, foi considerada a coluna respeitante ao fator 7 para agrupamento dos itens referentes a dimensão 6.

O fator 7 agrupou os seguintes itens:

2. *During the negotiation process, the team monitors their own performance and that of each of its elements;*
5. *During the negotiation process, the team is able to analyze possible failures or undesirable results;*
29. *The negotiation team ensures that the necessary equipment and resources always are available.*

À semelhança do pressuposto na dimensão 5, ou seja, considerando as dimensões originais do TLQ e considerando que os negociadores são os recursos mais valiosos das EN, denominámos este fator por – **Gestão de Recursos**.

Da escala resultante da análise fatorial e novas dimensões aferidas, efetuámos o cálculo do índice de consistência interna α – *alfa de Chronbach*. O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, permite tendo em conta as 6 dimensões resultantes da análise fatorial, às quais correspondem 27 itens, verificar a fiabilidade do mesmo (Maroco & Garcia-Marques, 2006), tendo sido obtido o valor de $\alpha = 0,90$, que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

A seguinte tabela demonstra os valores de consistência interna obtidos para os fatores resultantes do procedimento fatorial:

Tabela 5: Índice de consistência interna – Liderança de Equipas

Dimensões	Itens	Alfa de Cronbach / Fator	Alfa de Cronbach se item eliminado
Compromisso com a missão	15	0,90	0,89
	16		0,89
	17		0,89
	19		0,89
	21		0,89
	23		0,89
	24		0,89
	25		0,89
Partilha de informação	3	0,77	0,79
	4		0,66
	6		0,70
	27		0,71
Promoção do trabalho em Equipa	18	0,77	0,74
	20		0,72
	34		0,75
	37		0,72
	39		0,76
	41		0,71
Liderança e Coordenação	8	0,80	0,77
	9		0,74
	10		0,76
Autogestão	7	0,60	0,64
	33		0,54
	35		0,35
Gestão de recursos	2	0,75	0,62
	5		0,64
	29		0,73

Fonte: Elaboração própria

2.2.2. Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI – II)

Como referido anteriormente na descrição dos Estilos de Negociação, o *Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI – II)* contempla a gestão do conflito em função de duas dimensões, ou seja, a importância atribuída aos interesses próprios e a importância atribuída aos interesses da outra parte, enquadrando esta medida através de cinco Estilos de gestão (Integração, Compromisso, dominação, servilismo e evitamento).

O instrumento é composto por 28 itens organizados numa escala de *Likert* com variação de pontuação entre 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente. O ROCI II é o instrumento mais utilizado na medição de Estilos de gestão de conflitos (Daly, Soutar, & Rasmi, 2009), podendo assumir três diferentes formas de aplicação – A, B e C. As três formas diferem no destinatário ao conflito em contexto organizacional, podendo assim ser dirigido aos superiores hierárquicos (forma A), aos subordinados (forma B), ou aos pares (forma C).

Os *scores* mais elevados, obtidos em determinado conjunto de itens significam maior utilização do estilo correspondente (Rahim, 1983).

Rahim (1986), refere a obtenção de índices de fiabilidade e validade estatisticamente satisfatórios desde a criação do instrumento em 1983, tendo esses valores sido reavaliados e validados por Weider-Hatfield (1988) ao elaborar uma revisão a 8 estudos desenvolvidos com a utilização do ROCI-II. A comparação dos coeficientes de consistência interna para cada uma das escalas, obtiveram uma variação do *alfa* de *Cronbach* de 0.50 a 0.95, obtendo-se um valor médio de 0.79, demonstrando um índice de consistência interna relativamente bom para o instrumento.

Nesta investigação utilizámos o ROCI II - forma C (entre pares), tendo em conta que todos os participantes neste estudo, partilham a função (negociador) nas EN.

O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, permite tendo em conta as 5 dimensões que correspondem aos 5 Estilos de Negociação, propostos pelo modelo de Rahim & Bonoma (1979), aos quais correspondem 28 itens, verificar a fiabilidade do mesmo (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Para o efeito utilizou-se a medição do *alfa* de *Cronbach* considerando todos os itens do instrumento, tendo sido obtido um índice de consistência interna $\alpha = 0.79$.

Para os diferentes Estilos obtivemos $\alpha = 0,71$ para o Estilo Integração; $\alpha = 0,56$ para o Estilo Servilismo; $\alpha = 0,76$ para o Estilo Evitamento; $\alpha = 0,65$ para o Estilo Compromisso e $\alpha = 0,74$ para o Estilo Dominação.

2.2.3. Questionário de Eficácia Negocial CEN II

O Questionário de Eficácia Negocial CEN II da autoria de Monteiro (2010), é composto por 20 itens, medidos por numa escala de *Likert* de cinco pontos com variação de (1) – “Discordo Totalmente” a (5) – “Concordo totalmente”, sendo que 5 itens são cotados

de forma inversa. A pontuação pode assim oscilar entre 20 (valor mínimo) e 100 (valor máximo).

Até à fase final desta investigação, não foram encontrados estudos que tivessem utilizado o instrumento no idioma inglês. Deste modo, o instrumento foi traduzido para a língua inglesa e aplicado a 80 participantes que dominam esse idioma (falado e escrito).

Após a recolha dos dados, foi elaborado procedimento fatorial com o objetivo de efetuar a validação da interpretação dos itens por parte dos participantes e efetuar o agrupamento dos itens em fatores. Entende-se por fator, as variáveis latentes não observáveis, que explicam a correlação entre um conjunto de variáveis e preferencialmente resulta em menor número de variáveis em comparação com a versão original (Carvalho F. , 2013).

Alguns autores sugerem que a análise fatorial apenas deve ser feita quando o número de participantes seja 20 vezes o número de variáveis envolvidas (Carvalho F. , 2013). De acordo com este autor e considerando as 4 variáveis do CEN II, Obtenção de resultados positivos, Influência do equilíbrio de poder, Procedimento flexível e Construção de clima construtivo, seriam necessários pelo menos 80 participantes para a possibilidade de execução da análise fatorial. Para (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), a análise fatorial não deve ser utilizada em amostras inferiores a 50 observações. À semelhança do procedimento adotado para o TLQ, efetuámos o teste KMO para verificar a aplicabilidade da análise fatorial, tendo sido obtido o resultado $KMO = 0,65$, o que indica que o procedimento fatorial é apropriado.

Deste modo, a amostra demonstrou cumprir com os requisitos para que se precedesse a análise fatorial, na qual foram considerados apenas os pesos fatoriais superiores a 0,50.

A seguinte tabela 3, demonstra os resultados obtidos pela análise fatorial através do método de rotação: *Varimax* com normalização *Kaiser*.

Tabela 6: Análise Fatorial – CEN II

Itens	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
80. It is important to analyze...	,711						
71. I show interest in my...	,707						
81. It is appropriate to create...	,618						
74. I listen closely to the other...	,587						
89. I try to have some flexib...							
R76.The quote "Whatisgood ...							
R70. I make direct threats ...		,829					
R75. Creating impatience...		,763					
R78. I often threaten to ...		,594					
R73. The good negotiator ...		,528					
86. I always try to provide...			,822				
88. When I have to warn...			,705				
85. I always actively particip...			,688				
82. I selectively choose the...				,816			
77. The important thing is to...				,744			
79. Giving priority to some ...					,824		
83. It is useful to start...					,703		
72. I promote open ...						,720	
87. It is very important to ...							-,665
84. My style of negotiation is ...							,911

Fonte: Elaboração própria.

O resultado obtido pela análise fatorial ao CEN II traduzido para o idioma inglês, determinou alterações na organização de alguns itens em relação ao CEN II na sua versão original.

De acordo com (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), "...cada construto ou fator, deve conter pelo menos três itens, preferencialmente quatro, em virtude de dar maior consistência ao construto e permitir a interpretação teórica do mesmo..." (p.669).

Desta forma, foram considerados apenas os fatores que agruparam 3 ou mais itens, sendo os resultados obtidos seguidamente apresentados:

Fator 1: Esta dimensão é constituída pelos seguintes itens:

80. *It is important to analyze the underlying interests of both parties in order to achieve a good agreement;*

71. *I show interest in my counterpart well-being and I always try to find harmonious solutions together;*

81. *It is appropriate to create security in the other part if we want to reach a satisfactory agreement;*

74. *I listen closely to the other party to be certain of the possibility of articulating interests between us.*

De acordo com o enquadramento teórico dos itens, verificamos uma relação contextual com a dimensão original do CEN II (Obtenção de resultados positivos), pelo que considerando o exercício da negociação em contexto policial, denominamos este fator por – **Negociação Integrativa (NI)**.

Fator 2: A maioria dos itens agrupados no fator 2, refletem a dimensão original Influência do equilíbrio de poder (CEN II), constituída pelos seguintes itens:

70. *I make direct threats by demonstrating that my decisions are irreversible;*

73. *The good negotiator must seek the defeat of his opponent;*

75. *Creating impatience or nervous excitement in our opponent leads to good results;*

76. *The quote "What is good for the other is bad for me" is almost always right;*

78. *I often threaten to break a negotiation if the others don't accept my proposals;*

82. *I selectively choose the examples I give, in order to get what I want.*

Como se verifica nos resultados obtidos pela análise fatorial, o fator passa a contar com os seguintes 4 itens:

70. *I make direct threats by demonstrating that my decisions are irreversible;*

73. *The good negotiator must seek the defeat of his opponent;*

75. *Creating impatience or nervous excitement in our opponent leads to good results;*

78. *I often threaten to break a negotiation if the others don't accept my proposals.*

Considerando as diferentes estratégias de negociação e o contexto policial, denominámos este fator por – **Negociação Distributiva (ND)**.

Fator 3: Os itens agrupados no terceiro fator, refletem uma interpretação ao nível das dimensões procedimento flexível (85. *I always actively participate in the negotiation, because it brings me good results*) e Construção de Clima Construtivo (86. *I always try to*

provide the impression that I am a reliable and credible negotiator; 88. When I have to warn my opponents about something, I avoid doing it in an irritated or sarcastic way), sugerindo que o item pertencente à dimensão procedimento flexível, foi interpretado como sendo também um contributo para a construção de um clima construtivo.

Considerando a negociação em contexto policial, denominámos este fator por – **Empatia (EMP)**.

Considerando o resultado da análise fatorial, verificámos o índice de consistência interna (*alfa de Cronbach*) para a escala obtida, sendo o resultado do valor de $\alpha = 0,74$, que consiste num valor aceitável (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

A seguinte tabela 7 ilustra os resultados obtidos:

Tabela 7: Índice de consistência interna Eficácia Negocial.

Dimensões	Itens	Alfa de Cronbach / Dimensão	Alfa de Cronbach se item deletado
Negociação integrativa	71	0,65	0,73
	74		0,72
	80		0,71
	81		0,72
Negociação distributiva	70	0,71	0,72
	73		0,72
	75		0,71
	78		0,71
Empatia	85	0,64	0,76
	86		0,71
	88		0,70

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar na tabela acima representada, todas as dimensões obtiveram valores de consistência interna aceitáveis. Os resultados sugerem também a eliminação de alguns itens para melhoria do índice de consistência, no entanto, foram mantidos 4 itens por dimensão, tal como proposto por Hair et al., (2010), com exceção da dimensão empatia,

devido ao facto de que nesta dimensão apenas 3 fatores revelaram peso fatorial superior a 0,50.

2.3. Natureza da investigação

Quanto à natureza da investigação, este estudo consiste numa matriz aplicada, que visa gerar procedimentos práticos, relativamente a conhecimento científico já existente (Gerhardt & Silveira, 2009).

A realização do presente estudo, tem por base conhecimento científico existente e é dirigido à solução de problemas específicos, levantados pela questão central da investigação, que relaciona as funções de Liderança de Equipas (fase de ação) identificadas por Morgeson et al., (2010); o modelo de identificação dos Estilos de Negociação de Rahim (1998) e o modelo Eficácia Negocial de Monteiro (2010).

2.4. Quanto aos objetivos

A investigação científica pode apresentar três classificações de objetivos: exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo familiarizarmo-nos com o objeto de estudo através de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa descritiva pretende descrever determinados acontecimentos, ocorrências ou factos. A pesquisa explicativa visa explicar os acontecimentos, relatar como ocorreram e os fatores que levaram a determinado resultado (Gerhardt & Silveira, 2009).

No âmbito da presente investigação será descritiva, pois procurar-se-á identificar relações entre as dimensões testadas e validadas pelos modelos teóricos a aplicar (Prodanov & Freitas, 2013).

2.5. Lógica da investigação

Quanto à lógica da investigação no âmbito do presente estudo, será utilizado o método hipotético-dedutivo, que refere que na presença de um problema, que ocorre quando não existem dados suficientes sobre um determinado assunto, são formuladas hipóteses que procuram responder ou solucionar o problema. Estas hipóteses devem ser testadas e caso não se consiga contradizer as hipóteses levantadas, isto significa que se encontram corroboradas (Gerhardt & Silveira, 2009).

Este método será o utilizado no âmbito do trabalho de investigação, visto não ter sido encontrada nenhuma investigação semelhante relacionada com as EN em contexto policial.

2.6. Procedimento

Tendo em conta que a amostra a envolver neste estudo, consiste em negociadores das forças de segurança membros da Rede ATLAS, foi pedida autorização para realização do estudo a nível nacional ao Comando de Doutrina e Formação (CDF) da Guarda Nacional Republicana e a nível internacional à força especial sueca *Nationella Insatsstyrkan* (NI) que preside ao fórum de negociação da Rede ATLAS. O pedido de autorização contemplou o envio do questionário utilizado nesta investigação, que foi construído com recurso à ferramenta *online Google Forms*, através da qual foi gerada uma hiperligação para preenchimento *online*.

Após aprovação, foram enviados para os emails profissionais dos coordenadores das EN do fórum de negociação da Rede ATLAS, um *email* explicativo dos objetivos do estudo, solicitando a participação dos negociadores, através do preenchimento online dos questionários. Os coordenadores reenviaram o *email* para todos os negociadores pertencentes às respetivas forças de segurança, tendo sido obtido um total de 80 respostas durante os meses de maio e abril de 2018.

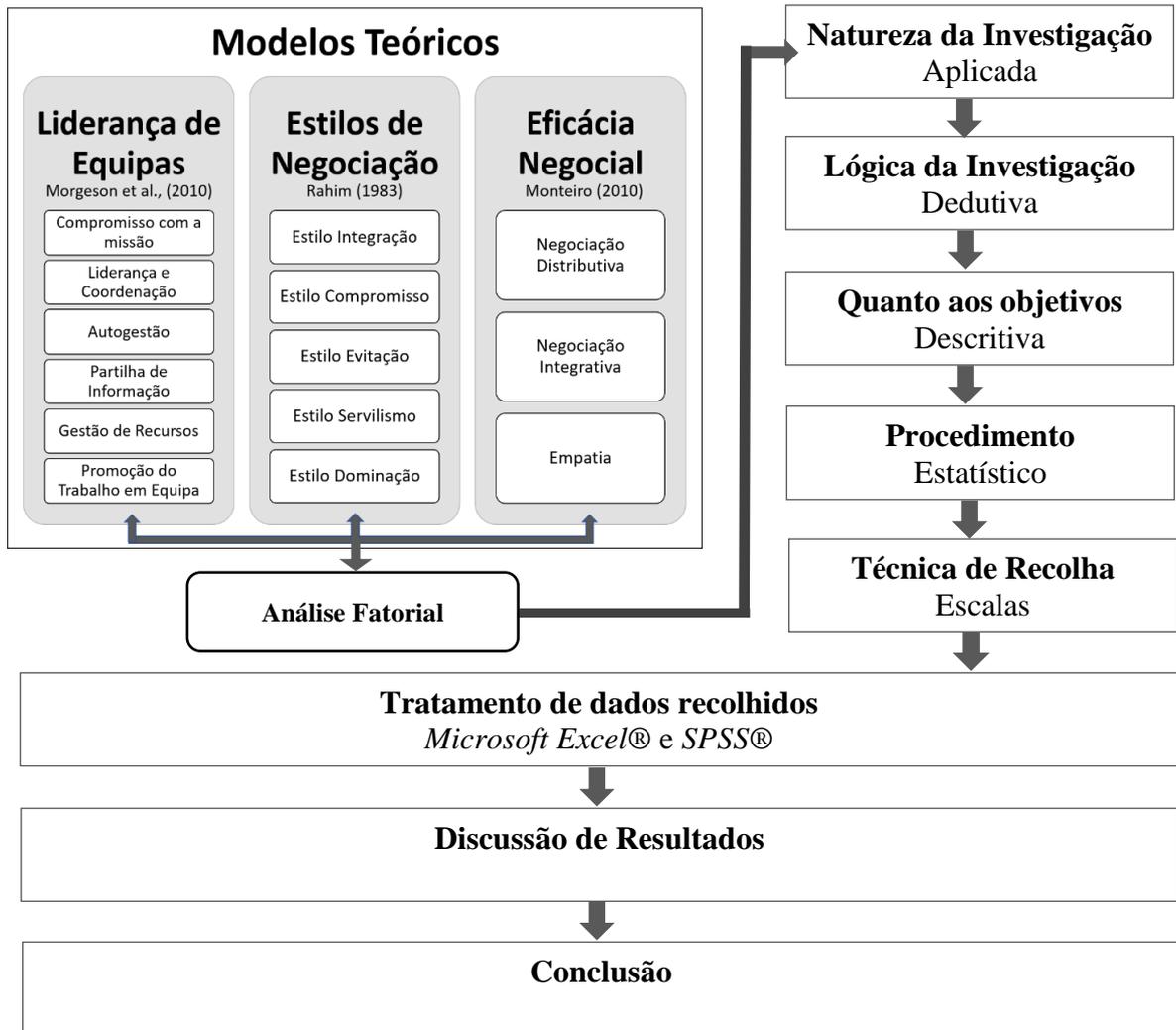
Os resultados obtidos, foram reduzidos a dados estatísticos quantitativos e posteriormente analisados com o objetivo de verificar a relação obtida entre os vários modelos teóricos em análise, sendo para o efeito utilizado o método de procedimento estatístico (Sarmiento, 2013). Esta redução foi efetuada com recurso ao *software Microsoft Excel* e ao *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Versão 18.0* para Windows.

2.7. Desenho da investigação

O desenho da investigação representado na figura 3, pretende esquematizar o processo de desenvolvimento da investigação, através da projeção do relacionamento dos modelos teóricos utilizados, juntamente com o procedimento utilizado e o método seguido para recolha, análise e discussão dos dados obtidos.

O desenho da investigação é abaixo representado pela seguinte figura 3:

Figura 3: Desenho da Investigação



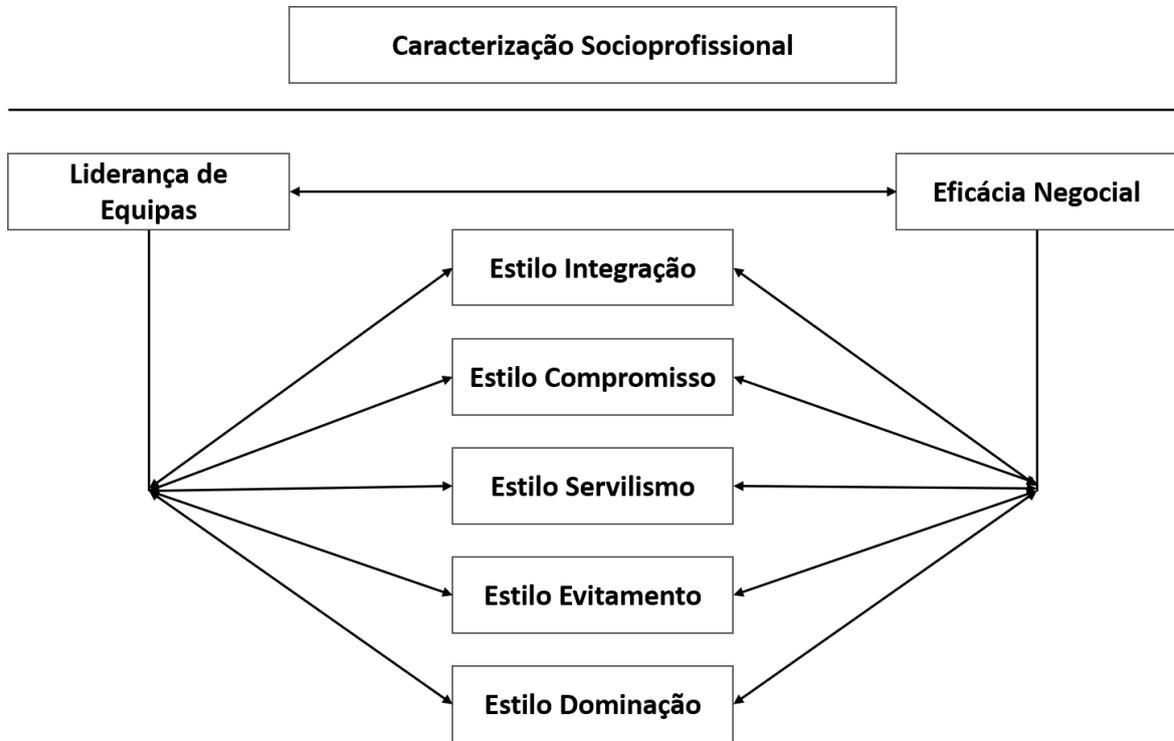
Fonte: Elaboração própria.

2.8. Modelo da Investigação

Para construção do modelo de investigação, foi idealizada uma esquematização que procura evidenciar a forma como as variáveis em estudo se relacionam entre si, contemplando também as variáveis socioprofissionais.

O modelo procura colocar as variáveis independentes Liderança de Equipas e Estilos de Negociação, em relação com a variável dependente Eficácia Negocial. Esta relação entre variáveis, é apresentada como sendo bilateral, sendo que após a análise dos dados, poder-se-á concluir pela unilaterialidade da relação entre as mesmas.

Figura 4: Modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 3

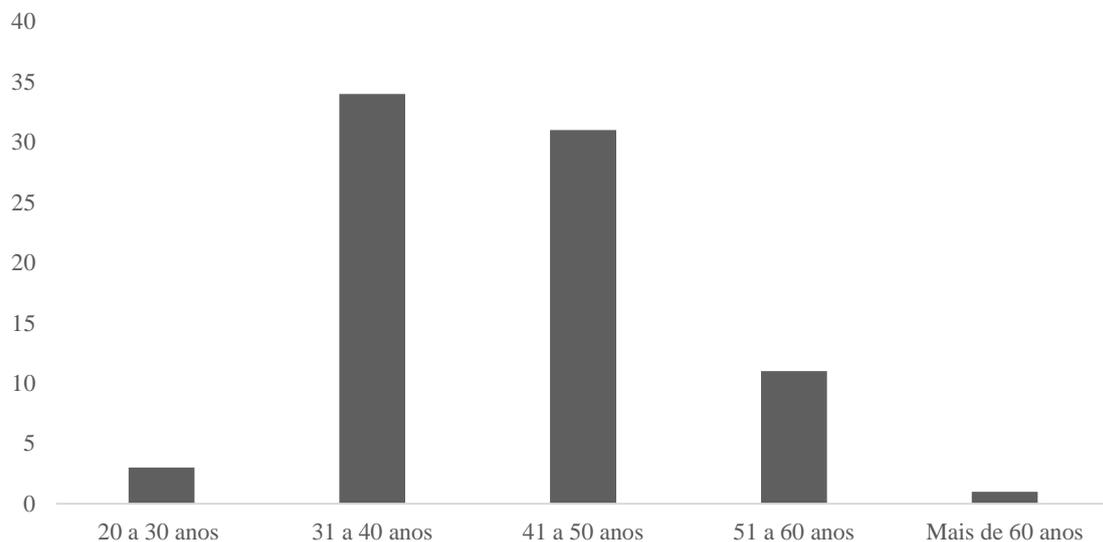
Apresentação de Resultados

3.1. Estatística Descritiva – Caracterização da amostra

Para tratamento dos dados recolhidos através dos instrumentos anteriormente referidos, foram utilizadas as aplicações informáticas *Microsoft Excel®* e *IBM Statistical Package for Social Sciences®* (versão 22 para o sistema operativo *Windows*).

No que diz respeito à variável idade, verificou-se que 3 negociadores têm idade compreendida entre os 20 e os 30 anos (3,8%), 34 negociadores têm idades entre os 31 e os 40 anos (42,5%), 31 negociadores têm idades entre os 41 e os 50 anos (38,7%), 11 negociadores têm idades entre os 51 e os 60 anos (13,8%) e apenas 1 negociador possui mais de 60 anos de idade (1,2%). A figura seguinte, representa o número de negociadores distribuídos por intervalos de idade:

Figura 5 - Intervalos de idade dos Negociadores

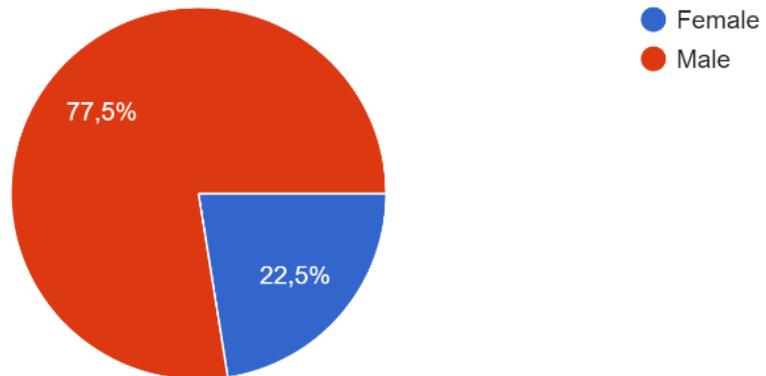


Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao género, verificou-se que 62 negociadores (72,5%) pertencem ao género masculino, enquanto 18 negociadores (22,5%) pertencem ao género feminino.

A seguinte figura 6, representa a distribuição dos 80 participantes por género:

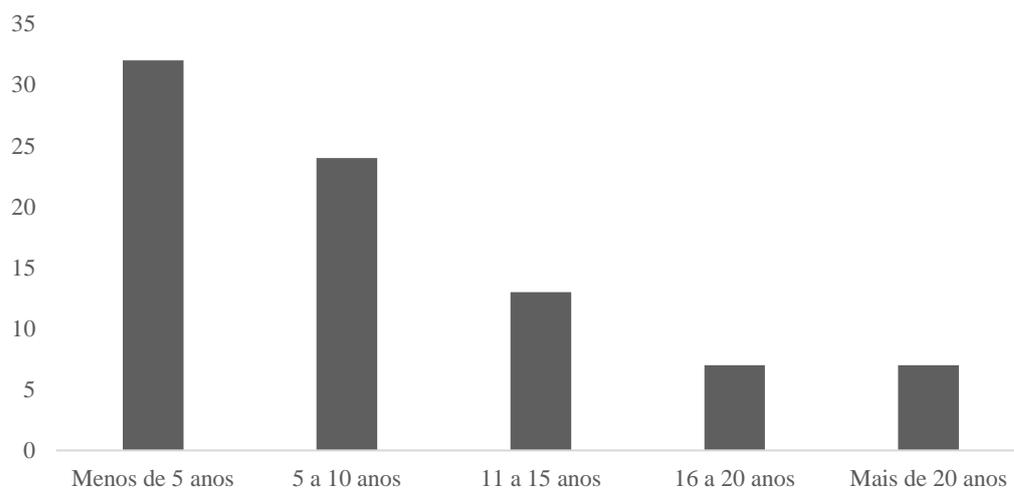
Figura 6 - Dispersão por Género.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao número de anos em que os negociadores exercem a sua especialidade de negociação, aferiu-se que 32 negociadores (40%) exercem à menos de 5 anos. Para o intervalo entre 5 e 10 anos de exercício da especialidade, enquadram-se 24 negociadores (30%), para o intervalo entre 11 e 15 anos, verificaram-se 13 negociadores (16,3%), enquanto que no intervalo entre 16 e 20 anos, conta com 7 negociadores (8,8%). Por fim e com mais de 20 anos de exercício de especialidade, verificaram-se 4 negociadores (5%). Afigura seguinte representa a distribuição dos participantes, por anos de experiência na função de negociador:

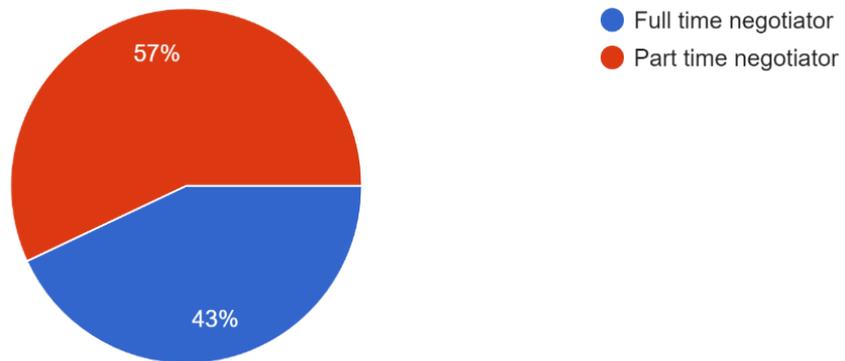
Figura 7 - Número de Negociadores por tempo de experiência profissional.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao exercício de funções em regime *full-time* ou *part-time*, verificou-se que 35 negociadores (43%) são negociadores a *full-time*, enquanto 45 negociadores (57%) são negociadores em *part-time*, ou seja, acumulam a negociação com outras funções.

Figura 8 - Regime de exercício de funções como negociador



Fonte: Elaboração própria.

A figura acima representada, demonstra existir algum equilíbrio entre o número de participantes que executam as funções de negociador a tempo inteiro, ou que acumulam a negociação com outra atividade.

Pretendeu-se também saber qual a tarefa normalmente desempenhada pelos negociadores, quando inseridos nas EN. Verificou-se que 6 negociadores (7,5%) normalmente assumem a posição de 1º negociador (*speaker*), 1 negociador (1,3%) assume normalmente a posição de 2º negociador (*coach*), 1 negociador (1,3%) assume normalmente a posição de 4º negociador (*intell*), 12 negociadores (15%) assumem normalmente a posição 5º negociador (*team leader*), 18 negociadores (22,5%) assumem normalmente mais do que uma posição, 4 negociadores (5%) assumem trabalhar normalmente sozinhos ou em par e por fim, 38 negociadores (47,5%) assumem não ter posições fixas e que normalmente rodam pelas várias posições nos diferentes incidentes.

A figura seguinte, representa a distribuição dos participantes por posições ou tarefas normalmente exercidas, quando em funções e inseridos numa equipa de negociação:

Figura 9 - Tipo de função exercida nas Equipas de Negociação.



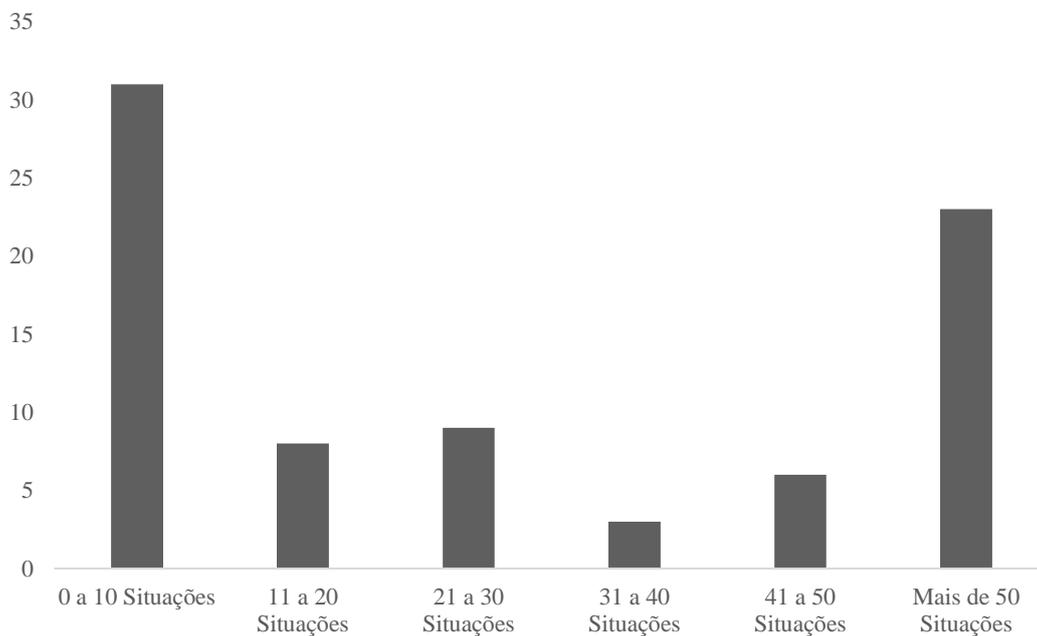
Fonte: Elaboração própria.

A figura anterior, demonstra que a maioria dos negociadores, não tem uma função fixa, ou seja, podem ocupar qualquer uma das outras funções em diferentes ITP's. No entanto, os dados indicam também que dos participantes, poucos são aqueles que ocupam as funções de 2º, 3º e 4º negociador.

Quanto ao número de situações reais (incidentes) em que os negociadores estiveram diretamente envolvidos, verificou-se que 31 negociadores (38,8%) se enquadram no intervalo entre 0 e 10 situações, 8 negociadores (10%) experienciaram entre 11 a 20 situações, 9 negociadores (11,3%) experienciaram entre 21 a 30 situações, 3 negociadores (3,8%) experienciaram entre 31 a 40 situações, 6 negociadores (7,5%) experienciaram entre 41 a 50 situações e por fim, 23 negociadores (28,8%) estiveram envolvidos em mais de 50 situações no exercício das suas funções como negociadores.

A figura seguinte representa a distribuição dos participantes, pelo número de situações, nas quais participaram ativamente enquanto negociadores:

Figura 10 - Número de incidentes experienciados pelos Negociadores.



Fonte: Elaboração própria.

Como podemos verificar na figura 6, parece existir uma elevada discrepância no que diz respeito ao número de intervenções nas quais os diferentes negociadores foram empenhados.

Poderá eventualmente estar relacionado com estes dados, o facto de que algumas EN respondem a todo o tipo de incidentes, enquanto outras apenas respondem a ITP's, sendo que esta diferença está na origem dos diferentes modelos de intervenção, adotados pelas diferentes forças de segurança.

De seguida, apresentamos os resultados obtidos com base na análise estatística descritiva das variáveis em estudo, no teste de normalidade com vista a seleção do tipo de teste para obtenção do coeficiente de correlação a utilizar e nas correlações entre escalas e respetivas dimensões.

3.1.1. Estatística Descritiva – Liderança de Equipas

Neste ponto passamos a descrever os valores obtidos pela aplicação do TLQ (*Team Leadership Questionnaire* - fase de ação), apresentando os resultados para cada uma das 6 dimensões obtidas pela análise fatorial.

As dimensões da Liderança de Equipas (LE), composta por 27 itens pertencentes à fase de ação, são: Compromisso com a missão (CM), Partilha de informação (PI), Promoção do trabalho em equipa (PTE), Liderança e Coordenação (LC), Autogestão (AG), Gestão de recursos (GR). Na tabela 8, é apresentado a estatística descritiva relativamente aos valores médios obtidos para a Liderança de Equipas e para as dimensões que a compõem:

Tabela 8: Estatística descritiva – Liderança de Equipas

	Liderança de Equipas					
	CM	PI	LC	AG	GR	PTE
N = 80						
Média	4,49	3,99	4,33	4,41	4,04	4,07
Desvio Padrão	,48	,56	,62	,52	,50	,51

Fonte: Elaboração própria.

Podemos assim observar valores médios elevados em todas as dimensões que compõem a Liderança de Equipas, nomeadamente a dimensão Compromisso com a missão (CM) que obtém o valor mais elevado (4,49).

As restantes dimensões, partilha de informação (PI), Liderança e Coordenação (LC), autogestão (AG), gestão de recursos (GR) e a promoção de trabalho em equipa (PTE), obtiveram igualmente valores semelhantes e elevados, com ligeiro destaque para a autogestão, que se revela como sendo uma dimensão importante no exercício de funções das EN e que pode evidenciar que a Liderança de Equipas é composta por processos comportamentais que se complementam.

Para relacionamento dos dados obtidos através do questionário socioprofissional, com a variável independente Liderança de Equipas e com as suas respetivas dimensões, seleccionámos o género, o regime de exercício de funções a *full-time* ou em acumulação com outra atividade (*part-time*), o número de anos de experiência dos participantes e o número de situações em que estiveram envolvidos enquanto negociadores.

A escolha destas características socioprofissionais, prende-se com o facto de se tentar perceber se existe alguma diferença entre essas mesmas características, tendo em conta as variáveis em estudo, neste caso concreto a Liderança de Equipas.

No que diz respeito à variável género, a seguinte tabela demonstra as diferenças existentes entre o género masculino e feminino, no que diz respeito à variável Liderança de Equipas:

Tabela 9 - Diferenças de género em relação à variável Liderança de Equipas

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Teste-t igualdade de médias	
LE	1	62	4,1378	,39213	T	Sig (2-tailed)
	2	18	4,1659	,41999	-,264	,793

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os valores médios apresentados na tabela 9, podemos verificar que ao nível do género, não existem diferenças significativas no que diz respeito à variável Liderança de Equipas.

No entanto, é de salientar a grande diferença de número, em relação aos participantes masculinos e femininos.

Dos valores obtidos nos referidos testes aplicados, demonstram a não existência de diferenças significativas entre géneros, no que diz respeito à Liderança de Equipas.

O mesmo procedimento foi efetuado no que diz respeito ao regime da função de negociador (*full-time* ou *part-time*), tendo por objetivo verificar se existem diferenças ao nível da Liderança de Equipas, entre os que desempenham as funções de negociador a tempo inteiro e os que acumulam a função de negociador, com outra atividade.

A seguinte tabela representa os valores médios referentes aos negociadores *full-time* e *part-time*, em relação à variável Liderança de Equipas e às dimensões que a constituem.

Tabela 10 - Diferenças de valor médio entre os negociadores a *part-time* ou *full-time* para com a Liderança de Equipas

Part/Full_time		N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
LE	<i>Full time</i>	35	4,1817	,47588	T	Sig (2 tailed)
					,748	,457
	<i>Part time</i>	45	4,1148	,32339		

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela 10, podemos verificar que os valores médios obtidos para os negociadores *full-time* e *part-time*, são bastante semelhantes e não se verifica diferenças estatisticamente significativas.

Quanto aos anos de experiência dos negociadores, decidimos testar os mais experientes e os menos experientes em relação aos valores médios, para com a variável Liderança de Equipas.

Deste modo e relacionando com a Liderança de Equipas, a tabela seguinte ilustra os resultados obtidos entre os negociadores, com menos de 5 anos de experiência e os que possuem mais de 20 anos de experiência:

Tabela 11 - Diferenças de valor médio entre os negociadores com menos de 5 e mais de 20 anos de experiência.

Anos de Experiência		N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
LE	1	32	4,136	,38507	T	Sig (2 tailed)
					,748	,457
	5	4	4,213	,50922		

Fonte: Elaboração própria.

Os dados refletidos na tabela 11 são bastantes semelhantes, demonstrando não existir diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos com diferentes anos de experiência.

O mesmo procedimento foi tido em conta quanto ao número de situações (incidentes) experienciadas pelos negociadores.

A seguinte tabela 12, reflete os valores médios obtidos referentes à Lideranças de equipas, tendo em conta os negociadores que experienciaram menos de 10 situações e os que experienciaram mais de 50.

Tabela 12 - Diferenças de valor médio entre os negociadores com mais e menos situações experienciadas.

LE	Número de Situações	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	Sig (2 tailed)
	1	31	4,13	,3611	T	
					-1,11	,271
	6	29	4,24	,4153		

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode verificar na tabela acima representada, também no domínio do número de situações experienciadas pelos negociadores, não se verificam diferenças estatisticamente significativas em relação à variável Liderança de Equipas. No entanto, nesta comparação de médias, considerou-se ser importante a diferenciação quanto ao número de intervenções dos negociadores, contemplar o regime de execução da função a tempo inteiro ou em acumulação com outras atividades.

A seguinte tabela 13, representa a distribuição do número de intervenções, por regime de execução da função de negociador (*full-time* ou *part-time*):

Tabela 13 - Distribuição do número de intervenções, por regime de execução da função de negociador (*full-time* ou *part-time*).

	Número de intervenções					Total
	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	Mais de 50	
Negociador <i>Full-time</i>	6	3	4	1	21	35
Negociador <i>Part-time</i>	25	5	5	2	8	45
Total	31	8	9	3	29	80

Fonte: Elaboração própria.

3.1.2. Estatística descritiva – Estilos de Negociação

Apresentamos de seguida os valores obtidos pela aplicação do instrumento ROCI II (*Rahim Organizational Conflict Inventory – II, form– C*), tendo em conta os 5 Estilos de Negociação que consistem nas 5 dimensões independentes da escala, ou seja, o Estilo Integrativo (EI), Estilo Compromisso (EC), Estilo Servilismo (ES), Estilo Evitamento (EE) e Estilo Dominação (ED).

Na tabela 14 apresentamos a estatística descritiva relativamente ao construto Estilos de Negociação considerando as dimensões que o compõem:

Tabela 14: Estatística descritiva – Estilos de Negociação

	Estilos de Negociação				
	EI	ES	EE	EC	ED
N = 80					
Média	4,02	3,12	2,98	3,85	3,13
Desvio Padrão	,37	,43	,67	,47	,65

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados demonstram que a dimensão Estilo Integração (EI), obteve o valor médio mais elevado ($\bar{x} = 4,02$), revelando indicadores sugestivos de que o Estilo Integração é o mais adotado pelos negociadores.

A este resultado segue-se a dimensão Estilo Compromisso (EC), obtendo um valor médio de 3,85.

A dimensão Estilo Servilismo (ES) e a dimensão Estilo Dominação (ED), obtiveram valores médios semelhantes, ou seja, $\bar{x} = 3,12$ e $\bar{x} = 3,13$ respetivamente, sendo que a dimensão menos presente no exercício de funções dos negociadores, corresponde ao estilo evitação (EE), obtendo um valor médio 2,98.

O mesmo procedimento de verificação de diferenças de valores médios, foi exercido relativamente às variáveis Estilos de Negociação e Eficácia Negocial. À semelhança dos valores apresentados em relação às variáveis socioprofissionais e à variável Liderança de Equipas, também não se verificaram diferenças estatisticamente significativas no caso dos Estilos de Negociação e da variável Eficácia Negocial, pelo que não se apresentam os resultados obtidos.

3.1.3. Estatística descritiva – Eficácia Negocial

Neste campo serão apresentados os valores estatísticos descritivos obtidos para a variável dependente Eficácia Negocial (EFN) e para as respetivas dimensões obtidas através do procedimento fatorial: Negociação Integrativa (NI); Negociação distributiva (ND) e Empatia (EMP).

A seguinte tabela, apresenta os resultados obtidos por procedimento estatístico descritivo:

Tabela 15: Estatística descritiva – Eficácia Negocial

	Eficácia Negocial		
	NI	ND	EMP
N = 80			
Média	4,12	3,99	3,79
Desvio Padrão	,44	,66	,70

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apontam para uma maior valorização da dimensão Negociação integrativa (NI), obtendo um valor de pontuação médio de 4,12. O valor médio de pontuação 3,99, respeitante à dimensão Negociação distributiva (ND), é composto por itens de escala invertida, sendo que a pontuação correspondente a 1 (discordo fortemente) equivale a 5 (Concordo fortemente). Assim o valor obtido $\bar{x} = 3,99$, deve ser interpretado com a correspondência a $\bar{x} = 1,99$, o que significa o valor médio mais baixo, que do ponto de vista teórico, revela ser a dimensão que contribui de forma negativa para a Eficácia Negocial.

A dimensão empatia (EMP), obteve o valor médio de $\bar{x} = 3,79$, que significa um contributo bastante positivo para o construto Eficácia Negocial.

3.2. Inferências estatísticas

Depois de efetuada a estatística descritiva das variáveis em estudo, iremos neste ponto proceder à verificação da relação existente entre as mesmas. Deste modo e tendo por base a QC da investigação, assim como as QD, iremos apresentar as correlações de cada uma das variáveis independentes (Liderança de Equipas e Estilos de Negociação) entre si e posteriormente, correlacionando cada uma dessas variáveis independentes com a variável dependente (Eficácia Negocial), descrevendo as correlações estatisticamente significativas.

Para o efetuar as referidas correlações, é necessário aferir o tipo de teste adequado, pelo que efetuámos o teste de normalidade que determinou a utilização de testes paramétricos para a correlação das variáveis em estudo, tal como se pode verificar nos pontos seguintes.

3.2.1. Teste de normalidade

Para selecionar o tipo de teste a utilizar nas correlações entre variáveis, realizou-se o teste *Kolmogorov-Smirnov* que permite verificar se os dados obtidos seguem ou não uma distribuição normal.

Tendo em conta que a dimensão da amostra em estudo varia entre 75 e 108, o teste mais indicado para testar a normalidade é o teste de *Kolmogorov-Smirnov* com correção de Lilliefors (Carvalho F. , 2013), representado na tabela16:

Tabela 16: Teste Kolmogorov-Smirnov

		LE	Efic. Nego	EI	ES	EE	EC	ED
N=80								
	Média	4,14	3,97	4,02	3,12	2,98	3,85	3,13
	Desvio Padrão	,39	,43	,37	,43	,67	,47	,65
Diferenças mais extremas	Absoluto	,06	,08	,13	,08	,12	,21	,11
	Positivo	,06	,06	,13	,08	,08	,21	,10
	Negativo	-,06	-,08	-,10	-,08	-,12	-,19	-,11
	Kolmogorov-Smirnov Z		,80	1,22	,75	1,10	1,93	1,00
	Significância Sig. (2-tailed)		,54	,09	,62	,17	,07	,26
	Significância Exata (2-tailed)		,51	,09	,59	,16	,07	,24
	Probabilidade de ponto		,00	,00	,00	,00	,00	,00

Fonte: Elaboração Própria.

Como se pode verificar na tabela 11, os valores de significância são superiores a 0,05 para todas as variáveis, o que significa que os dados seguem uma distribuição normal, pelo que se indica a utilização de teste paramétrico para a verificação das correlações entre as variáveis em estudo.

3.2.2. Correlação entre as variáveis em estudo

Para se proceder à verificação das correlações entre as variáveis em estudo, utilizou-se o teste paramétrico coeficiente de correlação de *Pearson*®. Este teste avalia a expressão da associação entre variáveis, considerando um intervalo de -1 a $+1$, sendo que qualquer um destes extremos indica uma associação total, negativa ou positiva entre variáveis, ao passo que o valor central, ou seja, $r = 0$, representa a total ausência de associação entre variáveis (Carvalho J., 2009).

A tabela 17, expressa as correlações obtidas entre os construtos Liderança de Equipas, Estilos de Negociação e Eficácia Negocial:

Tabela 17: Correlação entre as variáveis Liderança de Equipas, Estilos de Negociação e Eficácia Negocial

N=80	LE	EFN	EI	ES	EE	EC	ED
LE	.						
EFN	,254*	.					
EI	,429**	,444**	.				
ES	,107	-,121	,278*	.			
EE	-,014	-,130	,059	,310**	.		
EC	,315**	,228*	,561**	,236*	,124	.	
ED	,123	-,156	,009	,432**	,146	,185	.

* A correlação é significativa no nível 0,05.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Da análise da tabela 17, podemos verificar que existem correlações positivas e significativas entre as variáveis Liderança de Equipas (LE) e Eficácia Negocial ($r = 0,254$; $p < 0,05$).

Verificam-se também correlações positivas entre a variável Eficácia Negocial e os Estilos de Negociação Integração (EI) ($r = 0,444$; $p < 0,01$) e Compromisso (EC) ($r = 0,228$; $p < 0,05$).

Os resultados demonstram ainda a existência de correlações positivas e significativas entre a variável Liderança de Equipas e os Estilos de Negociação Integração ($r = 0,429$; $p < 0,01$) e Compromisso ($r = 0,315$; $p < 0,01$).

3.2.3. Correlação entre as dimensões da variável Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial

Obtidas as correlações entre as variáveis em estudo, torna-se necessário verificar em que medida é que se relacionam cada uma das dimensões fatoriais de uma variável, entre si e, com as outras variáveis em estudo. Deste modo, procedemos à verificação do coeficiente de correlação de *Pearson*®, entre as dimensões obtidas pela análise fatorial para a Liderança de Equipas e a variável Eficácia Negocial.

A tabela 18 representa os resultados obtidos pelas referidas correlações:

Tabela 18 - Correlação entre as dimensões de Liderança de Equipas e Eficácia Negocial.

N=80	EFN	CM	PI	LC	AG	GR	PTE
EFN	.						
CM	,138	.					
PI	,291**	,328**	.				
LC	,257*	,503**	,404**	.			
AG	,159	,274*	,479**	,406**	.		
GR	,164	,492**	,457**	,500**	,362**	.	
PTE	,053	,496**	,260*	,534**	,331**	,280*	.

* A correlação é significativa no nível 0,05.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos resultados obtidos para a correlação entre as dimensões que compõem o construto Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial, verifica-se que a dimensão partilha de informação (PI) é a que obtém maior correlação com o construto Eficácia Negocial ($r = 0,291$; $p < 0,01$), seguido da dimensão Liderança e Coordenação (LC) com índice de correlação $r = 0,257$; $p < 0,05$. Considera-se que ambas as correlações referidas, são consideradas fracas (0,2 a 0,3) (Carvalho J. , 2009).

A tabela 18, demonstra também a relevância das correlações significativas entre as dimensões da variável Liderança de Equipas, nomeadamente entre o Liderança e Coordenação (LC) e a Promoção do trabalho em equipa (PTE), obtendo um coeficiente de correlação $r = 0,534$, $p < 0,01$. Verificam-se também correlações mais elevadas entre a dimensão Liderança e Coordenação (LC) e o Compromisso com a missão (CM), obtendo um índice de correlação $r = 0,503$; $p < 0,01$; entre o Liderança e Coordenação (LC) e a Gestão de recursos (GR), verificando-se um índice de correlação $r = 0,50$, $p < 0,01$, entre a Promoção

do trabalho em equipa (PTE) e o Compromisso com a missão (CM), com índice de correlação $r = 0,496$, $p < 0,01$ e entre a Autogestão (AG) e a Partilha de informação (PI), obtendo um índice de correlação $r = 0,479$, $p < 0,01$.

3.2.4. Correlação entre os Estilos de Negociação e Eficácia Negocial

Neste campo, iremos proceder à verificação da associação entre os 5 Estilos de Negociação e o construto Eficácia Negocial.

A seguinte tabela demonstra os resultados obtidos por associação entre variáveis - Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial.

Tabela 19: Correlação entre Estilos de Negociação e Eficácia Negocial.

N=80	EFN	EI	ES	EE	EC	ED
EFN	.					
EI	,444**	.				
ES	-,121	,278*	.			
EE	-,130	,059	,310**	.		
EC	,228*	,561**	,236*	,124	.	
ED	-,156	,009	,432**	,146	,185	.

* A correlação é significativa no nível 0,05.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar na tabela 19, a dimensão Estilo integrativo (EI) é a que obtém um maior índice de correlação ($r = 0,444$, $p < 0,01$) com o construto Eficácia Negocial.

Verificam-se também as correlações negativas referentes às dimensões: Estilo servilismo (ES) ($r = -0,121$), Estilo evitamento (EE) ($r = -0,130$) e Estilo dominação (ED) ($r = -0,156$).

Destaca-se também entre as dimensões do construto Estilos de Negociação, a correlação entre o Estilo Compromisso (EC) e o Estilo Integração (EI), verificando-se um índice de correlação $r = 0,561$, $p < 0,01$.

3.2.5. Correlação entre Estilos de Negociação e as dimensões da variável Liderança de Equipas

Neste ponto iremos verificar as correlações existentes entre os cinco Estilos de Negociação (dimensões da variável Estilos de Negociação) e as dimensões da variável Liderança de Equipas. A correlação entre as dimensões das duas variáveis, permite segmentar os resultados, para que se possa entender de forma específica, as relações entre cada uma das dimensões. Os resultados obtidos são apresentados na seguinte tabela 20:

Tabela 20: Correlação entre dimensões Estilos de Negociação e Liderança de Equipas.

N=80	CM	PI	LC	AG	GR	PTE	EI	ES	EE	EC	ED
CM	.										
PI	,328**	.									
LC	,503**	,404**	.								
AG	,274*	,479**	,406**	.							
GR	,492**	,457**	,500**	,362**	.						
PTE	,496**	,260*	,534**	,331**	,280*	.					
EI	,292**	,350**	,507**	,299**	,156	,201	.				
ES	-,013	,187	,213	-,025	-,057	,133	,278*	.			
EE	,025	,073	,048	-,092	,034	-,160	,059	,310**	.		
EC	,056	,290**	,359**	,178	,235*	,188	,561**	,236*	,124	.	
ED	-,011	,001	,202	,055	,048	,217	,009	,432**	,146	,185	.

* A correlação é significativa no nível 0,05.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar na tabela acima representada, as correlações estatisticamente significativas, nomeadamente entre o Estilo Integração (EI) e o Liderança e Coordenação (LC), obtendo um índice de correlação $r = 0,507$; $p < 0,01$. O Estilo Integração (EI), apresenta ainda correlações estatisticamente significativas com a dimensão Compromisso com a missão (CM) ($r = 0,292$; $p < 0,01$), com a dimensão Partilha de Informação (PI) ($r = 0,350$; $p < 0,01$) e com a dimensão Autogestão (AG) ($r = 0,299$; $p < 0,01$).

Verificam-se também correlações estatisticamente significativas ao nível do Estilo Compromisso (EC) com a Partilha de Informação (PI) ($r = 0,290$; $p < 0,01$), com a Liderança

e Coordenação (LC) ($r = 0,359$; $p < 0,01$) e com a Gestão de recursos (GR) ($r = 0,235$; $p < 0,05$).

3.2.6. Correlação entre Estilos de Negociação e as dimensões da variável Eficácia Negocial

Neste campo, correlacionámos as dimensões da variável Estilos de Negociação (EN), com as dimensões da variável Eficácia Negocial, para que se possa verificar de modo específico as associações existentes entre as dimensões das variáveis.

Os resultados obtidos apresentam-se na seguinte tabela 21:

Tabela 21: Correlação entre dimensões da variável Estilos de Negociação e as dimensões da variável Eficácia Negocial.

N=80	EI	ES	EE	EC	ED	NI	ND	EMP
EI	.							
ES	,278*	.						
EE	,059	,310**	.					
EC	,561**	,236*	,124	.				
ED	,009	,432**	,146	,185	.			
NI	,556**	,121	,032	,379**	-,079	.		
ND	,333**	-,304**	-,067	,089	-,447**	,347**	.	
EMP	,164	-,017	-,201	,103	,180	,307**	,212	.

* A correlação é significativa no nível 0,05.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos demonstram a existência de correlações estatisticamente significativas, nomeadamente entre a Negociação Integrativa (NI), o Estilo Integração ($r = 0,556$; $p < 0,01$) e o Estilo Compromisso (EC) ($r = 0,379$; $p < 0,01$).

Relativamente à dimensão Negociação Distributiva (ND), esta evidencia correlação significativa positiva com o Estilo Integração (EI) ($r = 0,333$; $p < 0,01$) e correlação significativa negativa com o Estilo Servilismo (ES) ($r = 0,304$; $p < 0,01$) e com o Estilo Dominação (ED) ($r = - 0,447$; $p < 0,01$).

Verifica-se também correlações positivas significativas entre as dimensões Negociação Distributiva (ND) e a dimensão Negociação Integrativa (NI) ($r = 0,347$; $p < 0,01$)

e a dimensão Empatia (EMP) com a dimensão Negociação Integrativa (NI) ($r = 0,307$; $p < 0,01$).

3.2.7. Correlação entre as dimensões da variável Liderança de Equipas e as dimensões da variável Eficácia Negocial

Neste campo iremos demonstrar os resultados obtidos para a correlação entre as dimensões da variável Liderança de Equipas e as dimensões da variável Eficácia Negocial.

A tabela 22, demonstra os resultados obtidos:

Tabela 22: Correlação entre as dimensões da variável Liderança de Equipas e as dimensões da variável Eficácia Negocial.

N=80	NI	ND	EMP	CM	PI	LC	AG	GR	PTE
NI	.								
ND	,347**	.							
EMP	,307**	,212	.						
CM	,107	,019	,172	.					
PI	,416**	,132	,155	,328**	.				
LC	,395**	,034	,197	,503**	,404**	.			
AG	,213	,015	,147	,274*	,479**	,406**	.		
GR	,173	,061	,139	,492**	,457**	,500**	,362**	.	
PTE	,062	-,078	,134	,496**	,260*	,534**	,331**	,280*	.

*. A correlação é significativa no nível 0,05.

** . A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos destacam as correlações significativas positivas entre a dimensão Negociação Integrativa (NI) com a dimensão Partilha de Informação (PI) ($r = 0,416$; $p < 0,01$) e com a dimensão Liderança e Coordenação (LC) ($r = 0,395$; $p < 0,01$).

3.2.8. Regressão linear

Por via dos testes de correlação anteriormente apresentados, foi possível verificar a existência de associações entre as variáveis em estudo. No entanto, através dos testes de correlação, não é possível verificar uma natureza causal que possa existir entre as variáveis, pelo que utilizámos testes de regressão linear.

Do ponto de vista teórico da investigação, pretende-se perceber a existência de associação entre as variáveis independentes Liderança de Equipas, Estilos de Negociação e a variável dependente Eficácia Negocial, assim como perceber também a existência de eventual relação causal e/ou interdependência entre estas variáveis. De acordo com Carvalho (2009), a relação causal caracteriza-se por três situações distintas, ou seja, a relação causal unilateral (quando a variável B depende da variável A e não o contrário), relação causal bilateral (quando a dependência entre variáveis é recíproca), e relação de dependência indireta (quando existe associação entre variáveis por via de um fator comum).

Tendo em conta o objetivo de verificar a existência de uma relação causal entre as variáveis em estudo, definimos em primeiro lugar, a hipótese de que a variável dependente Eficácia Negocial, terá uma relação causal unilateral com as variáveis independentes Liderança de Equipas e os Estilos de Negociação.

Para verificação desta primeira hipótese, utilizámos o método de regressão linear simples, para análise da relação causal entre cada uma das variáveis independentes, com a variável dependente.

O resultado obtido pela regressão entre a Liderança de Equipas (variável independente) e a Eficácia Negocial (variável dependente), descarta a presença de multicolinearidade (tolerância < 0,10, e VIF < 10) e demonstra que a Liderança de Equipas explica 6% da variância da Eficácia Negocial, com um índice $\beta = 0,25$; $p < 0,05$, como podemos verificar na tabela 23.

Tabela 23: Regressão linear simples - Liderança de Equipas e Eficácia Negocial.

Modelo	Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados		Estatísticas de Colinearidade		
	B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	2,807	,504		5,570	,000		
¹ Liderança_Equipas	,281	,121	,254	2,317	,023	1,000	1,000

a. $R^2 = 0,06$

b. Variável dependente: Eficácia Negocial

Fonte: Elaboração própria.

O mesmo procedimento foi realizado entre as cinco variáveis Estilos de Negociação e a variável dependente Eficácia Negocial, tendo sido obtido apenas um valor significativo na relação causal entre o Estilo Integração e a Eficácia Negocial ($\beta = 0,44$; $p < 0,01$), sendo

que os Estilos de Negociação explicam 27% da variância na Eficácia Negocial, como podemos verificar na tabela seguinte:

Tabela 24: Regressão linear simples – Estilos de Negociação e Eficácia Negocial.

Modelo	Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados			Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	2,535	,534		4,751	,000		
EI	,576	,145	,497	3,978	,000	,630	1,587
ES	-,211	,120	-,211	-1,760	,082	,683	1,464
¹ EE	-,057	,068	-,088	-,844	,401	,897	1,115
EC	,020	,113	,021	,174	,862	,648	1,542
ED	-,040	,076	-,060	-,531	,597	,770	1,299

a. $R^2 = 0,27$

b. Variável dependente: Eficácia Negocial

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que apenas o Estilo Integração demonstra um valor de significância positivo ($p < 0,01$), procedemos ao isolamento da variável, com o propósito de verificar a sua relação com a variável dependente (Eficácia Negocial) sem o efeito presente dos outros Estilos. Desta forma, para a variável independente Estilo Integração, foram obtidos os valores de $\beta = 0,44$; $p < 0,01$, e uma explicação de 27% em relação à variância na Eficácia Negocial, tal como podemos verificar na tabela 25:

Tabela 25: Regressão linear simples – Estilo Integração e Eficácia Negocial.

Modelo	Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados			Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	1,899	,475		3,999	,000		
¹ EI	,515	,117	,444	4,382	,000	1,000	1,000

a. $R^2 = 0,27$

b. Variável dependente: Eficácia Negocial

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta o contexto da investigação que envolve a relação entre a Liderança de Equipas, os Estilos de Negociação como característica individual dos negociadores e a Eficácia Negocial, verificámos também a possibilidade de uma das variáveis independentes ser mediadora da outra. Para Preacher & Hayes (2008), estamos perante uma mediação, quando “uma variável independente (VI) afeta a variável dependente (VD) através de uma ou mais potenciais variáveis intervenientes, ou mediadores (M)” (p.879).

De acordo com Vieira (2009) a definição conceitual de uma variável mediadora, é verificada através do relacionamento entre três variáveis hipotéticas envolvidas no processo, sendo uma delas a variável mediadora no relacionamento entre a variável independente → variável dependente. Esta relação ficará enfraquecida na presença da variável mediadora ou poderá chegar a ser nula e sem significância estatística. No caso de se verificar valor nulo, isto significa que a variável mediadora absorve todo o impacto que a variável independente exerce sobre a variável dependente (Vieira, 2009).

Deste modo, foi verificada a possibilidade do Estilo Integração ser mediador da relação entre a Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial, assim como a possibilidade da Liderança de Equipas ser mediadora da relação entre o Estilo de Integração e a Eficácia Negocial. Esta segunda possibilidade revelou-se nula, tendo em conta que não se verificou efeito mediador da Liderança de Equipas como variável mediadora. O resultado obtido com o Estilo Integração como variável mediadora, reflete a total absorção do impacto que a Liderança de Equipas exerce sobre a Eficácia Negocial.

A tabela 26, demonstra os resultados obtidos:

Tabela 26: Mediação entre Liderança de Equipas e Eficácia Negocial.

Modelo	Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados		Estatísticas de Colinearidade		
	B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância VIF	
(Constante)	1,699	,558		3,043	,003		
1 Liderança_Equipas	,086	,125	,077	,688	,494	,816	1,225
Estilo_Integ	,476	,130	,411	3,651	,000	,816	1,225

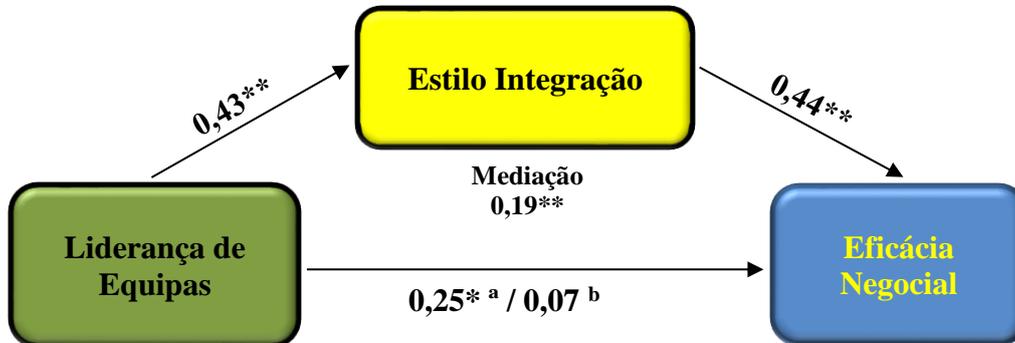
a. $R^2 = 0,20$

b. Variável dependente: Eficácia Negocial

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, a relação entre as variáveis em estudo tendo em conta a ação da variável mediadora, é representada pela seguinte figura 11:

Figura 11 - Efeito mediador da variável Estilo Integração.



- a. Sem efeito da variável mediadora (Estilo Integração).
- b. Com efeito da variável mediadora (Estilo Integração).

Fonte: Elaboração própria.

A figura 11 acima representada, demonstra os resultados obtidos por recurso ao *SPSS* e à ferramenta integrada *PROCESS* desenvolvida por Preacher & Hayes (2004), através da qual foi possível aferir o índice de efeito direto e indireto, que o Estilo de Negociação Integração exerce na relação entre a Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial.

Na figura 12, estão representados os valores obtidos para os efeitos direto e indireto, provocado pelo Estilo De Negociação Integração.

Figura 12 - Efeito indireto de mediação do Estilo Integração.

```
***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
  ,0856      ,1245      ,6877      ,4937      -,1623      ,3336

Indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
Estilo_I      ,1949      ,0772      ,0636      ,3648

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000
```

Fonte: *PROCESS* - *SPSS*. Elaboração própria.

Capítulo 4

Discussão de resultados

Apresentados os resultados obtidos no capítulo anterior, iremos agora discuti-los, tendo em conta os modelos teóricos utilizados no estudo e o contexto profissional que o caracteriza.

Dos dados socioprofissionais obtidos, verifica-se que a maioria dos negociadores, se situa na faixa etária entre os 30 e os 40 anos de idade, pertence ao género masculino e tem menos de 10 anos de experiência. Quanto à modalidade do exercício das funções enquanto negociadores, parece existir um equilíbrio quanto ao número de negociadores no regime de tempo inteiro e os que acumulam a função de negociador com outras atividades.

Tendo em conta o regime de acumulação de funções vinha a ser uma modalidade adotada por várias forças de segurança, este equilíbrio percentual constitui um indicador de que na atualidade, as forças de segurança têm vindo a apostar mais na execução das funções de negociador a tempo inteiro, através da formação de especialistas na área da negociação, quer a nível da capacidade de intervenção em situações de crise, como também em ITP's de matriz criminal ou no caso da Rede ATLAS, de matriz terrorista.

Estes dados ganham maior consistência, quando se verifica as diferenças existentes ao nível do número de intervenções, considerando o regime de execução da função de negociador.

A tabela 13, demonstra uma diferença bastante expressiva entre os negociadores *full-time* e os negociadores *part-time*, no que diz respeito ao número de intervenções, revelando que a grande maioria dos negociadores que contam com menos de 10 intervenções, são negociadores em acumulação de funções, apresentando uma relação de 25 negociadores *part-time*, para apenas 6 a *full-time*. Por outro lado, no que diz respeito ao número de intervenções superior a 50, a realidade inverte-se, passando a apresentar uma relação de 21 negociadores *full-time* e apenas 8 negociadores *part-time*. No estudo desenvolvido por Johnson, et al. (2018), no qual é apresentada uma relação entre o número de anos em que os participantes desenvolvem a função de negociador, com o número de incidentes experienciados pelos mesmos, enquanto negociadores inseridos numa EN, foi obtido um valor médio de 18 anos de exercício de funções e um valor médio de 38 intervenções, das quais 16 são intervenções enquanto 1º negociador. Por comparação com esta investigação,

verificamos que os negociadores *full-time*, na sua maioria com menos de 10 anos de experiência, acumulam mais de 50 intervenções.

Estes dados demonstram que os negociadores *full-time* tendem a acumular bastante mais intervenções, sendo que essa realidade pode representar um indicador sugestivo de maior experiência acumulada. No entanto não é possível através dos resultados obtidos, aferir se essa maior experiência é traduzida efetivamente numa maior Eficácia Negocial.

Da análise aos resultados obtidos por correlação entre as variáveis Liderança de Equipas, Estilos de Negociação e Eficácia Negocial, demonstrou-se a existência de uma associação positiva e estatisticamente significativa entre a Eficácia Negocial, a Liderança de Equipas e os Estilos de Negociação Integração e Compromisso. Ao nível da Liderança de Equipas, as dimensões que mais contribuem para esta associação com a Eficácia Negocial, são a Partilha de Informação (PI) e a Liderança e Coordenação (LC), mais concretamente, pela relação que se verifica por via da dimensão Negociação Integrativa (NI), que de acordo com Donohue, et al. (1991), é mais adequada à resolução de situações crise, que requerem numa primeira fase a existência de um equilíbrio emocional, para que se desenvolva posteriormente a capacidade para a procura de soluções que contribuam para a resolução de um incidente (Vecchi, et al. 2005).

É também importante salientar o facto de que nenhuma dimensão da Liderança de Equipas ou Estilos de Negociação, revelou ter associação com a dimensão Negociação Distributiva. No entanto, verifica-se associação estatisticamente significativa entre esta dimensão e a Negociação Integrativa, sugerindo que os processos de Eficácia Negocial neste contexto policial, podem seguir uma estratégia de negociação integrativa numa fase inicial da crise, e distributiva, quando exista capacidade para a procura e análise de soluções para o conflito.

No que diz respeito aos Estilos de Negociação servilismo, evitação e dominação, verifica-se que não existe qualquer associação com a Liderança de Equipas ou com a Eficácia Negocial, o que reforça a ideia de que estes Estilos de Negociação, não são promotores do trabalho em equipa e da Integração de objetivos comuns às partes envolvidas numa negociação, pois não possuem equilíbrio na relação entre os interesses próprios e os interesses da contraparte (Rahim & Bonoma, 1979).

Da relação entre Estilos de Negociação e Eficácia Negocial, os resultados obtidos são semelhantes com os alcançados por Rocha (2011) num estudo exploratório aplicado ao contexto da indústria de bebidas alcoólicas em Portugal, no qual foram obtidas associações

positivas entre os Estilos de Negociação Integração e Compromisso, resultando numa explicação de 49,7% da variabilidade da Eficácia Negocial.

Da relação dos Estilos de Negociação com as dimensões que compõem a variável Eficácia Negocial, salienta-se a relação positiva obtida entre o Estilo Integração e as dimensões Negociação Integrativa e Negociação Distributiva. Este resultado, parece demonstrar que mesmo perante uma estratégia de Negociação Distributiva, o Estilo de Negociação adotado quanto aos interesses da contraparte, deve ser o de Integração, o que em contexto policial, poderá caracterizar situações que terminam com a detenção de pessoas, cabendo às EN cumprir a sua missão, procurando minimizar danos ou perdas da contraparte. Também o estilo Compromisso se encontra positivamente relacionado com a Negociação Integrativa, o que demonstra que esta estratégia de negociação, requer esforço e preocupação ao nível dos interesses próprios e da contraparte (Rahim & Bonoma, 1979), constituindo-se assim o Estilo Compromisso, num aliado muito positivo do Estilo Integrativo, potenciando a sua relação com a Eficácia Negocial, por serem os Estilos de Negociação que geram maior equilíbrio entre os interesses pessoais das partes envolvidas na negociação.

Nenhuma das funções de Liderança de Equipas ou Estilo de Negociação, demonstrou estar associado com a dimensão Empatia (EMP) da variável Eficácia Negocial. No entanto, verifica-se uma associação positiva e estatisticamente significativa, entre a Empatia e a Negociação Integrativa, o que sugere que o estabelecimento de uma relação empática entre as partes envolvidas, consiste mais numa componente da Negociação Integrativa, do que propriamente uma dimensão da Eficácia Negocial.

Os resultados demonstram também que todas as funções da variável Liderança de Equipas, considerando a fase de ação, se encontram positivamente associadas entre si, sugerindo que se gera uma sinergia e uma interdependência entre estas dimensões, que apelam à capacidade das EN, em tê-las sempre presentes em todas as fases da gestão de ITP's. A relação positiva entre todas as funções mencionadas, traduz-se ao nível da Eficácia Negocial, por via das funções de Partilha de Informação e de Liderança e Coordenação.

Numa segunda fase, procurou-se verificar o efeito causal entre as variáveis, ou seja, entender se a ocorrência de uma variação ao nível da Liderança de Equipas ou de qualquer um dos Estilos de Negociação, produziria algum efeito na variável dependente Eficácia Negocial.

Da utilização do método regressão linear simples, reforçou-se a confirmação de existência de relação entre a Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial, assim como a

existência de um efeito causado por uma variável (independente), na outra (dependente).

De acordo com Carvalho J. , (2009), verifica-se a existência desse efeito, através de uma relação unilateral entre a variável independente (Liderança de Equipas) e a variável dependente (Eficácia Negocial), ou seja, um variação ao nível das funções de liderança respeitantes à fase de ação proposta por Morgesson, et al. (2010), afeta diretamente o processo Eficácia Negocial da EN.

Quanto aos Estilos de Negociação, verificou-se que apenas o Estilo de Negociação Integração, tem a capacidade de produzir alteração significativa na variável dependente Eficácia Negocial, o que significa que o equilíbrio na preocupação entre os interesses inerentes às partes envolvidas na negociação, por parte das EN, também influencia diretamente a Eficácia Negocial.

Por fim ao testar a relação causal indireta por mediação, verificou-se que o efeito da Liderança de Equipas na Eficácia Negocial, é potenciado quando associada (mediada) com o Estilo de Negociação Integração, obtendo-se um efeito mediador, que resulta num aumento significativo no valor da correlação entre as duas variáveis independentes e a variável dependente, Eficácia Negocial.

Do ponto de vista teórico, estamos perante o exercício das funções que compõem a Liderança de Equipas, principalmente as funções Partilha de Informação e a Liderança e Coordenação, que através de efeito mediador do Estilo de Negociação Integração, transformam a negociação num processo eficaz e gerador de melhores circunstâncias, favoráveis ao alcançar dos objetivos pretendidos.

Estes resultados são semelhantes aos obtidos no estudo de Campos (2011), que identificou 3 funções vitais para a fase de ação das equipas em pme's portuguesas, ou seja, *“Encorajar a autogestão das equipas, desempenhar as tarefas das equipas, Dar suporte Social e Gerir as fronteiras da equipa”* (p.31), demonstrando que a presença e o desempenho relacionado com estas dimensões, são de extrema importância para a otimização do funcionamento das equipas e para o alcançar dos objetivos a que se propõem.

As competências identificadas no estudo de Johnson, et al. (2018), revelam-se interligadas com as funções de Liderança de Equipas (fase de ação) e com o exercício de um Estilo de negociação integrativo, tais como a escuta ativa, a comunicação eficaz, a recolha e partilha de informação e a preocupação com os outros elementos da equipa. O estudo refere ainda competências relacionadas com as dimensões da Eficácia Negocial, propostas por Monteiro (2010), tais como, o foco em objetivos positivos e nas estratégias de resolução de

problemas. O autor faz ainda uma relação da importância do exercício das competências aferidas, no âmbito da aplicação de diferentes modelos de negociação, que imprimem um processo de funcionamento às equipas, que exige o desenvolvimento das funções de Liderança de Equipas e de uma perspectiva empática e integrativa, nas diferentes fases do process negocial, que conduz a melhores resultados.

Conclusão

No âmbito da negociação em contexto policial, a generalidade da literatura existente, tem maioritariamente concentrado o foco nas características individuais, nomeadamente ao nível da personalidade e ao nível das competências dos negociadores. Este estudo procurou relacionar as características individuais com as características das EN, nomeadamente através da aferição dos Estilos de Negociação mais utilizados pelos negociadores e da análise às funções de liderança que se desenvolvem no exercício das funções específicas destas equipas.

Considerando as fases cíclicas de transição (construção) e de ação estabelecidas por Morgeson et al. (2010), o estudo focou as dimensões que se desenvolvem na fase de ação das equipas, devido ao facto de os negociadores normalmente não constituírem parte ativa na seleção de novos elementos para as suas equipas.

A caracterização dos 80 participantes, revelou que a idade dos negociadores se situa entre os 31 e os 50 anos de idade (81,2 %), que a maioria dos negociadores pertence ao género masculino (M -72,5 %; F – 22,5%), que exercem funções de negociador à menos de 10 anos (70%) e que existe uma divisão semelhante em relação ao regime da execução de funções a *full-time* (44,7%) e em acumulação com outras funções (56,3%). No entanto, aponta-se como limitação do estudo, o facto de não se saber se as forças de segurança participantes do estudo, possuem ou não, unidades com o exercício de funções de negociação a tempo inteiro.

Foi também possível verificar relativamente às funções desempenhadas pelos negociadores quando inseridos na EN, que estes não assumem posições e tarefas fixas, trocando regularmente de funções à medida que vão intervindo em diferentes incidentes (47,5 %).

Constatou-se ainda que ao nível da experiência relacionada com o número de intervenções, a maioria dos negociadores foi chamada a intervir em menos de 10 incidentes

(38,8%), ao passo que 28,8%, afirmam ter estado envolvidos em mais de 50 incidentes, no exercício das funções de negociador. Estes dados assumem especial relevância, tendo em conta que 70% dos negociadores exercem as suas funções à menos de 10 anos.

Deste modo, o facto de a maioria dos negociadores exercerem as suas funções à menos de 10 anos, reforça a diferença existente entre os negociadores *full-time* e os negociadores *part-time*, no que diz respeito ao número de intervenções, revelando que a grande maioria dos negociadores que contam com menos de 10 intervenções, são negociadores em acumulação de funções, apresentando uma relação de 25 negociadores (*part-time*), para apenas 6 a (*full-time*). Por outro lado, no que diz respeito ao número de intervenções superior a 50, a realidade inverte-se, passando a apresentar uma relação de 21 negociadores (*full-time*) e apenas 8 negociadores (*part-time*). Estes dados parecem indicar maior experiência acumulada por parte dos negociadores *full-time*, que tendem a acumular bastante mais intervenções num menor intervalo de tempo.

Quanto à posição ocupada no seio das EN, os resultados revelam a existência de alguma heterogeneidade entre os participantes. Enquanto alguns negociadores referem que ocupam normalmente a posição de 1º negociador (*speaker*) (7,5%), outros assumem que ocupam normalmente a posição de 5º negociador (*team leader*) (15%), podendo ainda estas funções serem acumuladas com a de 2º, 3º ou 4º negociador (22,5%).

Estes dados levantam novas questões relacionadas com uma estrutura mais ou menos rígida, que as equipas devam adotar, no sentido de maximizar o desempenho e os processos que conduzam à Eficácia Negocial, abrindo-se aqui campo para estudos futuros.

Esta situação assume uma importância vital, considerando que num ITP, também dentro das EN se verifica a necessidade dos negociadores gerirem conflitos entre si e de desenvolverem ações de liderança em equipa, tais como a partilha de informação, a liderança e coordenação, o Compromisso com a missão, a gestão de recursos, a autogestão da equipa e a promoção do trabalho em equipa.

Estes processos são desenvolvidos no seio das equipas, tendo por base os Estilos de Negociação de cada elemento, que relacionados com as funções de Liderança de Equipas, geraram uma sinergia mais ou menos, facilitadora do processo de Eficácia Negocial.

A investigação pretendeu verificar qual a relação existente, entre a Liderança de Equipas, os Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial nas EN da Rede ATLAS. Os resultados obtidos demonstram a existência de uma associação positiva no relacionamento entre as variáveis, Eficácia Negocial, Liderança de Equipas e os Estilos de Negociação

Integração e de Compromisso. Também foram obtidas associações positivas quando relacionamos de forma isolada, qualquer uma das variáveis independentes (Liderança de Equipas e Estilos de Negociação), com a variável dependente (Eficácia Negocial), podendo assim responder às questões derivadas 1 e 2, que pretendiam verificar a existência de associação entre variáveis.

A questão derivada 3, pretende verificar se existe algum estilo de negociação predominante referente à amostra utilizada no estudo. Com recurso à estatística descritiva, foi possível verificar uma predominância de estilo de negociação pela seguinte ordem: Estilo Integração ($\bar{x} = 4,02$); Estilo Compromisso ($\bar{x} = 3,85$), Estilo dominação ($\bar{x} = 3,13$); Estilo servilismo ($\bar{x} = 3,12$) e Estilo evitação ($\bar{x} = 2,98$).

Os dados apontam para uma predominância mais acentuada dos Estilos de Negociação Integração e Compromisso, tendo-se verificado serem apenas estes dois Estilos a relacionarem-se positivamente com a Liderança de Equipas e com a Eficácia Negocial. Os dois Estilos apresentam também uma associação positiva entre si, o que constitui um indicador sugestivo de que se complementam quando relacionados com as funções da liderança em equipas e por conseguinte, contribuem para a Eficácia Negocial das EN.

A questão derivada 4 (Qd 4), específica de forma mais aprofundada o objetivo de se perceber a relação entre os Estilos de Negociação e as dimensões da Liderança de Equipas, pelo que se pode concluir que apenas os Estilos Integração (EI) e Compromisso (EC), estão relacionados com as dimensões da Liderança de Equipas, nomeadamente o EI que se encontra positivamente relacionado com a liderança e coordenação, com a partilha de informação, com o Compromisso, com a missão e com a autogestão, mas que não se mostra associado com a gestão de recursos nem com a promoção do trabalho em equipa. O EC apresentou resultados demonstrativos da sua complementaridade ao EI na relação com a Liderança de Equipas, nomeadamente nas dimensões partilha de informação e liderança e coordenação, exercendo ainda uma ação mais alargada por obtenção de relação positiva com a gestão de recursos.

As questões derivadas acima debatidas, deram origem ao lançamento de hipóteses a verificar com base nos modelos teóricos aplicados neste estudo e nos resultados obtidos pelo mesmo. Deste modo, podemos verificar a confirmação da hipótese 1, pelo que se verifica uma associação positiva entre a Liderança de Equipas, os Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial, ainda que se tenham obtido associações positivas fracas. Este resultado, pode indicar que estas variáveis assumem uma associação mais forte quando relacionam de forma

interdependente e perdem esse efeito quando essa associação se verifica de forma isolada, ou seja, poderão ser diferentes os resultados obtidos na associação entre a Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial, se considerarmos estar ou não presente, um determinado estilo de negociação que se verificou ser mediador na relação entre a Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial.

Quanto à hipótese 2, demonstrou-se não existir relação entre alguns dos Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial, nomeadamente os Estilos Dominação, Servilismo e Evitamento, que demonstram ser totalmente focados nos objetivos próprios (Dominação), totalmente focados nos objetivos da contraparte (Servilismo) ou ainda focados apenas em evitar o conflito (Evitamento). No entanto, os resultados confirmam a hipótese 2 de forma parcial, dado ter-se verificado a existência de associação positiva entre os Estilos Integração, Compromisso e a Eficácia Negocial.

Quanto à existência de efeito preditor da Liderança de Equipas e dos Estilos de Negociação sobre a Eficácia Negocial, lançada na hipótese 3, foi possível confirmar esse efeito de forma parcial, pois nem todos os Estilos de Negociação apresentaram resultados positivos, sendo que apenas o Estilo de Negociação Integração, apresentou resultados positivos. Verificou-se ainda que o efeito preditor da variável independente (Liderança de Equipas) na variável dependente (Eficácia Negocial), é potenciado por ação de mediação do Estilo Integração, gerando uma associação mais forte entre a Liderança de Equipas e a Eficácia Negocial, tal como referido na hipótese 1.

A hipótese 4, é confirmada pela predominância dos Estilos de Negociação Integração e Compromisso, que do ponto de vista teórico, consistem em dois Estilos que se complementam e que facilitam o exercício das funções de liderança, sendo que por esta razão, são também facilitadores do processo de Eficácia Negocial. Tendo em conta os resultados obtidos, podemos afirmar que a hipótese 4 se verifica parcialmente, dado que quanto aos efeitos preditores, apenas se verificam no caso do Estilo Integração.

Tendo em conta o modelo teórico de Morgesson et al. (2010), os resultados obtidos pela análise fatorial efetuada nesta investigação e a descrição das funções desenvolvidas pelos negociadores, podemos concluir que as funções de liderança identificadas na fase de ação, refletem as principais funções que se desenvolvem nas EN, sendo que a influência que as mesmas produzem sobre a Eficácia Negocial das EN, está relacionada com o Estilo de negociação adotado pelos negociadores, quer seja na negociação para com a contraparte, como também na negociação que desenvolve no seio da própria equipa e ainda com a

negociação que se possa desenvolver com o GI, ou com outras equipas presentes no ITP, com a finalidade da resolução do mesmo.

No que diz respeito à seleção de polícias candidatos a negociadores, o foco tem vindo a centrar-se maioritariamente nas características pessoais desses elementos, com base num perfil comum que tenta estabelecer o que um negociador eficaz deve ser e como deve exercer as suas funções, independentemente da estrutura da equipa em que está inserido, do modelo de negociação utilizado, da consciência da estratégia de negociação delineada e também da dinâmica que se gera dentro da EN. No caso concreto dos modelos de negociação utilizados pelos negociadores, foi possível concluir através da revisão de literatura, que os diversos autores realçam a importância dos modelos, considerando que fornecem métodos através dos quais, as equipas podem conduzir o processo negocial com maior eficácia. No entanto, a recolha de dados referentes aos modelos de negociação utilizados, constitui uma limitação do estudo, pois a mesma foi considerada informação confidencial, o que impossibilitou a sua inclusão na investigação.

O construto Liderança de Equipas tem uma aplicação particular no caso da EN, pois estas equipas não possuem um comandante, um líder e nem mesmo um chefe. As EN possuem um coordenador, que como vimos na descrição das diferentes funções da EN, este coordena e lidera a equipa, promovendo a escolha do método e da estratégia a utilizar, a gestão de recursos, a partilha de informação e o bem-estar da equipa.

Neste estudo foi possível verificar que estas funções de Liderança de Equipas numa EN, assumem um papel importante para o processo de Eficácia Negocial, sendo potenciadas por características individuais dos negociadores, como é o caso dos Estilos de Negociação Integração e Compromisso.

Outra limitação que se reflete nesta investigação, tem a ver com a dificuldade que se verificou em obter um número de respostas semelhante, por parte dos países participantes do estudo, sendo que os resultados obtidos evidenciam grandes diferenças no número de respostas, o que por sua vez dificulta a aplicabilidade das conclusões obtidas à generalidade da Rede ATLAS.

Esta investigação, lança o desafio para futuros estudos que possam contribuir para um maior e melhor conhecimento, acerca da importante função exercida pelos negociadores, em contextos complexos que caracterizam a intervenção policial.

Referências

Artigos

- Agndal, H. (2007). Current trends in business negotiation research. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*.
- Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- Clifton, J. (2015). *Using identities-in-talk as a persuasive strategy*. The case of police crisis negotiations with Mohamed Merah, a self-proclaimed Mujahedin. *Persuasive Games in Political and Professional Dialogue*, nº. 26, pp. 179-200.
- Daly, T., Soutar, J., & Rasmi, S. (2009). Conflict-handling style measurement: a best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 281-308.
- Donohue, W., & Roberto, A. (1996). An empirical examination of three models of integrative and distributive bargaining. *International Journal of Conflict Management*, 3, 209-229.
- Donohue, W., Kaufmann, G., Smith, R., & Ramesh, C. (1991). . Crisis bargaining: A framework for understanding intense conflict. *International Journal of Group Tensions*, 21, 133-154.
- Elfenbein, H., Curhan, J., Eisenkraft, N., Shirako, A., & Baccaro, L. (2008). Are Some Negotiators Better Than Others? Individual Differences in Bargaining Outcomes. *National Institute of Health*, 1463-1475.
- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgabídez, A., & Scott, P. (2016). Cultural intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 725-742.
- Gonçalves, S. M. (s.d.). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. Lisboa: Tese de Doutoramento em Psicologia, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2009). Contributos para a validação da escala de fontes de stress em contexto policial. Em *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (pp. 119-132). Lisboa: Edições Colibri.
- Grubb, A. (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing area. *Aggression and Violent Behavior*.

- Hoch, J., Pearce, C., & Welzel, L. (2010). Is the Most Effective Team Leadership Shared? The impact of Shared Leadership, Age Diversity, and Coordination on Team Performance. *Journal of Psychology Vol. 9(3)* , 105-116.
- Jianqing, L. I. (2014). Review of psychological study on crisis negotiation. *Cross-Cultural Communication*, 12.
- Johnson, K., Thompson, J., Hall, J., & Meyer, C. (2018). Crisis (hostage) negotiators weigh in: the skills, behaviors, and qualities that characterize an expert crisis negotiator. *Routledge - Police Practice and Research VOL. 19, NO. 5*, 472–489.
- Marino, T. W. (1995). Crisis counseling: Helping normal people cope with abnormal situations . *Counseling Today*, 25-40.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Miller, O. (2014). The negotiation style: a comparative study between the stated and inpractice. *Procedia - Social and Behavioral Sciencesn 124*, 200 - 209.
- Moreno, R. R., Peñacoba, C. P., & González-Gutiérrez, J. L. (2003). *Intervención Psicológica en Situaciones de Crisis y emergencias*. Madrid: Dykinson.
- Morgeson, F. P., Scott, D. D., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures Processes. *Journal of Management, Vol. 36 N° 1, January*, 5-39.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 377-403). Lisboa: Mc Graw Hill.
- Parada, E. (2004). *Psicologia Comportamental Aplicada al Socorrismo Profesional. Primeros Auxilios Psicologicos*. Recuperado em 02 de janeiro de 2008 do site Escuela Segoviana de Socorrismo.
- Pearce, C., & Sims Jr., H. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behaviors. *Education Public Foundation*, 172-197.
- Preacher, K. J., & H. A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40 (3):*, 879-891.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4): pp 717-731.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1979). "Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention". *Psychological Reports. Vol. 44 No. 3c*, 1323-1344.
- Reinhold, H. (2017). *O sentido da vida: Prevenção de stresse e Burnout do professor*.http://www.bibliotecadigital.puccampinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=250
- Rogan, R., & Hammer, M. (2002). *Crisis/Hostage negotiations. A Communications based approach*. Amsterdam: Howard Giles.
- Royce, T. (2012). The analysis of police crisis negotiations: important interactional features. *International Journal of Law, Language & Discourse*, 2.
- Sheridan, J. (2007). A Study of Culture and Conflict Management Styles of Community College Employees. *Education Master - 120*.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Behavior*, 526-537.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (2002). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, rev. ed, CPP. Mountain View.
- Vecchi, G., Van Hasselt, V., & Romano, S. (2005). Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution. *Aggression and Violent Behaviour*, 533-551.
- Wang, J., & Gong, J. (2015). Analyzing the Effects of Team Member's Solidarity Behavior in the Team Negotiation Environment. *2015 Joint International Mechanical, Electronic and Information Technology*. Chongqing China: Atlantis Press.
- Weider-Hatfield, D. (1988). *Assessing the Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI-II)*. University of Georgia, 350-366.
- Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared Leadership: A State-of-the-Art Review and Future Research Agenda Forthcoming in the Journal of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Zohar, I. (2015). The art of negotiation - Leadership skills required for negotiation in time of crisis. *Procedia - Social and behavioral Sciences* 209, 540-548.

Dissertações / teses

- Afonso, C. (2012). A Influência Da Extroversão E Neuroticismo Na Eficácia Negocial Numa Amostra De Professores . *Dissertação De Mestrado Em Psicologia Da Educação*. Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro.
- Campos, C. (2011). Dissertação de mestrado: Funções de Liderança nas PME's Portuguesas. *ISCTE*.
- Carvalho, F. (2013). Análise Fatorial. Universidade de Coimbra.
- Monteiro, A. P. (2010). Eficácia e Características dos Negociadores. *Tese de Doutoramento*. Departamento de Psicologia Social, Básica e Metodologia.
- Rocha, R. (2011). A influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial. Universidade de Coimbra.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Em *Publicações Proelium VII (3)* (pp. 17-46). Lisboa: Academia Militar.

Livros

- Alavoine, C., & Estieu, C. (2015). *You can't always get what you want: Strategic issues in Negotiation - Part 2*. Elsevier.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). Liderança e Género. Lisboa: Sílabo.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). La negociación racional – En un mundo irracional. Barcelona: Paidós
- Bellanger, L. (1984). *La negotiation*. Paris: Puf.
- Blake, R. & Mouton, S. (1964). *The managerial grid* – Houston: TX Gulf Publishing.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Carvalho, J. (2009). Metodologia do Trabalho Científico - «Saber - Fazer» da investigação para dissertações e teses. Lisboa: Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (2005). Gerenciando com as pessoas (5ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. 6.ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Fisher, D., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiation agreement without giving in*, 2nd ed. New York: Penguin.

- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to YES: Negotiation agreement without given in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação*. Porto: Edições Asa.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Série Educação a Distância.
- Hair, J., Black, J., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis 7 ed.* Pearson Prentice Hall.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Krause, D. G. (1999). *A Força de um Líder*. São Paulo: Makron Books.
- Lanceley, F. J. (2003). *On-Scene Guide for Crisis Negotiators*. Florida: CRC Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lourenço, P. R. (2000). *Liderança e eficácia: uma relação revisitada*. s/l: Pycologica.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística: com utilização do SPSS (3a ed.)*. Lisboa: Edições.
- O'Connor, J. (2001). *Liderando - Técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. (2ª ed.). Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press and Pacific Grove: CA: Brooks/Cole.
- Rahim, A. M., Civelek, I., & Liang, F. (2018). *A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management*. *International Journal of Conflict Management*.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. . Cambridge: Harvard University Press.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edial.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Serrano, G. (1996). *Elogio a la Negociación*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press

- Thompson, L. (2005). *Mind and Heart of the Negotiator*. Prentice Hall
- Ury, W. (1991). *Getting past no: Negotiation with difficult people*. New York: Bantam Books.
- Vasconcelos, C. (2008). *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. São Paulo: Editora Método.
- Vieira, V. A. (2009). *Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas*. São Paulo: R. Adm.
- Walton, R. E., & Mckersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.

Legislação

- Lei n.º 53/2008 - Diário da República n.º 167/2008, Série I de 2008-08-29.
- EU - Decisão 2008/617/JAI do Conselho de 23 de Junho de 2008.

ANEXOS

Anexo A - Autorizações dos autores dos modelos utilizados.

08/02/2019

RE: Team Leadership Questionnaire

Data: Ter, 27 Mar 2018 [12:30:43 WET]
De: Frederick Morgeson <fred@morgeson.com>
Para: valterlima1@sapo.pt
Assunto: RE: Team Leadership Questionnaire
Hi Valter:

You have my permission to use the TLQ.

Attached are the items. Best of luck with your research!

FPM

Frederick P. Morgeson, Ph.D.
Editor, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*
Eli Broad Professor of Management
The Eli Broad College of Business
Michigan State University
fred@morgeson.com
<http://www.morgeson.com>

From: valterlima1@sapo.pt <valterlima1@sapo.pt>
Sent: Monday, March 26, 2018 5:47 AM
To: Morgeson, Frederick <morgeson@msu.edu>
Subject: Team Leadership Questionnaire

Dear Professor Morgeson,

My name is Valter Teixeira and I'm finishing a master degree in the Portuguese Military Academy. In my master dissertation I intent to correlate the team leadership functions with the Individual negotiation styles as predictors of negotiation efficacy. Regarding this, I ask you if I can use TLQ and if you can send me the scale, because I only found the itens description.

Best regards,

Valter Teixeira

Anexos:
 APPENDIX - TLQ.docx (18 KB)

08/02/2019

Re: Eficácia Negocial

Data: Ter, 20 Feb 2018 [14:05:41 WET]
De: Ana Paula dos Santos Monteiro <apmonteiro@utad.pt>
Para: valterlima1@sapo.pt
Assunto: Re: Eficácia Negocial
Boa tarde, Dr. Valter

Não tenho a escala em inglês. A escala está publicada na minha tese de doutoramento e num livro de atas. Informo também que a escala já foi utilizada num mestrado de Gestão (Rocha, R., (2011). *A influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial*. Tese de Mestrado em Gestão. Coimbra: Universidade de Coimbra). Envio-lhe em anexo a minha tese de doutoramento e a referida tese de mestrado.

Cumprimentos e votos de bom trabalho,
Ana Paula Monteiro

De: valterlima1@sapo.pt <valterlima1@sapo.pt>
Enviado: 18 de fevereiro de 2018 23:49
Para: Ana Paula dos Santos Monteiro
Assunto: Eficácia Negocial

Sr^a Professora Ana Monteiro,

Estou a contactá-la no seguimento da sua mensagem na plataforma researchgate.

Em primeiro lugar, muito obrigado pela autorização para utilização da escala de eficácia negocial, por me ter fornecido o seu contacto de email e pela disponibilidade. Assim gostaria de lhe perguntar se possui a escala em inglês, pois é dessa forma que a vou utilizar, caso a tenha seria possível enviar-me ?

Muito obrigado,

Valter Teixeira

Anexos:

 Dissertação Rui Rocha_A influência dos Estilos de negociação na Eficácia Negocial.pdf (1,7 MB)
 TESE.pdf (2,0 MB)

Anexo B – Autorização do estudo Comando de Doutrina e Formação GNR.

14/02/2019 ADITAMENTO - Deferimento para realização de estudo de investigação no âmbito da Dissertação de Mestrado em Liderança, Pes...

 Responder a todos |  Eliminar Lixo | 

ADITAMENTO - Deferimento para realização de estudo de investigação no âmbito da Dissertação de Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações



GNR_CDF

sex 02-03-2018, 09:25

Valter Lima Dos Santos Teixeira; GNR_CDF_DF_DE; João José Vieira de Andrade e Sousa

 Responder a todos | 

Inbox

S/ Referência	Processo	Data	N/ Referência	Processo	Data
			679/2018/CDF/GAB	080.30.05	02MAR18

Senhor Guarda Principal **Valter Teixeira,**

Relativamente ao assunto em epígrafe, encarrega-me o Exmo. Comandante do Comando da Doutrina e Formação, em suplência, Coronel de Cavalaria, João José Vieira de Andrade e Sousa, de informar que por despacho de 27FEV18, foi autorizada a realização do estudo de investigação subordinado ao tema "*Comportamento de Equipas, Estilos de Negociação e Eficácia Negocial – Equipas de Negociação da rede ATLAS*".

Para o efeito, foi nomeado como supervisor institucional o Senhor Major Bruno Fernandes, o qual deve ser contactado para agendamento de reunião de coordenação pelo seguinte endereço eletrónico: fernandes.bdb@gnr.pt

Fica sem efeito o nosso email nº 677/2018/CDF/GAB

Jorge Manuel Ferreira
Tenente-Coronel de Cavalaria



Comando da Doutrina e Formação
Chefe de Gabinete

Rua de Stª Apolónia, 16, 1149-064 Lisboa
(+351) 218 112 100 | 96 118 90 12
ferreira,jm3@gnr.pt

PD

Anexo C – Inquérito