



Perceções sobre as Estratégias e Táticas Mais Utilizadas
Num Processo Negocial do Setor Bancário Português de
Concessão de Crédito à Habitação

Ricardo Andrade Pinto

**Dissertação para obtenção do grau de mestre no mestrado em gestão
comercial pela Faculdade de Economia do Porto**

Orientador: Professor Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha

Coorientadora: Professora Doutora Luísa Helena Pinto

Resumo

A dissertação propõem-se analisar as percepções sobre as estratégias e táticas mais comuns num processo negocial de concessão de crédito à habitação, no setor bancário em Portugal. Com este intuito foi numa primeira fase analisada a literatura já existente sobre as temáticas principais: conflito, negociação e o setor bancário. O conflito é comum e verificado em diversas interações familiares, sociais, empresarias e económicas, sendo um fator fundamental e cerne dos processos de negociações de concessão de crédito à habitação. Tornou-se, portanto, fundamental clarificar o conceito de conflito e de problema, com o intuito de os conseguir distinguir e dissipar dúvidas, que poderiam ser decisivas para o determinar das conclusões. A negociação, assume um papel fundamental como ferramenta de resolução de conflitos. Ou seja, após se distinguir os problemas dos conflitos comerciais, procura-se perceber de que forma os comerciais, juntamente com os clientes, os procuram solucionar e que estratégias e táticas negociais mais utilizam. Para o efeito, recorreu-se a uma metodologia qualitativa e os dados foram obtidos através da realização de cinco grupos de foco com o total de 25 comerciais bancários. Nesses grupos identificaram-se as estratégias integrativas, de procura por soluções mutuamente benéficas, sendo o compromisso a estratégia mais utilizada pelos participantes. O recurso a táticas maioritariamente integrativas, como a concordância inicial, a persuasão, e a redução de custos foram reportadas. Apesar disso, comprovou-se também o recurso a táticas de promessa, por parte de comerciais com maior poder hierárquico interno e com capacidade de tomada de decisão. Estes resultados têm implicações teóricas e práticas que também são discutidas no final deste trabalho.

Palavras Chaves: Conflito; Negociação; Estratégias Integrativas; Estratégias Distributivas; Eficácia Negocial.

Abstract

This research proposes to analyze the perceptions about the strategies and tactics in a negotiation process of the banking sector in Portugal, regarding the concession of housing credit. With this in mind, the existing literature on the main themes was analyzed in a first phase: conflict, negotiation, banking, that allows us to explore and better deepen the concepts referenced in order to draw more detailed and correct conclusions. In order to answer the investigation question, five focus groups were carried out with about twenty-five commercials from the banking sector. The holding of focus groups allowed the identification of integrative strategies and more specifically the commitment strategy, as the most used by participants in negotiation processes for the granting of mortgage loans. The use of mostly integrative tactics, such as initial agreement, persuasion, cost reduction. Despite this, the use of promise tactics by commercials with greater internal hierarchical power, with decision-making capacity, was also proven.

Keywords: Conflict; Negotiation; Integrative Strategies; Distributive Strategies; Business Effectiveness.

Índice

Índice v

Índice de Figuras vii

1. Introdução 9

Revisão da Literatura 11

2. O Conflito e a Necessidade de Negociar 11

3. Definição e conceito de negociação 13

4. Tipos de negociação (Distributiva vs integrativa) 15

4.1. Processo de Negociação 19

4.2. Fases da Negociação 20

4.3. Estratégias e Táticas de Negociação 22

4.4. Modelo de Gestão de Conflitos de Rahim e Bonoma (1979) 25

4.5. Modelo de Negociação de Harvard 28

4.6. Modelo de interesses duais (Pruitt) (Conceito de Firme-Flexibilidade)
28

5. Eficácia Negocial 31

5.1. O Modelo Estratégico de Eficácia Negocial de Mastenbroek 33

5.2. Modelo de Eficácia Negocial de Thomas 35

5.3. Perceção da Eficácia Negocial 36

Metodologia 38

1. Objetivos e Questões a Investigar 38

2. Procedimentos de Recolha de Dados 39

3. Caracterização da Amostra 40

4. Análise dos Dados 42

Resultados/Discussão de Resultados 43

4.1. Existe Conflito? 43

4.2. Quais as Principais Causas de Conflito? 46

4.3.	Como procuram solucionar conflitos entre cliente e comercial?	49
4.4.	Quais os procedimentos negociais dos comerciais bancários para resolução dos conflitos já identificados?	52
4.5.	Qual o foco dos comerciais bancários em negociações de crédito habitação, nos interesses próprios ou nos interesses comuns?	56
4.6.	Quais as estratégias de negociação mais utilizadas em processos de crédito habitação: cooperativas (colaboração, compromisso, anuência), estratégias competitivas (competição) ou evitar a negociação?	59
4.7.	Quais as diferenças entre estratégia e tática negocial?	64
4.8.	Utilizam táticas de negociação nos processos negociais de crédito habitação com que se confrontam?	65
4.9.	Quais as táticas de negociação que os comerciais bancários mais utilizam em processos negociais de crédito habitação?	67
5.	Conclusão: Limitações e Contributos	74
6.	Referências Bibliográficas	76
7.	Anexos	80
7.1.	Anexo 1	80
7.2.	Anexo 2	83
7.3.	Anexo 3	89

Índice de Figuras

Figura 1: Fronteira de Pareto	18
Figura 2: Fases de um Processo Negocial	20
Figura 3: Envoltório de Estratégias e Táticas negociais	23
Figura 4: Estratégias de Gestão de Conflito de Rahim e Bonoma	26
Figura 5: Conceito de Firme-Flexibilidade	29
Figura 6: Modelo de Interesses Duais	30

Índice de Tabelas

Tabela 1: Consequências Positivas e Negativas do Conflito	12
Tabela 2: Características dos Tipos de Negociação	19
Tabela 3: Grupo Focal sobre a Existência de Conflito entre Comercial e Cliente	45
Tabela 4: Principais Causas de Conflito	48
Tabela 5: Como Solucionar Conflitos	51
Tabela 6: Procedimentos Comerciais do Setor Bancário na Resolução de Conflitos Relativos à Concessão de Crédito à Habitação	55
Tabela 7: Características das Negociações dos Comerciais Bancários em Processos de Concessão de Crédito à habitação	58
Tabela 8: Estratégias de Negociação Mais Utilizadas Por Comerciais Bancários em Processos de Concessão de Crédito à Habitação	63
Tabela 9: Diferenças entre Táticas e Estratégias Negociais	65
Tabela 10: Táticas de Negociação Mais Utilizadas em Processos de Concessão de Crédito à Habitação	70

1. Introdução

A negociação é uma ferramenta fundamental para as organizações, sendo o seu impacto latente em toda a gestão das mesmas. Na perspectiva de Zohar (2015), a arte de negociar é uma das competências mais úteis para um gestor de organizações. Segundo Wanderley (2019), uma das competências mais importantes para o sucesso, tanto pessoal como profissional, é a capacidade de negociação, isto porque a negociação está presente no dia-a-dia de todos os cidadãos. Segundo Denise (2009), a negociação ocorre nos mais diversos planos da vida de um indivíduo, a nível pessoal, económico, social e organizacional. Trata-se do processo através do qual as partes que se encontram em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nos assuntos em questão.

O setor das vendas acarreta enormes responsabilidades para os comerciais a trabalhar no setor bancário nacional, visto que estes são confrontados diariamente com diversos desafios, sociais, financeiros e de risco com a elevada volatilidade do mercado financeiro.

Entre as diversas interações sociais que os comerciais do setor bancário vivenciam, os conflitos estão presentes no dia a dia dos profissionais de vendas. De forma, que inúmeros clientes diariamente procuram satisfazer as suas necessidades de consumo, com o recurso às suas instituições bancárias, assumindo a negociação um valor preponderante neste conflito. Segundo McIntyre (2007), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma. Deste modo, o conflito tem que ser percebido, caso contrário não existe. Tem que existir uma interação e tem que haver uma incompatibilidade de interesses. Identifica-se, portanto, fundamentalmente três fatores essenciais para se verificar a existência de um conflito: interdependência, percepção de incompatibilidade de interesses e interação entre as partes.

No setor bancário nacional, pode verificar-se a existência de um conflito real, em diversas ocasiões, como: negociação de LDN (limite de descoberto bancário), Crédito à Habitação, Crédito Pessoal e Leasing, no entanto, esta dissertação abordará principalmente negociações consequentes de conflitos associados a concessões de crédito à habitação. Comprovando-se a interação, entre cliente e a sua instituição bancária, existe também incompatibilidade de interesses em relação a diversas particularidades, como prazos de pagamento, spreads, comissionamentos bancários, existe interdependência na medida que o cliente necessitará da instituição bancária para satisfazer as suas necessidades de consumo.

Esta dissertação abordará os conflitos que os comerciais do setor bancário procuram resolver com a utilização de estratégias e táticas negociais em processos de negociação em que participam.

O estudo deste tema é fundamental, visto que são escassos e desconhecidos os estudos na área das estratégias e táticas de negociação no setor bancário português e sendo que os profissionais do setor de vendas nas organizações são ainda conotados como profissionais com baixos índices de conhecimentos teóricos. Na ótica de Scott (2019), o setor das vendas é uma profissão que enfrenta uma quantidade significativa de desafios.

Identificamos a importância dos comerciais para os bancos portugueses, que segundo Cunninham e Turnbull (1982) referem, os comerciais de uma empresa são frequentemente o principal ponto de contacto dos clientes com as empresas. Desta forma tornasse fundamental reestruturar este setor visto que em grande parte, os comerciais ocupam uma função essencial.

O principal objetivo desta dissertação consiste em identificar as estratégias e táticas de negociação mais utilizadas em processos de negociação de concessão de crédito à habitação.

Este documento encontra-se organizado em 4 capítulos. O capítulo 1 apresenta uma revisão da literatura relevante sobre a negociação integrativa/colaborativa. O capítulo 2 descreve a metodologia utilizada nesta dissertação, incluindo os instrumentos e os procedimentos usados para a recolha de dados. O Capítulo 3 apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim, no Capítulo 4, apresentam-se as principais conclusões deste estudo, incluindo os principais contributos e limitações da pesquisa, assim como sugestões para investigação futura.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Conflito e a Necessidade de Negociar

Segundo Cunha e Leitão (2021), o conflito ocorre a diversos níveis de uma sociedade. Este verifica-se diariamente a nível intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupar, nacional, internacional, laboral, político, cultural, ético, religioso, entre outros. Na perspetiva de Coleman, Deutsch e Marcus (2014) existe dois tipos de conflito, o conflito destrutivo e o conflito construtivo. O conflito destrutivo leva a um clima competitivo entre duas facções às quais proporciona sentimentos de frustração e violência entre estas. Em relação ao conflito construtivo, este baseia-se numa perspetiva de cooperação que proporciona sentimentos de felicidade e de motivação às diferentes facções do conflito. Sendo a escolha desta orientação fundamental para determinar o resultado do conflito.

Segundo McIntyre, (2007), verifica-se a existência de um conflito no seio de um grupo quando se encontram reunidos três fatores fundamentais entre as partes: (i) perceção de incompatibilidade de interesses, (ii) interdependência e (iii) interação entre as partes.

i) **Perceção de incompatibilidade de interesses:** É quando ambas as partes envolvidas se confrontam com vontades distintas, em que destacam a procura de interesses diferenciados entre os intervenientes.

ii) **Interdependência:** É a característica que diferencia um problema de um conflito, visto que a interdependência entre as partes, obriga os intervenientes a discutir e a negociar as soluções para esse mesmo conflito, quando este fator não se verifica, as partes conseguem seguir “caminhos” distintos, sem necessidade de negociação.

iii) **Interação:** Traduz-se na impossibilidade de negar as diferentes vontades dos intervenientes, visto que estes se encontram frequentemente em interação e essa divergência acompanhará o percurso desses intervenientes.

Como apontam Assis e Straub (2016), os conflitos surgem à medida que os membros de um grupo começam a se relacionar, entrando em confronto com diferentes valores, crenças, vivências e metas.

Martinelli e Almeida (2008) pontuam que o conflito pode ter como causa a divergência de interesses, de necessidades e de opiniões, ou ainda se originar de forma amigável, não conotando aos participantes um conflito, e sim uma negociação, o que é um dos melhores recursos e o mais utilizado para a solução de um conflito. Identifica-se, portanto, a importância da negociação como

ferramenta para resolução de conflitos empresariais. Tal como refere Rahim (2010), a negociação é um método essencial para gerir conflitos interpessoais, intra grupos e intergrupais.

Segundo Wertheim (2017), o conflito pode ter consequências produtivas ou destrutivas, sendo fundamental gerir o conflito para que este não saia fora de controlo, mas sim para que seja fonte de criatividade na procura de soluções alternativas e motivacional para os negociadores. Torna-se essencial assim analisarmos e perspetivarmos possíveis consequências do conflito.

Potenciais Consequências Positivas	Potenciais Consequências Negativas
Motivação para vencer Aumentar o compromisso de grupo e lealdade Maior clareza do problema Descobertas inovadoras Facilita a mudança Aumento de capacidades de negociação	Pode aumentar sentimentos de raiva, briga, evasão, frustração, medo de fracasso. Retenção de informações críticas Menor produtividade de conflitos desnecessários. Danificação de relacionamentos Perda de produtividade Padrões de trabalho interrompidos

Tabela 1: Consequência Positivas e Negativas do Conflito
Fonte: Negociação e Resolução de Conflitos (Wertheim 2017)

Segundo Wertheim (2017), as “chaves” mais importantes para uma resolução de um conflito com elevada eficácia, são:

1. Negociações de interesses, sem posições predeterminadas, sem absoluta flexibilidade;
2. Despersonalizar o problema (separar as pessoas com que se negoceia do conflito);
3. Separar a definição do problema da procura de soluções;
4. Procura por soluções alternativas, com criação de critérios objetivos;
5. Análise da negociação passada, retirar conhecimento dos erros e sucessos da negociação.

2.2. Definição e conceito de negociação

Na perspectiva de Zohar (2015) a negociação é uma ferramenta de resolução de conflitos ou de divisão de recursos entre duas ou mais partes de livre e boa vontade. Trata-se de um processo, onde duas ou mais partes entram em contacto e comunicam entre si com recurso a táticas negociais para apresentar as suas propostas de forma a atingir os melhores resultados possíveis.

Rodrigues e Oliveira (2017) referem que o início de um processo de negociação dá-se quando se verifica a necessidade de uma das partes resolver um determinado problema ou solucionar um conflito. Isso implica dizer que, para que haja um processo de negociação, necessariamente precisa haver duas ou mais partes envolvidas e interessadas em negociar para chegarem a um acordo. O acordo entre as partes, implicitamente, podemos afirmar que resulta quando as partes envolvidas no processo negocial optam por fazer algumas concessões e exigências em relação aos seus interesses para que o acordo seja concretizado.

Segundo Berley (The Positive Negotiation Program – 1984), negociação é um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e distintos e reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo. A negociação encontra-se profundamente relacionada com a gestão, sendo esta característica um dos principais fatores para o sucesso da gestão de uma empresa, organização, governo, entre outras.

De acordo com Alto et al. (2009), a negociação é o processo dinâmico no qual duas partes buscam um acordo mutuamente satisfatório, em que cada parte procura obter um grau ótimo de satisfação. As negociações são baseadas em relações assertivas, onde as pessoas se encontram e falam francamente sobre os seus interesses, expectativas, vantagens, benefícios, medos, dúvidas, apreensões, pontos mal-esclarecidos e desconfianças.

Desta forma percebemos que num processo negocial cada interveniente defende a sua posição e com o recurso a diferentes estratégias e táticas negociais procuram encontrar um ponto de equilíbrio e consequente solução do conflito.

Segundo Pruitt (1981) a negociação é uma atividade inerentemente económica envolvendo a troca de escassos recursos entre partes com interesses diferentes. Significa, que devem através da negociação capitalizar o diálogo existente entre as partes em soluções suficientemente satisfatórias para todos os intervenientes na negociação.

Divulgado através do “Program on Negotiation of Harvard University”, Fisher et. al. (1993) definem negociação como uma discussão entre duas partes, na qual examinam diferentes assuntos, explicando os seus interesses e tentando através de ofertas e contraofertas resolver as suas divergências.

Num processo negocial entre comercial bancário e cliente, estes partilham informações, níveis de aspiração, pontos de resistência. Ou seja, numa negociação de crédito, o cliente procura um spread mais reduzido, a oferta ou redução das comissões iniciais de crédito, no entanto o comercial pretenderá um spread mais adequado, cumprir objetivos associados ao crédito de *cross-selling* (venda de seguro de vida e de saúde). Desta forma, e com estes objetivos iniciam-se então as ofertas e contraofertas, as concessões e exigências, consoante os pontos de resistência de cada negociador envolvido.

Segundo Fisher et al. (2007), a negociação pode ser definida por quatro elementos fundamentais:

1. Interdependência entre os envolvidos, de tal forma, que seja necessário o consentimento de todos os intervenientes para conseguirem solucionar o problema e atingirem os objetivos a que se propõem
2. O confronto de opiniões entre as partes/intervenientes no conflito devido a opiniões contraditórias que se traduzem no início de um processo negocial onde poderemos obter/satisfazer a nossa vontade ou conceder e cooperar com os ideais apresentados pelos envolvidos. Onde existem emoções de competição e cooperação, que poderão retirar o foco do objetivo que será solucionar o problema.
3. A negociação encontra-se sempre influenciada pelos intervenientes da mesma e pelas relações de poder para que estes partem à partida para essa negociação, se uma das partes envolvidas possui muito mais poder que a outra, então poderá verificar-se uma imposição e quebrar as condições para que se realize uma negociação real e equilibrada.
4. A negociação é constituída pelos seus intervenientes e argumentos que estes defendem e aos quais tentam obter a validação dos restantes negociadores. esta forma, a perceção dos agentes sociais na negociação é fundamental para a mesma. As expectativas criadas no pré negociação baseiam-se na perceção que se tem de as alcançar.

Os elementos acima apresentados permitem-nos realizar uma análise mais minuciosa e eficaz. Apesar dessa análise, segundo De Dreu et al. (1999) enunciam, os processos negociais podem apresentar apenas quatro resultados possíveis:

Vitória para um dos lados, verifica-se quando os intervenientes partem para a negociação com opiniões distintas para resolução do conflito e com o decorrer dessa negociação uma das partes influencia através da sua argumentação, a outra parte, que a resolução proposta por si é mais vantajosa e eficaz. Neste caso identifica-se claramente que

uma das partes sai mais prejudicada e a outra mais beneficiada através da resolução estabelecida.

Acordo de Compromisso entre as partes/intervenientes, verifica-se que os intervenientes concordam com uma resolução para o conflito e assumem o compromisso de cumprirem a resolução proposta.

Acordo integrativo (Relação ganha-ganha, consiste numa resolução de conflito que satisfaz todas as partes presentes na negociação, considerando essa resolução benéfica em toda a medida.

Fracasso em realizar um acordo, verifica-se quando os intervenientes na negociação não são capazes de entrar em acordo relativamente à resolução mais eficaz e vantajosa do conflito.

2.3. Tipos de negociação (Distributiva vs. Integrativa)

A negociação surge como uma ferramenta recorrentemente utilizada na gestão de conflitos sociais, económicos e empresariais. Tendo em conta as causas de um conflito e os objetivos que se pretendem atingir com a sua resolução, é fundamental numa fase preparatória identificarmos o tipo de negociação mais adequado a adotar para determinado conflito identificado.

Desta forma, torna-se relevante identificar os tipos de negociação existentes, mencionados por académicos da área da negociação, que tendem a distinguir três diferentes tipos de negociação, embora usem diferentes termos para os descrever. A negociação distributiva/competitiva, a negociação integrativa/colaborativa e a negociação mista.

A **negociação distributiva** é descrita como uma negociação de ganho-perda, sendo de natureza competitiva. Segundo Shaerer et al. (2019), em negociações distributivas, os negociadores muitas vezes sentem que precisam escolher entre maximizar os seus resultados económicos (reivindicando mais valor) ou melhorar os seus resultados relacionais (tendo um oponente satisfeito).

De acordo com Agndal (2001), este tipo de negociação é encarado e caracterizado logo à partida pela teoria do “bolo fixo”, ou seja, a questão a negociar resulta num final fixo: o que um dos intervenientes ganha corresponde ao que os restantes intervenientes perdem. Logo, a negociação envolve a competição entre as partes. Na ótica de Wertheim (2017), nas situações puramente distributivas, existem recursos que necessitam de ser divididos, sendo que a forma como um ganha é proporcional à forma como os restantes perdem. Nesta situação, os interesses de uma parte opõem-se aos interesses das restantes. A preocupação dominante nesse tipo de negociação geralmente é maximizar os próprios interesses. Por isso, um dos principais objetivos dos

intervenientes é refutar as opções apresentadas pelos restantes de forma a que a sua proposta seja de forma quase imperativa a única solução para o conflito abordado.

As características desta tipologia de negociação, apresentam-se fundamentalmente com o foco no resultado e nos objetivos ao invés do foco na relação entre intervenientes. Segundo Shaerer et al. (2019), as estratégias que maximizam os ganhos económicos, prejudicam as relações entre negociadores. Sugerindo que negociações distributivas se tornam mais lucrativas num ato único de negociação do que as negociações integrativas.

A **negociação integrativa** é um tipo de negociação descrito como colaborativo, “ganha-ganha”. Neste tipo de negociação os intervenientes abordam o processo negocial com o objetivo de obter uma solução eficaz para o conflito, partindo para a mesma com a abertura necessária para ouvir todas as propostas apresentadas e então explorar as opções, de modo a incrementar ganhos mútuos. Segundo Zohar (2015), a negociação integrativa, foca-se na resolução do conflito, explorando os interesses de ambas as partes. Neste caso, através das várias propostas, tendem a encontrar o melhor de todas elas, de forma a identificarem uma solução para o problema que seja benéfica para todos os envolvidos. Segundo Thompson (2008), as verdadeiras negociações integrativas não deixam nenhum recurso subutilizado.

Neste tipo de negociação, os intervenientes têm a perceção de que a questão a negociar não é de soma fixa, ao contrário do tipo de negociação distributiva, ou seja, estes partem para a negociação com intuito de colaborar, compartilhar opiniões e consequentemente encontrar as melhores soluções para os problemas.

Como referem Lax e Sebenius (1986), nas negociações distributivas os indivíduos “reclamam” valor e nas integrativas “criam” valor.

Pruitt et al. (1994) mencionam três características fundamentais a desenvolver pelos intervenientes num processo negocial para obterem acordos integrativos: a incorporação de elementos novos ao conflito (recursos económicos, sociais e temporais), a redução de custos, e o desenvolvimento de novas possibilidades que, mesmo não coincidindo com os interesses iniciais, satisfaçam as necessidades subjacentes a ambas as partes. Por sua vez, Wertheim (2017), refere que nas negociações integrativas os negociadores devem procurar encontrar as semelhanças entre eles e minimizar as diferenças existentes. Compreender esses interesses é a “chave” da negociação integrativa. A maior falha em negociação, é a falta de procura de dos elementos integrativos nas negociações, levando os negociadores a optar pelo método ganha-perde, quando poderiam recorrer ao ganha-ganha.

Apesar dos princípios básicos dos processos negociais integrativos serem de cooperação entre as partes, isto não significa que os negociadores têm de ser beneficiados por igual e que o

contributo de cada um deve ser aceite por se tratar de um processo negocial integrativo. Este tipo de negociação acarreta que todas as partes devem cooperar e apresentar algumas cedências, quando se verifica que estas serão mais vantajosas para solucionar os problemas apresentados.

Numa perspetiva empresarial, na ótica de Prado et.al. (2019) as estratégias integrativas são mais eficazes e tem comprovado trazer melhores resultados financeiros aos fornecedores e maior satisfação aos clientes, considerando a análise das duas partes envolvidas em uma negociação. Segundo Goldwich (2016), negociadores em processos negociais integrativos aumentam a sua eficácia quando recorrem a estratégias que envolvem:

1. Envolver-se na resolução mútua de problemas
2. Compartilhar informações
3. Fazer perguntas
4. Ouvir com empatia
5. Explicar antes de discordar
6. Persuadir
7. Pensar lateralmente

Posto isto, percebemos que as negociações integrativas são consideradas mais adequadas para estabelecer uma relação comercial de longo prazo com os seus clientes, sendo que seja natural que os comerciais do setor bancário recorram maioritariamente a este tipo de negociação (que será o tipo de negociação em foco nesta dissertação), o que não significa que estes não recorram também a negociações distributivas. Ou seja, não significa que o tipo de negociação distributivo seja considerado ineficiente. Segundo, Soliman et al. (2017), negociadores que abordam processos negociais com a intenção de cooperar e com uma estratégia integrativa que não é correspondida pelos restantes negociadores traduz-se numa derrota negocial.

Desta forma, académicos referem a importância da fase da preparação da negociação, para que os negociadores não sejam surpreendidos no decorrer da mesma, divulgando informações que numa estratégia distributiva não revelariam aos restantes negociadores.

Identifica-se então a importância de definir os limites máximos de benefícios para as partes envolvidas. A fronteira de Pareto é o método que nos permitir delimitar quando será mais eficaz optar por uma estratégia integrativa e encontrar soluções conjuntas ou optar por estratégias distributivas e negociar pelos seus próprios interesses.

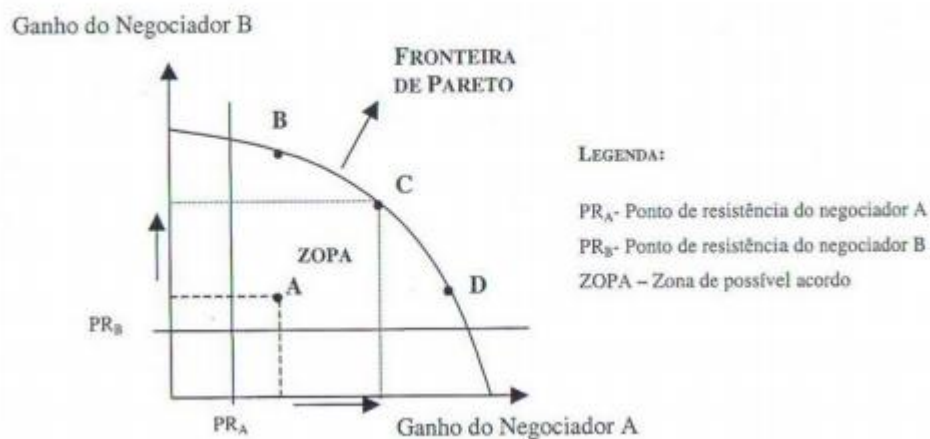


Figura 1: Fronteira de Pareto

Fonte: Sobral (2001)

A solução (A) representa uma solução de compromisso em que ambas as partes ficam longe da melhor solução possível. Todas as outras soluções, no seu conjunto, são melhores que a solução inicial. A solução (C) beneficia de igual forma as partes, os restantes pontos da fronteira de Pareto beneficiam mais uma das partes em relação à outra, exemplos das soluções (B e C) (Sobral, 2001).

A correta análise e estudo do tipo de negociação integrativo, é fundamental para a elaboração desta dissertação, visto que o objetivo da mesma é analisar as estratégias utilizadas neste ambiente negocial e a sua respetiva eficácia.

No entanto, conseguimos identificar para além dos dois tipos de negociação principais (distributiva e integrativa), as negociações mistas, que são caracterizadas como tendo simultaneamente particularidades das negociações distributivas e integrativas.

Qualquer negociação mista é constituída por um elemento distributivo, face à existência de uma divergência a resolver mediante um acordo, e um elemento integrativo ao compreender uma componente de solução de problemas.

Negociação Distributiva	Negociação Integrativa
Características: • Foco no resultado imediato. • Discussão de posições. • Pensamento rígido. • Procura pelo melhor resultado próprio. • Sem acordos criativos. • Foco nos objetivos individuais • Ganhar a qualquer custo. • Domínio da negociação-imposição de desejos.	Características: • Criação de ganhos conjuntos • Relacionamento de longo prazo • Foco no problema. • Troca de Informações aberta. • Construção de valor • Soluções mais inovadoras • Maximização de ganhos conjuntos

Tabela 2: Características dos Tipos de Negociação

Fonte: Baseado em Lewicki, Hiam, & Olander (1996), Martinelli and Almeida (1997), Spangle & Isenhardt (2002), Ness and Haugland (2005), Lax and Sebenius (2006) & Fisher, Ury, & Patton (2011).

2.3.1 *Processo de Negociação*

Segundo Saeed (2008), o processo negocial representa um dos fatores mais importantes para o sucesso ou insucesso de uma negociação. É fundamental conseguirmos inicialmente identificar alguns elementos/conceitos que compõem todo um processo negocial, de forma a analisá-los e percorrermos todas as etapas de um processo negocial, que tem como intuito o vislumbre de uma solução para o conflito inicial. Conceitos estes já identificados e que permitem perceber os fatores que influenciam e alavancam a negociação. Segundo Pruitt et al. (2011), estes conceitos são: motivação, ponto de resistência, amplitude de negociação, benefícios ou ganhos individuais e conjuntos, oferta ou proposta inicial, ancoragem, ajustes, concessão e opções estratégicas.

O processo de negociação inclui as fases, as estratégias e as táticas de negociação que vamos abordar seguidamente.

2.3.2 Fases da Negociação

Na perspectiva de Wertheim (2017), o reconhecimento da definição das fases de uma negociação por parte de todos os intervenientes de uma negociação é fundamental para estes se conseguirem enquadrar no decurso de uma negociação, conseguirem tomar as decisões certas e adequar a postura mais correta para dar resposta aos diversos desafios e confrontos que surgem no decorrer das fases de uma negociação. A definição da descrição das etapas de um processo de negociação não é consensual. Na perspectiva de Ann Douglas (2013), são definidas claramente três principais fases da negociação, como:

1. **Definição do conteúdo e limites da negociação** (fase mais exploratória, com alguma demonstração de antagonismo por partes dos intervenientes)

Dinâmica negocial, inicia-se uma fase onde as partes começam a demonstrar os seus interesses e nas medidas onde podem apresentar alguma flexibilidade e cedências, assistindo-se a diversas propostas e contrapropostas, sendo o momento central do processo negocial.

Fecho da Negociação, fase onde se encontram soluções e acordos entre as partes, esta fase é considerada mais integrativa, sob algum clima de incerteza.

No entanto, Greenhalgh (2000) e Zohar (2015) referem e mencionam a existência de sete fases distintas da negociação, que resumidamente nos permitem dar respostas às três fases da negociação acima mencionadas, sendo esta perspectiva, uma perspectiva mais mensurada e detalhada.

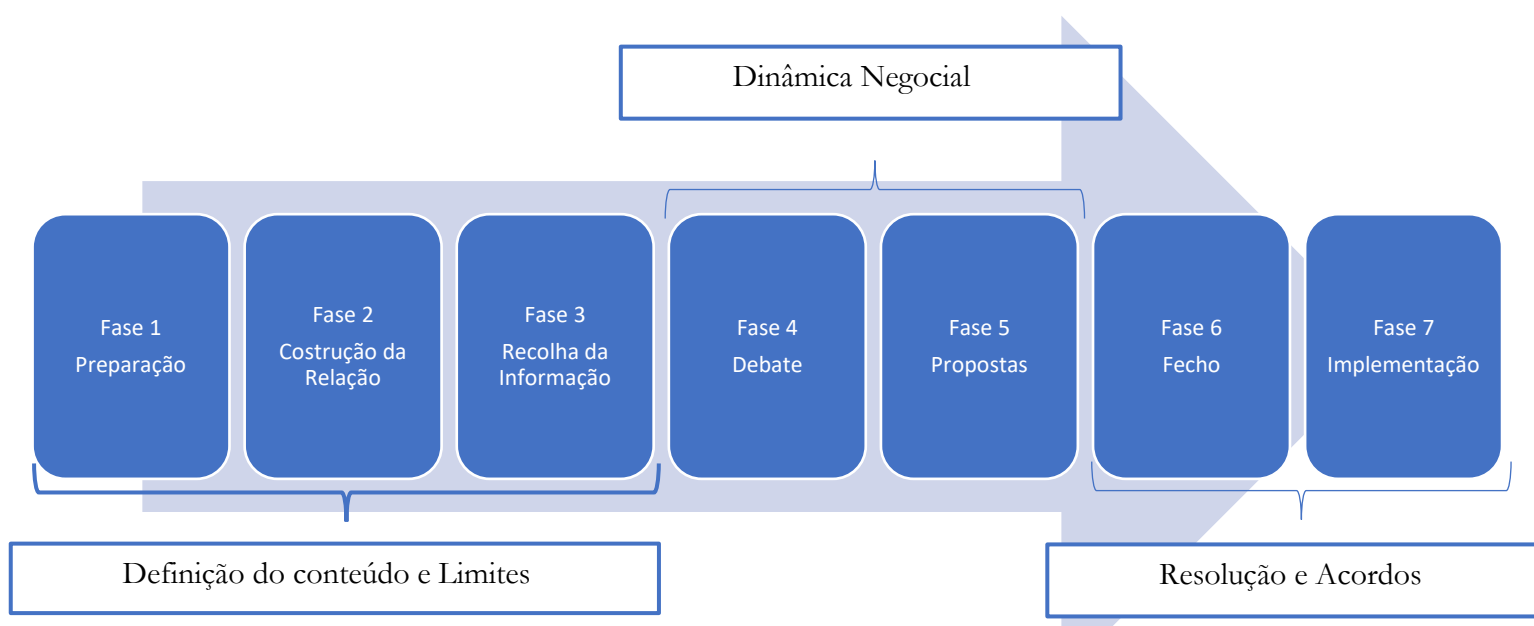


Figura 2: Fases de um Processo Negocial

Fonte: Greenhalgh (2000, cit. Sobral, 2001)

2. **Preparação:** Thompson (2008) afirma que aproximadamente 80% do esforço do negociador deve ser concentrado na preparação, e 20% deve ser o trabalho real a efetuar durante a negociação. Segundo Lewicki, et al. (1999) defendem claramente que o sucesso de uma negociação reside na preparação que tem lugar antes do diálogo, embora muitas vezes por falta de tempo ou excesso de confiança, esta fase seja frequentemente descurada pelos negociadores. Esta fase consiste numa pré-negociação, onde os intervenientes se analisam/estudam entre si, todo o envolvente, e os objetivos que pretende atingir com o processo negocial em si e as possíveis concessões a realizar no decorrer da negociação.

Para comerciais do setor bancário, a fase da preparação é facilitada pela quantidade de informação fornecida pela base de dados das instituições bancárias (dados pessoais dos clientes). Desta forma, com a qualidade do tratamento destes dados juntamente com o conhecimento das características do cliente, permite aos comerciais do setor bancário realizar uma negociação mais preparada e eficaz.

Construção da Relação: Segundo Segal e Smith (2014), a má gestão de conflitos pode causar danos significativos a qualquer construção de relação, arriscando inclusivamente à tomada de decisões prejudiciais por parte dos intervenientes. Nesta fase é fundamental inicialmente tentar criar uma boa relação com os clientes, procurando pontos de equilíbrio, com o intuito de nenhum deles entrar na negociação de forma agressiva e discordante, ao criar essa boa relação é mais provável e possível a criação de uma negociação integrativa e por sua vez obterem uma melhor solução para o conflito. Segundo Zohar, (2015), numa fase inicial da negociação é essencial concordar com o cliente, para este estar mais preparado a concordar com as nossas propostas seguidamente. Segundo Dickie (2015) a construção de confiança ocorre com a resolução positiva de conflitos que aperfeiçoa o relacionamento. Quando os negociadores são capazes de resolver conflitos em um relacionamento, constrói-se uma relação de confiança. No setor bancário é fundamental nesta fase da negociação, o comercial obter a confiança do cliente, visto que se trata de um setor em que a confiança dos clientes nas instituições bancárias e nos seus comerciais é basilar para se contruir uma relação comercial duradoura.

Recolha de informação: Segundo Sobral (2001), um dos princípios da negociação é identificar as diferenças que separam os intervenientes, sendo elementar, recolher o máximo de conhecimento sobre a outra parte, com o intuito de reconhecer quais os interesses e questões que o outro interveniente mais valoriza. Na perspetiva de Dickie (2015) os conflitos muitas vezes surgem de uma falta de compreensão e informação sobre as diferentes necessidades dos negociadores. Sendo a recolha de informação fundamental para sedimentar para a resolução de um conflito.

Debate: Segundo Sobral (2001), nesta fase os negociadores enquadram as suas expectativas, confirmam ou questionam as suas ideias e revelam ou escondem aquilo que pretendem. É uma fase de discussão aberta, que abre ou fecha possibilidades de soluções, e elimina ou cria objeções até ao acordo final. É nesta etapa que se começa a formar a solução procurada para o conflito identificado.

Proposta: Depois de identificadas as diferenças entre as partes, e os assuntos mais valorizados por ambos, esta fase consistirá apenas em alinhar alguns pontos para satisfazer as expectativas de ambos. Segundo Sobral (2001), os negociadores apresentam um conjunto de ofertas, às quais os seus intervenientes responderão com contraofertas até chegarem a um acordo satisfatório para ambos. Segundo Dickie (2015), influência e persuasão são muito mais fácil quando há confiança. Ou seja, o processo de influenciar os restantes torna-se mais fácil quando conseguimos nas fases anteriores obter a confiança dos negociadores presentes no processo negocial.

Fecho: Segundo Sobral (2001), nesta fase os negociadores definem as suas posições e estabelecem um compromisso mútuo com uma ou mais soluções.

Implementação: A negociação somente estará finalizada quando tudo o que foi acordado estiver devidamente executado. Segundo Sobral (2001), é importante que ambas as partes sintam satisfação pelo compromisso alcançado, para que não haja a tentação de uma das partes não se empenhar em cumprir o acordo.

2.3.3 *As Estratégias e Táticas de Negociação*

Um processo negocial impõe diversos desafios e exigências aos seus intervenientes, no decorrer do mesmo, sendo essencial os negociadores definirem corretamente estratégias e táticas a implementar para serem bem-sucedidos. Na perspetiva de Zohar, (2015), a negociação é um processo que ocorre em um estado de incerteza quanto aos interesses e preferências dos lados. Sem informação ou informação parcial (a ocorrência mais comum), o "desconhecido" passa a ser um componente central nas negociações e causa suposições, especulações e erros. Torna-se, portanto, fundamental clarificarmos os conceitos de estratégias negociais e de táticas de negociação, com o intuito de reconhecermos melhor as diferenças de uma estratégia e de uma tática de negociação.

Segundo Fisher et al. (2007), uma **Estratégia de Negociação** é considerada um plano de ação, no qual é especificado os grandes objetivos de médio alcance, ou seja, uma estratégia pretende clarificar as oportunidades que surgem para os negociadores obterem o máximo proveito possível e organizarem o raciocínio e atitude necessária para conseguirem alcançar os objetivos definidos

inicialmente. Segundo Zohar, (2015), uma estratégia de negociação é a forma de comportamento consciente do negociador, que realiza um planejamento de longo prazo, definindo objetivos da negociação, e percebendo características da negociação que irá decorrer.

Segundo Serrano (1996), uma **Tática de Negociação** é considerada uma ação mais concreta em que pode ter diferentes formas e que vai acontecendo ao longo da negociação. Na perspectiva de Zohar (2015), as táticas de negociação são uma forma específica usada em uma situação particular. As táticas são destinadas para uso de curto prazo e mudam constantemente dependendo das especificidades da negociação. As táticas são práticas e muitas vezes ajudam a revelar os interesses ocultos do cliente, sendo necessário estar atento para aproveitar essas informações. As táticas de negociação são consideradas ações mais detalhadas, definem-se como comportamentos concretos que implementam as estratégias e que são utilizados de modo a obter os resultados pretendidos na negociação.

O conceito de estratégia é considerado mais abrangente, sendo que uma estratégia de negociação é constituída por diversas ações tomadas ao longo da negociação, desta forma a estratégia de negociação é definida na fase inicial da negociação. Relativamente às ações, estas são apresentadas principalmente na fase do debate, de forma a exercer influência sobre o cliente. Segundo Hossain (2012), as estratégias desempenham um papel crucial na negociação. No entanto, o recurso a estratégias inadequadas podem prolongar a negociação e trazer resultados indesejáveis.

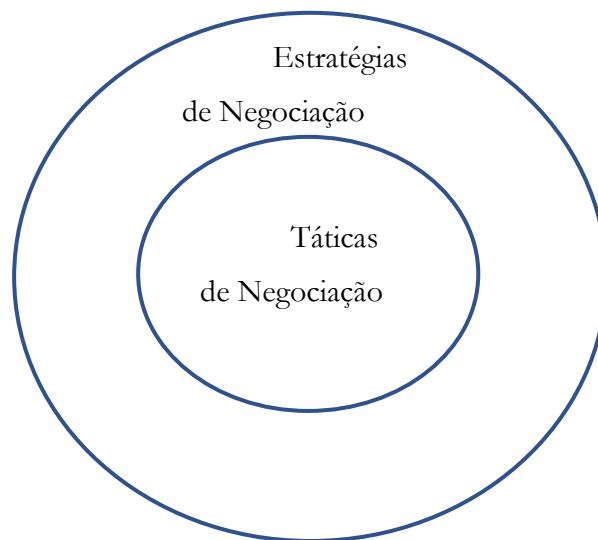


Figura 3:Envolvente de Estratégias e Táticas negociais

Fonte: Elaboração própria, com base em Fisher et al.(1996)

Segundo Sunil et al. (2020), nenhuma tática de influência individual é suficiente para prender a atenção dos compradores ou ganhar a negociação. O uso eficaz de táticas de influência requer o uso simultâneo de táticas complementares, sendo que o uso simultâneo de assertividade e táticas

de promessa para evocar conformidade aumenta a atenção do comprador em 14%. Desta forma identificou-se a importância e influência do recurso de táticas negociais, que quando estas são bem utilizadas permite aos negociadores obter os resultados pretendidos.

As táticas de negociação ocupam um lugar relevante no processo de influência de outros negociadores. Existe inúmeras táticas de negociação identificadas por académicos da área da negociação, pelas quais a sociedade atual é confrontada diariamente com diversas táticas negociais, em processos, sociais, familiares e de consumo.

A existência das diferentes táticas de negociação, leva os negociadores a questionarem-se, “qual a tática de negociação mais adequada?”, “quando a altura mais acertada, de forma a tirar o máximo proveito da mesma?” e “como o deve fazer?”. Desta forma, torna-se basilar clarificar algumas das táticas negociais existentes e a que tipo de negociação mais se adequa.

Segundo Cunha e Leitão (2021), entre as táticas de negociação existentes identificam-se algumas mais adequadas em processos de negociação distributivos, como:

1. **Promessas:** Negociador compromete-se perante os restantes com o futuro da ação.
2. **Ameaças:** Quando o negociador força os restantes a aceitar as suas condições evocando um clima de medo.
3. **Ultimato:** Apresenta apenas uma solução para o problema e força demonstrando a falta de soluções alternativas.
4. **Lisonja:** O negociador recorre a uma vertente emocional elogiando claramente o opositor para que este se sinta mais tendencioso a aceitar as condições propostas por si.

Segundo Cunha e Leitão (2021), identificam-se também algumas das principais táticas de negociação mais adequadas em processos de negociação integrativos:

1. **Compensação não específica:** ocorre quando um negociador influencia os restantes, através de uma compensação futura ainda não definida, mas aludindo ao seu benefício futuro com a aceitação da sua proposta;
2. **Compatibilização de prioridades:** a criação de um ambiente de compatibilidade e de união através do foco no objetivo e na procura pela melhor solução, leva os restantes negociadores a aceitar propostas vindas de alguém que encaram como amigável e não inimigo;

3. **Redução de custos:** apresentação de uma solução com custos sociais e financeiros mais reduzidos torna essa proposta mais apelativa.
4. **Concordância Inicial:** ocorre numa fase inicial do processo negocial, quando as partes procuram criar uma empatia entre ambas, onde procuram abordar assuntos que aproximam as partes para posteriormente partir para a negociação

Estas são algumas das táticas de negociação que mais se observam e a que os comerciais, inclusive do setor bancário, mais recorrem no seu dia-a-dia de vendas. No entanto, segundo Sunil et al. (2020), o incorreto uso de táticas de negociação pode sacrificar toda a negociação. Na ótica de Zohar (2015), para identificar as táticas adotadas pela outra parte, é necessário estar alerta e ouvir o que está a acontecer ao nosso redor. Apenas quando tivermos identificado quais as táticas utilizadas pelos restantes negociadores, podemos saber como lidar com elas e escolher a resposta/tática apropriada, para influenciar os restantes e obter a solução mais adequada.

2.3.4 *Modelo de Gestão de Conflitos de Rahim e Bonoma (1979)*

Segundo Rahim e Bonoma, (1979), existem cinco diferentes tipos de estratégias de negociação a adotar para a gestão de conflitos que podem ocorrer em diversas dimensões sociais. Na mesma linha do Modelo de Thomas, este modelo de gestão conceptualiza duas grandes dimensões básicas: os próprios interesses e o interesse pelos outros. A primeira dimensão explica o grau (alto ou baixo) de determinação que cada sujeito procura satisfazer o seu interesse próprio. A segunda dimensão explica o grau (alto ou baixo) de desejo que cada sujeito tem para satisfazer o interesse pelos outros.

Rahim e Bonoma (1979) identificaram cinco estratégias de gestão de conflitos, que são: colaboração, submissão, competição, evitamento e compromisso.

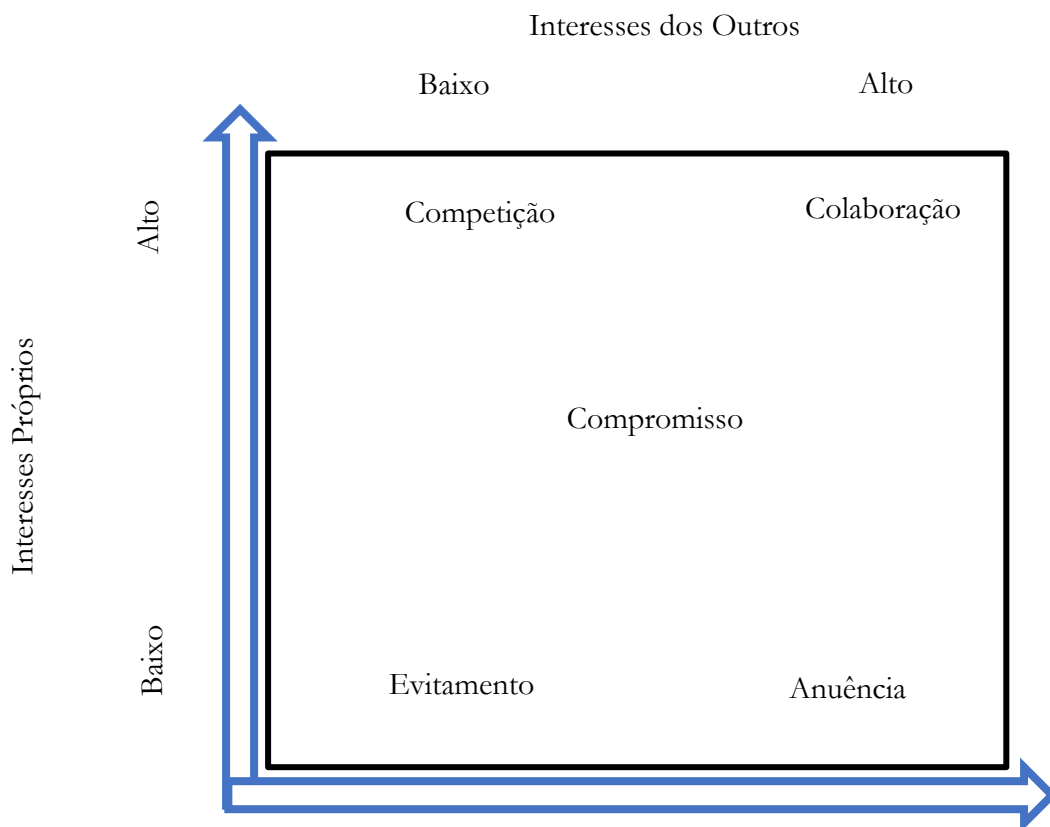


Figura 4:Estratégias de Gestão de Conflito de Rahim e Bonoma

Fonte: Rahim e Bonoma (1979)

A estratégia de **colaboração** caracteriza-se pelo elevado interesse nos resultados próprios e nos resultados dos outros. A adoção desta estratégia leva os negociadores a procurarem uma solução aceitável para ambas as partes. Em processos negociais em que se verificam estratégias de colaboração observam-se também frequentemente atitudes de partilha de informações, de escuta dos interesses da outra parte, de cedências e exigências. A adoção desta estratégia é aconselhável quando as questões em causa têm algum grau de complexidade e quando não há pressão de tempo, a abertura que existe entre as partes para discutirem a solução conjunta mais vantajosa, potencializa a criatividade dos intervenientes. Segundo Scott et al. (2019), o facto de já existir uma relação de confiança entre as partes envolvidas mesmo antes de surgir a necessidade de negociar, torna mais recorrente a vontade e a utilização desta estratégia.

A estratégia de **submissão** caracteriza-se por um interesse reduzido nos resultados próprios e um elevado interesse nos resultados da outra parte. Esta abordagem negocial atribui pouco relevo às diferenças entre as partes a negociar, mas sim aos aspetos comuns de forma a criar uma boa

relação entre estas, satisfazendo os interesses da outra parte. Esta estratégia é mais utilizada quando uma das partes tem como principal objetivo criar uma boa relação para negociações futuras, atribuindo pouca importância a este processo negocial, sendo que considera a solução identificada entre a outra parte ajustada a este conflito. Segundo Rahim (2002), sempre que a outra parte adota um comportamento errado ou não ético, torna-se desaconselhável o uso deste estilo.

A estratégia de **competição** caracteriza-se pelo elevado interesse nos resultados próprios e o reduzido interesse nos resultados da outra parte, procurando apenas alcançar os objetivos próprios não demonstrando interesse pelas soluções apresentadas pela outra parte. Representa uma adoção clara de uma estratégia ganhar - perder em que a consecução dos objetivos de uma das partes é encarada como primordial. Este tipo de estratégia é utilizado quando se verifica a necessidade de obter uma solução rápida e recorrente quando existe uma hierarquia de poder entre as partes e uma parte tende a sobrepor as suas opiniões às restantes. Esta estratégia é mais observada quando se verifica uma negociação de tipo distributiva, apesar disso, não influencia que não possa ser utilizada num processo negocial integrativo. Na perspetiva de Scott et. al (2019), esta estratégia é mais utilizada quando uma das partes procura melhorar os resultados no curto prazo, sendo que a falta de conhecimento e confiança na outra parte é também causa do recurso a este tipo de estratégia.

A estratégia de **Evitamento** caracteriza-se pelo reduzido interesse nos próprios resultados e nos resultados da outra parte. O recurso a este tipo de estratégia ocorre por norma quando o conflito em causa é considerado trivial e que a sua solução acarreta mais custos do que benefícios. Segundo Rahim (2002), não se deve adotar este estilo quando é da nossa responsabilidade tomar a decisão, ou sempre que o problema tenha que ser resolvido sem diferimento.

A estratégia de **Compromisso**, caracteriza-se por um interesse intermédio nos seus próprios resultados e nos resultados da outra parte. É considerada uma estratégia que se assume na grelha de Rahim e Bonoma, como intermédia, visto que levará a um intercâmbio de concessões entre as partes envolvidas, na procura de uma solução aceitável para ambas as partes. Recorre-se a este tipo de estratégia quando se verifica uma equidade de poder entre as partes, e através de concessões realizadas por ambas assumem um acordo parcial satisfatório para as partes. Segundo Scott et al. (2019), a estratégia de compromisso tem como principal objetivo a manutenção do relacionamento com o cliente, permitindo através de um pré-acordo de concessões maximizar a relação entre ambos e não permitir a intrusão de outros fornecedores.

2.3.5 *Modelo de Negociação de Harvard*

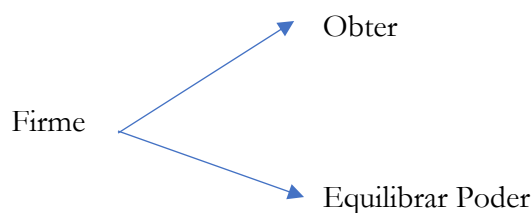
Fisher et al. (2007) apresentam, na sua obra “Getting to yes”, o chamado Modelo Harvard ou Modelo Clássico de Negociação, o qual se baseia em 4 princípios fundamentais: as pessoas, interesse, opções e critérios. Sendo que este modelo considera que os negociadores devem encarar a negociação com o intuito do benefício mútuo, sempre que seja possível.

Os intervenientes de um processo negocial devem então ter em conta 4 princípios fundamentais, segundo o Modelo de Harvard:

- Devem separar as pessoas dos problemas, ou seja, não tratar as pessoas com quem se negoceia e os problemas a negociar como se fossem uma só situação;
- Os negociadores não devem defender posições, mas sim interesses compatíveis e que podem ser partilhados, com o intuito de solucionar os problemas.
- Foco na criação de ganhos conjuntos e opções validas para solucionar os problemas, é fundamental criar alternativas;
- Criação de objetivos e critérios reconhecidos pelas partes, de forma a estes entenderem qual o objetivo.

2.3.6 *Modelo de interesses duais (Pruitt) (Conceito de Firme-Flexibilidade)*

Para Pruitt (1983) os negociadores vivem de uma relação de oscilação entre a dependência e a competição, aquilo que se negoceiam são interesses, objetivos, metas que colidem entre as partes, verificando-se assim uma dualidade de interesses. Tendo isto em conta, é essencial os negociadores identificarem a existência de diferentes interesses, e, desta forma, tornarem-se flexíveis com o intuito de procurar soluções benéficas para ambas as partes. Percebendo assim, que os interesses da outra parte, variam consoante os próprios interesses. Define-se, como conceito de firme-flexibilidade, quando um negociador se posiciona perante uma negociação com uma atitude de firmeza na defesa dos seus interesses, combinado com a flexibilidade para executar algumas cedências à procura de ganhos conjuntos e da melhor solução possível para o problema.



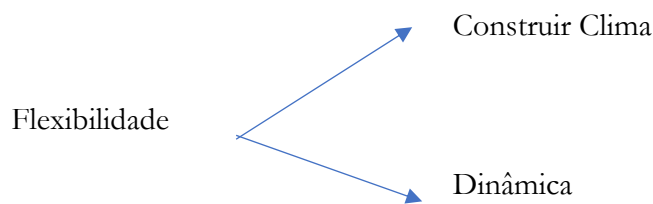


Figura 5: Conceito de Firme-Flexibilidade

Fonte: Elaboração própria com base em Cunha et al. (2021)

O conceito de firme-flexibilidade, caracteriza-se pela atitude diferenciadora com que as partes encaram uma negociação. Segundo o modelo de interesses duais de Pruitt, os negociadores devem abordar um processo negocial com firmeza nas soluções que defendem como sendo as mais eficazes, mas com flexibilidade necessária e suficiente para escutarem e analisarem as soluções defendidas pelas outras partes, com o intuito de obter o melhor resultado possível, ou seja, defender as suas ideias e retirar o que de melhor o processo negocial acarreta para resolução do problema fundamental.

O Modelo de Interesses Duais desenvolvido por Pruitt (1983) enuncia quatro estratégias básicas que negociadores poderão adotar:

1. **Solução de problemas:** caracteriza-se fundamentalmente, pela procura de alternativas mutuamente benéficas em que ambas as partes apresentem uma percepção de valor razoavelmente considerável.

Rivalidade: trata-se de persuadir a outra parte a conceder ou tentar resistir a esforços semelhantes do oponente, tentando dominar a parte oposta.

Flexibilidade: traduz-se na cedência das partes no decorrer da negociação e na redução dos seus objetivos individuais, de forma alcançar benefícios mútuos.

Inação: implica uma não ação por parte do negociador, em que este não intervém na negociação, possibilitando a oportunidade dos restantes tomarem uma maioria e uma decisão com relativamente poucos contributos da parte deste negociador.



Figura 6: Modelo de Interesses Duais

Fonte: Pruitt (1983)

Segundo o Modelo de Interesses Duais de Pruitt, a estratégia de **solução de problemas** é considerada uma estratégia em que os negociadores se focam verdadeiramente nos interesses de todas as partes, e em encontrar uma solução de ganhos mútuos, com o principal objetivo de encontrar a melhor solução possível para o problema analisado. É considerada uma estratégia colaborativa que auxilia a redução da conflitualidade entre as partes, que se foca na procura de uma negociação integrativa, onde é considerado necessário adotar um conjunto de táticas específicas, de forma a conseguirem ampliar os aspetos benéficos a negociar e a agir com criatividade na procura de soluções que maximizem o valor das propostas e reduzam os custos para as partes.

Segundo Pruitt (1983), a estratégia da **rivalidade** tem como objetivo pressionar a outra parte, para que esta aceite uma alternativa que favoreça os interesses próprios daquela força. Quando um negociador opta por esta abordagem num processo negocial, este pretende dominar toda a negociação, esclarecer aos restantes intervenientes que as suas propostas são as únicas aceitáveis. Segundo Monteiro (2010), um negociador com esta abordagem recorre a diversas táticas de pressão perante as outras partes, como:

1. Estabelecer propostas inaceitáveis para o outro;
2. Manter-se inflexível e insistir que a sua posição seja aceite pela outra parte;
3. Persuadir a outra parte que conceder é para o seu próprio benefício;
4. Recurso a ameaças que podem ir desde abandonar o conflito até ao causar danos;
5. Recurso à influência e autoridade sobre a outra parte para que aceite as suas ideias ou propostas;
6. Punir o adversário quando se nega a fazer concessões;
7. Recorrer à pressão temporal a seu favor;

Nas diferentes fases de um processo negocial é considerado por diversos autores, que inicialmente a adoção de uma estratégia de rivalidade é benéfica para a resolução do problema com êxito. Por norma as negociações mais eficazes iniciam-se com uma estratégia de rivalidade, que permite descartar algumas propostas sem nexo para a solução do problema, e só numa fase posterior, onde já foi realizado esse rastreio inicial, analisam-se então as propostas mais pertinentes e opta-se então por uma estratégia mais flexível.

Por outro lado, a estratégia da **rivalidade** aumenta significativamente a rigidez das propostas, aumenta a probabilidade de conflito e estimula atitudes idênticas e reativas a esta abordagem, o que se pode traduzir no insucesso da negociação. Segundo Barros (2006), inclusivamente se for alcançado um acordo, é provável que o compromisso seja débil e que se criem potenciais bases para que o conflito surja no futuro.

A **flexibilidade** é uma estratégia que facilita a rapidez da conclusão da negociação, esta é considerada e identificada quando um negociador tende a ir ao encontro das ideias propostas, cedendo relativamente às suas ideias, quando este parte para uma negociação com uma atitude cooperativa e de integrar valor. Na ótica de Putman e Wilson (1989) os negociadores mais bem-sucedidos serão aqueles que forem moderadamente firmes, concedendo pouco a pouco, de forma equilibrada para que todas as opções possam ser exploradas.

A **inação** é uma estratégia que tende a inviabilizar a possibilidade de acordo entre as partes e intensifica a rutura precoce da negociação. Esta estratégia não é recorrente e é difícil de verificar num processo negocial real. Esta por norma ocorre quando se verifica incompatibilidades entre os intervenientes na negociação, adversas à negociação.

2.4. Eficácia Negocial

Segundo Zohar (2015), a negociação é um processo que ocorre em um estado de incerteza quanto aos interesses e preferências dos lados. Sem informação, ou com informação parcial (a ocorrência mais comum), o "desconhecido" passa a ser um componente central nas negociações e causa suposições, especulações e erros. Desta forma, reconhece-se a importância da recolha de informação como uma das fases fundamentais para uma negociação eficaz. A eficácia de um processo negocial é um dos maiores desafios para os negociadores que participam nestes processos recorrentemente. Variadíssimas vezes os autores e negociadores analisam especificamente o tema da eficácia e como a definir. Eleva-se então a maior interrogação: o que é um negociador ser eficaz?

Na perspetiva de Cunha e Leitão (2021) existe eficácia em negociação quando esta resolve o conflito que a originou, de modo, a que as partes envolvidas percebam e cheguem à conclusão de que o acordo é aceitável e que satisfaz as suas principais expectativas. Halim e Hwang (1999) postulam que o negociador eficaz é aquele que proporciona os melhores resultados possíveis para

a sua organização, devido à sua capacidade de comunicação, personalidade, conhecimento e preparação dos temas, capacidade de integração e liderança de grupos.

Em síntese, entre as diversas definições aqui realçadas, conseguimos perceber a complexidade do conceito de eficácia negocial e da sua medição real em concreto nas negociações. Apesar dessa complexidade, considera-se a existência de eficácia quando todas as partes envolvidas aceitem de modo satisfatório as conclusões e soluções para o conflito, que advém da negociação ocorrida anteriormente.

Zohar (2015) enfatiza quatro componentes críticos de uma negociação eficaz: a) ouvir ativamente com 4 ouvidos; b) planeamento estratégico; c) manobras táticas; d) uso de questões abertas.

- a) **Ouvir ativamente com 4 ouvidos:** O primeiro ouvido envolve ouvir ativamente (participar, concentrar) obter *insights* sobre os pensamentos, necessidades e sentimentos dos outros. Devemos ouvir ativamente e identificar a linguagem não verbal, sem procurar mentalmente a resposta imediata. O segundo ouvido envolve reconhecer o que a conversa esconde e o silêncio revela. É importante olhar não só pela reação que a outra pessoa tem ao que você acabou de dizer, mas também pelo que a outra pessoa obviamente é não se expressando. Um negociador eficaz deve dar razão ao cliente e só depois apresentar as suas propostas, para que este as ouça efetivamente. Deverá focar inicialmente em questões que ambos concordam para impulsionar a negociação para um clima positivo, que levará à concordância pelo opositor quando for apresentar as suas propostas fundamentais. O terceiro ouvido, refere a importância de ouvir a essência e explorar o que não é claro, compreender e só depois responder. O quarto ouvido envolve a percepção que está a ter do que está a ser ouvido por si. Este processo envolve concentração subconsciente com a intuição informada. Sendo que, fazer perguntas resulta na abertura de um espaço interno para receber a resposta.
- b) **Planeamento Estratégico:** Criar um plano permite ao negociador preparar-se para todas as situações possíveis mesmo as mais inesperadas. Permite ao negociador procurar padrões nos processos, tendo em conta o conhecimento do cliente. Preparar uma estratégia envolve a programação de um conjunto de sinais internos e o priorizar de metas para a negociação.

- c) **Manobras Táticas:** Negociadores experientes usam táticas para explorar e avançar em direção a um acordo mutuamente benéfico que todos possam aceitar. Um negociador eficaz encoraja os opositores a aceitar as suas propostas.
- d) **Questões Abertas:** O uso de questões abertas permite aos negociadores recolher o máximo de informação dos restantes de forma encontrar a solução mais vantajosa para ambos. No entanto, o excesso de informação pode limitar a negociação, se essa informação não for bem rastreada e utilizada em benefício da negociação.

Para conseguirmos perceber melhor e analisar o conceito de eficácia negocial, importa apresentar os modelos estratégicos dos principais investigadores sobre a matéria da eficácia negocial: o Modelo de Mastenbroek (1993, 2013) e o Modelo de Thomas (1992).

2.4.1 O Modelo Estratégico de Eficácia Negocial de Mastenbroek

Segundo o modelo da eficácia de Mastenbroek, ao longo de um processo negocial, as partes enfrentam diversos obstáculos e confrontos entre si e por esta razão estes devem recorrer a diferentes táticas negociais para dar resposta aos obstáculos que os confrontos de ideias e da negociação impõem sobre os intervenientes. De acordo com o autor os negociadores e a sua eficácia podem ser avaliados em função do grau em que adotem quatro critérios fundamentais: obter resultados positivos, influenciar o equilíbrio de poder, promover uma dinâmica flexível e desenvolver um clima construtivo.

1. **Obter Resultados Positivos:** os intervenientes partem para a negociação sempre na procura de obter os melhores resultados possíveis, ou seja, de forma a minimizarem os custos e potencializarem os ganhos. No decorrer da negociação estes recorrem a diversas táticas, onde partilham informações sobre os objetivos, as expectativas que apresentam e as respetivas soluções que defendem, como sendo aceitáveis para ambas as partes. Ao longo do processo negocial impõem-se alguns dilemas intrínsecos aos intervenientes, em que devem decidir optar por uma conduta flexível e realizar concessões com as outras partes, ou por uma conduta firmeza e defender as suas soluções na íntegra. Ou seja, os negociadores devem apresentar a frieza para identificarem quando as soluções apresentadas pelos outros intervenientes são importantes para a resolução do conflito e por isso realizar concessões e cedências, para o todo

sair mais beneficiado. Segundo Monteiro (2010), o comportamento mais eficaz pressupõe uma certa firmeza e tenacidade, sem, no entanto, fugir às concessões.

Influenciar o Equilíbrio de Poder: Os intervenientes de um processo negocial, na fase de preparação negocial e de recolha de informação devem identificar a postura e atitude que devem adotar para o confronto de ideias com os restantes intervenientes. Dominador ou Submisso? Este é um dos dilemas encarado pelos negociadores, ou seja, para obterem um melhor resultado devem querer dominar a negociação ou ser submisso perante os restantes. Segundo Monteiro (2010), recomenda-se que o negociador tenha a iniciativa, que procure elementos de controlo sobre a situação, incidindo sobre a perceção de poder ou utilizando táticas como: a utilização do poder de persuasão, utilização do poder técnico, fortalecimento das relações mútuas, fortalecimento da posição inicial e o poder de iniciativa. Para Mastenbroek (2013), o negociador eficaz será aquele que, adota um certo ponto intermédio, contudo, mais perto da dominação do que da submissão. No entanto para adotar uma atitude de dominador, o negociador terá de recorrer a diversas táticas de persuasão, com argumentos fundamentais baseados em factos reais de raciocínio lógico, o que precave uma fase preparação à negociação bastante importante. Para se tomar a posição de dominador num processo negocial é também fundamental apresentar um conhecimento técnico acima dos restantes, de forma a demonstrar perante os restantes a sua dominação e por isso estes observarem-no como um líder e consequente dominador, tendo em conta o conhecimento de causa.

Desenvolver Clima Construtivo: É fundamental no seio de um grupo que vai desenvolver um processo negocial tentar criar um clima positivo e construtivo entre todos, tendo em conta a relação de interdependência entre estes. É fundamental a criação de um ambiente agradável, onde a comunicação entre as partes decorre de forma fluente e sem intrusão de quezílias interpessoais, ou seja, problema distantes ao conflito e à negociação que afetem a mesma sem objetivos práticos, caso contrário, poderá não se obter nenhuma solução possível e falhar completamente com os objetivos da negociação. Novos dilemas se impõem sobre os negociadores, “jovialidade vs hostilidade”. Segundo Mastenbroek (2013), uma postura de jovialidade, o negociador transmite aos restantes a sua dependência perante eles indicando que o benefício próprio depende dos outros, sendo esta uma posição demasiado submissa. No entanto, optar por uma postura de hostilidade torna-se completamente o inverso, demonstrando um posicionamento de independência perante os restantes intervenientes, assumindo como único interesse o benefício próprio. Desta forma, um negociador eficaz deve apresentar um comportamento coerente, respeitando os

interesses do oponente e procurando fomentar um ambiente algo informal e relaxado. Segundo Mastenbroek, (1993), negociar com dureza não deve confundir-se com uma atuação hostil, irritado ou mal-humorada. Um negociador eficaz deve assumir uma posição intermédia entre jovialidade cooperação de forma a não potencializar um clima de tensão entre os negociadores, pelo contrário devem promover um espírito de integração, na busca da cooperação de soluções, com o intuito de obterem a melhor solução possível, tendo em conta as propostas mais benéficas para a resolução do conflito.

Promover Dinâmica Flexível: Uma dinâmica flexível num processo negocial, permite aos negociadores obter um maior número de possibilidades de solução do conflito e por isso explorar melhor os limites da negociação em causa. Esta flexibilidade, para além de promover um clima de cooperação entre o grupo, permite enxergar a dimensão do conflito. Neste caso, os negociadores encaram o dilema entre assumir uma posição de maior rigidez passiva ou de uma maior flexibilidade. Segundo Mastenbroek, (2013), o negociador eficaz será aquele que mantém uma atitude demarcada por atividade e flexibilidade durante todo o processo negocial. Por vezes entre os negociadores confunde-se a vontade de cooperar e a interação flexível num processo negocial como um indicador de fraqueza de forma errada, pois esta flexibilidade de negociação é essencial e permite encontrar a solução mais eficaz para um conflito, tendo em conta a maior amplitude de conhecimento, visto que cada um pode conceder o seu contributo devido à postura assumida.

Em síntese, segundo o modelo estratégico de eficácia negocial de Mastenbroek (2013), um negociador eficaz para obter resultados positivos deve adotar uma postura de firmeza e tenacidade nas suas opiniões sem querer fugir às concessões. Em relação à postura de poder no seio da negociação, um negociador eficaz deve apresentar uma postura intermédia, em que se posiciona mais perto de um dominador da negociação sem recorrer a táticas de imposição, mas por reconhecimento e respeito no seio do grupo.

2.4.2 *Modelo de Eficácia Negocial de Thomas*

O modelo de Thomas (1992) permite-nos avaliar a eficácia na gestão de conflitos em função de todos os aspetos envolvidos nos propósitos de atuação dos negociadores. Estes aspetos são designados pelo autor como aspetos **normativos** e aspetos **racionais-instrumentais**.

Os **Critérios Normativos** levantam fundamentalmente duas questões, às quais procuram obter resposta para realizarem a eficácia de um negociador. Analisam primeiramente o acordo obtido, as conclusões que se retiraram, e se o acordo estabelecido satisfaz as necessidades para

resolução do conflito inicial. A segunda questão relaciona-se a como foi o decorrer do processo negocial entre os negociadores, se existiu imparcialidade e neutralidade, na medida que situações adversas/terceiras não perturbaram a negociação, se todos os intervenientes tiveram evidenciados os seus direitos e se não foram subjugados por relações hierárquicas e de poder que possam resultar entre negociadores inerentes à negociação, de forma a que cada um tenha negociado e argumentado de forma válida.

Os critérios **racionais-instrumentais** são considerados os benefícios primários. Onde é analisada a eficácia de um processo negocial segundo os resultados esperados pelas partes envolvidas, antes de partir para a negociação. Este critério tem também em conta o espaço temporal, sendo que é realizada uma avaliação a curto prazo, em que se verifica as condições do conflito admitindo-se inalteráveis e observa-se as consequências imediatas do processo negocial. É também realizada uma avaliação no longo prazo em que se analisa as intervenções dos negociadores e projeta-se conflitos futuros com condições diferentes às vivenciadas, retirando-se algumas conclusões sobre as relações interpessoais entre negociadores e na eficácia que essas negociações futuras poderão apresentar.

2.4.3 *Perceção da Eficácia Negocial*

A eficácia negocial percebida é definida por Bandura (2008) como o juízo pessoal do nível de execução das atividades requeridas para lidar com determinada situação, ou seja, como uma perceção de competência bem determinada pela situação. Sendo que a eficácia negocial ou competência percebida juntamente com o autocontrolo percebido têm um papel na motivação e desempenho. Desta forma torna-se perceptível a importância do bem-estar pessoal do negociador para conseguir avaliar e perceber positivamente o seu trabalho, ou seja, para além do cumprimento dos objetivos como forma principal de perceção do desempenho de um negociador, a gestão pessoal assume também um papel importante na forma como percebe o seu trabalho.

Segundo Bandura (2008), existem quatro princípios fundamentais para analisar a eficácia negocial, que são:

1. experiência anterior no desempenho da tarefa e na consecução de objetivos (os êxitos e fracassos que resultam do desempenho aumentam ou diminuem a perceção de eficácia);
2. experiência vicariante (assistência ao desempenho com sucesso de outras pessoas consideradas semelhantes ao sujeito ajuda a estabelecer um padrão de autoeficácia);

3. persuasão verbal (informações de pessoas fiáveis sobre as próprias capacidades vem complementar a informação diretamente obtida);
4. sintomas fisiológicos (sensação de tensão, fadiga ou excitação fornecem indicações das capacidades próprias).

Existem algumas práticas empresariais que identificamos claramente como prática da teoria aqui apresentada, algumas destas práticas são recorrentemente observadas no setor de bancário, tal como o cliente “mistério”, os métodos de avaliação ascendentes e descendentes, de autoavaliação e o estabelecimento de objetivos como forma de intensificar o foco no trabalho. Para além destas práticas, utilizadas no setor bancário para avaliar processos negociais e consequentemente aumentar a eficácia dos mesmos, existem outros métodos que poderão auxiliar também neste processo de treino da negociação e consequente aumento da eficácia dos comerciais. Segundo Musa, (2012), a criação de simulações de negociações permite aos comerciais através destas aprendizagens experimentais, aumentar a sua eficácia em negociações futuras reais. Sendo o Feedback construtivo considerado uma ferramenta dominante no aperfeiçoamento de estratégias e táticas de negociação por parte dos comerciais.

A perceção da eficácia de um ato negocial assume um papel importantíssimo no desempenho futuro do negociador, sendo que essa perceção afeta diretamente a motivação com que estes encaram os próximos processos negociais e consequentemente esses resultados.

3. Metodologia

3.1. Objetivos e Questões a Investigar

O principal objetivo desta dissertação consiste em identificar as estratégias e táticas de negociação mais utilizadas nos processos de negociação de concessão de crédito a habitação.

Através da realização de grupos de foco a comerciais e gestores a laborar nas instituições bancárias nacionais procura-se identificar e perceber as estratégias e táticas negociais que estes mais utilizam no decurso dos seus processos de concessão de crédito a habitação.

Desta forma, a principal questão de investigação é: *Quais são as principais estratégias e táticas mais utilizadas em processos de negociação por parte de comerciais do setor bancário em negociações de crédito à habitação?*

Trata-se de um estudo exploratório, em que surgiu a necessidade da adoção de uma estratégia de metodologia de estudo qualitativa, com o intuito de explorar e identificar as estratégias e táticas de negociação mais utilizadas por comerciais do setor bancário em processos de concessão de crédito a habitação. Desta forma, tornou-se claro, que para conseguir atingir o objetivo definido, a estratégia considerada mais adequada seria a realização dos grupos de foco com comerciais do setor bancário nacional, com o intuito de permitir que estes relatem e descrevam os seus métodos e procedimentos diários nas negociações que experienciam. A decisão pelo recurso ao método qualitativo deve-se sobretudo ao facto de que segundo Chizzotti et. al. (1995), quando procuramos analisar pessoas e as ações dessas pessoas que agem de acordo com os seus valores, sentimentos e experiências, que estabelecem relações internas próprias, estão inseridas em um ambiente mutável, onde os aspetos culturais, económicos, sociais e históricos não são passíveis de controlo e sim de difícil interpretação, generalização e reprodução ser mais adequado o recurso a este método.

Segundo Terence. A (2006), na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenómenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspetiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

O método qualitativo não se restringe a adoção de um procedimento apenas, mas permite sim, adotar uma multiplicidade de procedimentos e técnicas, de forma a conseguirmos abordar todas as vertentes que pretendemos relativa à questão de investigação.

Numa fase inicial desta dissertação, pretendíamos realizar grupos de foco com os comerciais bancários e realizar entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas, com o intuito de aprofundar as estratégias e táticas de negociação. No entanto, com o decorrer da revisão

da literatura e aprofundamento teórico, tornou-se notório a necessidade de realizar um “zoom in” e focar em apenas processos de negociação de concessão de crédito a habitação, de forma que já não optamos por realizar as entrevistas semiestruturadas. Apesar, disso, o método qualitativo permitia-nos esta multiplicidade de procedimentos, o que consideramos bastante relevante, e também por isso, optamos por este método de estudo.

3.2. Procedimentos de Recolha de Dados

Tendo em conta o objetivo do estudo, foram realizados cinco grupos de foco, nos quais participaram 25 gestores comerciais de uma instituição bancária em Portugal. Cada grupo de foco era constituído em média por cinco gestores comerciais. Todos os grupos de foco foram realizados presencialmente nas agências, com os comerciais que se disponibilizaram e manifestaram o seu interesse em participar nesta investigação, sempre tendo em conta as indicações de distanciamento social aconselhado, para a situação pandémica com que nos confrontamos. A todos os participantes foi requerida autorização para gravar e transcrever o material recolhido e para citar os resultados.

As agências que participaram nos grupos de foco foram selecionadas fundamentalmente segundo os indicadores: volume de negócios por agência em processos de crédito habitação e a região. Ou seja, foi selecionada a região de Viseu, por ser a região onde reside o mestrando, com o intuito de facilitar o processo de recolha de dados, aumentar a rapidez deste processo e ser mais fácil angariar adesão à participação dos mesmos. Posteriormente, foram analisadas as agências que apresentavam o maior volume de negócios da instituição bancária no semestre antecedente à realização dos grupos de foco. Tendo por base estes dois indicadores procuramos realizar os grupos de foco com as cinco agências da região de Viseu que apresentavam um maior volume de negócios em processos de crédito habitação da instituição bancária analisada. Apenas uma das agências não apresentou disponibilidade e interesse para realizar o grupo de foco, e por este motivo, foram selecionadas as cinco agências em vinte da região de Viseu que apresentaram, segundo dados internos da instituição bancária, os melhores resultados em processos de vendas de crédito habitação.

No que concerne à composição da amostra foram analisados indicadores demográficos e sociais, tais como: (1) género; (2) Idade; (3) Habilitações Literárias; (4) Função atual; (5) Região onde exerce função; (6) Regiões onde já exerceu funções; (7) Anos de experiência em processos de negociação de concessão de crédito habitação. A seleção destes indicadores para análise, deveu-se sobretudo para que consigamos caracterizar os comerciais a laborar no setor bancário que participaram nos grupos de foco e para perceber as suas qualificações teóricas e experiência prática. Estes fatores podem apresentar alguma influência nas abordagens dos comerciais do setor bancário em relação às estratégias e táticas de negociação mais utilizados em processos de crédito habitação.

No início de cada grupo de foco foi entregue como referido anteriormente, um breve questionário sociodemográfico (anexo 1), de forma a caracterizar a amostra estudada. No final do grupo de foco foi também entregue aos participantes o questionário de Jesuíno (1992), sobre as “Estratégias Para a Resolução do Conflito” - (anexo 2), com o intuito de identificar e comprovar quais as estratégias de negociação mais utilizadas em concessão de crédito habitação.

Com base na literatura consultada, o guião de questões dos grupos de foco (anexo 3), foi construído e dividido em três fases. Numa primeira fase, as questões focam-se na temática do conflito, ou seja, em identificar conflitos vivenciados pelos comerciais e perceber se estes consideram que um processo de crédito habitação pode tornar-se em um conflito entre comercial e cliente, tendo em conta o conceito apresentado no início do grupo de foco. Numa segunda fase, as questões realizadas apresentam como intuito perceber se eles negociam para encontrar uma solução para os conflitos que surgem, e quais os procedimentos que eles adotam nestes processos. Na terceira fase do guião são apresentadas algumas questões, com o objetivo de identificar as estratégias e táticas de negociação que estes consideram que mais utilizam e perceber se os procedimentos que estes descreveram na segunda fase são compatíveis com as estratégias que eles referem que mais utilizam. Por esse motivo, é apresentado nesta terceira fase o questionário sobre “As estratégias para a Resolução do Conflito”, para determinar quais as estratégias mais utilizadas pelos comerciais do setor bancário em processos de concessão de crédito habitação.

3.3. Caracterização da Amostra

Participaram neste estudo 25 comerciais do setor bancário em Portugal, sendo que cerca de 60% são do sexo feminino e 40% do sexo masculino (N=15; N=10). Relativamente ao estado civil dos participantes cerca de 76% são casados e 24% são solteiros.

Relativamente às idades dos comerciais que participaram nos grupos de foco, verificamos que 52% tem idades compreendidas entre os 49 e os 65 anos de idade, 40% com idades entre os 31 e os 48 anos, e apenas 8% tem idades entre os 18 e os 30 anos.

Esta análise permite-nos identificar que numa amostra de 25 comerciais, cerca de 52%, ou seja, mais de metade, já tem uma idade igual ou superior a 49 anos de idade. Este fator demonstra claramente que lidamos com uma amostra com vasta experiência como comercial e já com uma carreira formada, principalmente quando percebemos que a idade de reforma destes comerciais acontece aos 60 anos de idade ou 30 anos de serviço.

Outro dos indicadores sociais que foi analisado em relação aos participantes dos grupos de foco foi as suas habilitações académicas, com o intuito de perceber o grau de instrução médio dos comerciais do setor bancário, os seus conhecimentos e a área de estudo dos mesmos. Como se pode verificar na figura seguinte:

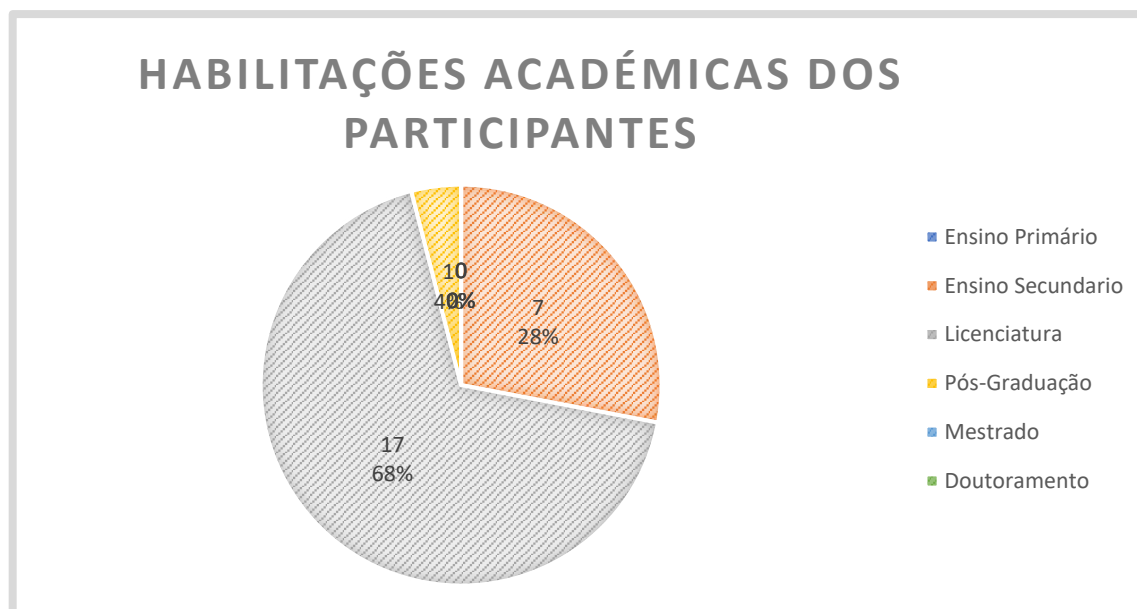


Figura 7: Habilitações Literárias dos Comerciais Bancários

Com este indicador identificamos que, numa amostra de 25 comerciais do setor bancário, cerca de 72% tem formação superior (68% apresenta o grau de licenciado e 4% são licenciados e pós-graduados), sendo que 28% apenas tem o ensino secundário. Quanto às habilitações académicas a análise dos participantes identificamos que os 72% que apresentam formação superior, são nomeadamente nas áreas de: gestão bancária; gestão de empresas; contabilidade e gestão de empresas; gestão comercial; gestão e desenvolvimento social; economia. É também de realçar que dos 28% de comerciais apenas com formação de ensino secundário apresentam uma média de idades de 51 anos, o que é considerado uma idade elevada, tendo em conta que se trata de uma profissão em que a idade da reforma é inferior à estipulada em legislação atual. Este indicador demonstra que tem vindo a verificar-se um aumento das exigências no processo de recrutamento de comerciais do setor bancário em Portugal, nomeadamente em relação às suas qualificações académicas, sendo que a falta de formação se verifica mais em comerciais numa faixa etária mais evoluída.

3.4. Análise dos Dados

Os materiais de áudio dos grupos de foco foram transcritos e posteriormente analisados detalhadamente para retirar as conclusões necessárias aos objetivos propostos no início desta dissertação.

Foram realizadas tabelas de síntese, com transcrições dos grupos de foco e a revisão da literatura referenciada na dissertação. Com a realização desta tabela, conseguimos analisar as compatibilidades e incompatibilidades da teoria com a realidade.

As transcrições dos grupos de foco para esta dissertação como unidade de contexto, serão registradas através da forma de parágrafo, com o intuito de promover uma categorização adequada e explícita dos *inputs* obtidos através dos grupos de foco realizados com os comerciais do setor bancário, que tiveram como base as suas experiências negociais.

Numa primeira fase foram analisados os dados sociodemográficos dos comerciais do setor bancário facultados pelos mesmos através do preenchimento dos documentos inicialmente entregues nos grupos de foco realizados.

Para assegurar a fidelidade da análise, numa segunda fase foi realizada uma leitura a todo o material transcrito dos grupos de foco realizados. Numa terceira fase foi efetuada uma categorização do material transcrito.

Por fim, numa quarta fase foram analisados os questionários do autor Jesuíno (1992), sobre as “Estratégias Para a Resolução do Conflito” que foram entregues aos participantes, e que estes preencheram, tendo por referência os processos negociais em que participam, fundamentalmente processos de concessão de crédito habitação. Esta análise tem como intuito identificar se as percepções dos comerciais em relação às estratégias que mais utilizam estão ajustadas e são confirmadas pelas respostas dadas pelos mesmos no questionário sobre as “Estratégias Para a Resolução do Conflito”.

4. Resultados e Discussão

Com a realização dos grupos de foco aos comerciais do setor bancário em Portugal procura-se identificar as perceções sobre as estratégias e táticas de negociação mais utilizadas em processos de concessão de crédito habitação. Desta forma, para obter uma resposta à questão de investigação identificada, nesta fase proceder-se-á à descrição e discussão dos principais resultados, organizando-os segundo as questões colocadas nos grupos de foco realizados (Anexo 3).

Será elaborada, pela mesma ordem, uma análise das categorias subordinadas, sendo esta acompanhada com citações dos participantes. Nestas citações serão utilizados os códigos atribuídos aos participantes após a realização dos grupos de foco. Cada participante é identificado com um código que expressa o seu género (M/F), a idade do comercial (20;30;40), e os anos de experiência em processos de negociação de crédito habitação. Por exemplo: *“Uma tática de negociação e uma estratégia de negociação complementam-se”*, M3915- Participante masculino, com 39 anos de idade e com 15 anos de experiência em negociações de concessão de crédito habitação. Através desta nomenclatura será atribuído um código a cada citação apresentada, com o intuito de identificarmos o participante e as suas afirmações.

Desse modo, seguidamente apresentam-se e sumarizam-se os principais resultados em cada secção.

4.1.1 *Existe Conflito?*

Nesta secção descrevem-se as perceções dos participantes sobre a sua experiência prática, e a identificação (ou não) de algum conflito no dia-a-dia, entre comercial e cliente. O objetivo desta questão é fundamentalmente, saber se os comerciais do setor bancário (após ser explicado o conceito de conflito) conseguem identificar claramente conflitos que surgem entre cliente e comercial no seu dia-a-dia. E principalmente perceber se estes consideram um processo de concessão de crédito habitação, como um conflito entre comercial e cliente. Entendemos que esta questão é essencial, porque tal como foi referido anteriormente na revisão da literatura, a negociação é, essencialmente, uma ferramenta de resolução de conflitos.

De seguida apresenta-se os depoimentos mais ilustrativos.

Questão: <i>Identificar Conflitos Entre Comercial Bancário e Cliente</i>		
Prática em conformidade	Teoria:	Grupos Focais: “Existe um conflito de interesses no crédito habitação porque o cliente procura satisfazer as necessidades da melhor forma possível e nós tentamos não dar tudo o que o cliente quer, porque temos de olhar para a instituição e chegar a um equilíbrio.” Sujeito F6132 “O crédito habitação é um processo mais complexo com maiores variáveis e isso aumenta a possibilidade de existência de um conflito.” Sujeito F4824 “Os conflitos existem entre nós e o cliente, na maioria em casos de crédito habitação, o fator que gera esse conflito é o spread, porque o cliente procura sempre regatear os spreads e os prémios dos seus produtos de vida.” Sujeito F5328 “O conflito existe no crédito habitação, porque o cliente procura sempre o melhor spread possível e nós não podemos esmagar demasiado o preço porque sabemos que isso não será vantajoso, aliás, na crise de 2008 o mercado concorrencial era tão feroz que isso levou a praticarem-se preços malucos. Atualmente com a Euribor negativa há créditos que dão prejuízo aos bancos.” Sujeito F4421
Teoria	Segundo McIntyre, (2007), verifica-se a existência de um conflito no seio de um grupo quando se encontram reunidos três fatores fundamentais entre as partes: (i) perceção de incompatibilidade de interesses, interdependência e (iii) interação entre as partes.	

Prática vs. Teoria	Teoria: Para Zohar (2015) a negociação é uma ferramenta de resolução de conflitos.	Grupos Focais: “Segundo esse conceito, não existe conflito porque há elevada oferta para o cliente, por isso não há interdependência, porque o cliente pode sempre decidir ir a outro banco. Agora a negociação eu considero que existe quase sempre com o cliente.” Sujeito M5220
--------------------	---	---

Tabela 3: Grupo Focal sobre a Existência Conflito entre Comercial e Cliente

Estas foram algumas das respostas dadas pelos comerciais do setor bancário, quando refletiram sobre a existência ou não de conflitos entre comercial e cliente. Nem todas as respostas foram unânimes como pudemos constatar, no entanto, na grande maioria das opiniões existem diversos conflitos entre comercial e cliente, sendo o processo de concessão de crédito habitação considerado um deles. Segundo as conclusões retiradas dos grupos de foco, os clientes procuram satisfazer as suas necessidades de obter uma habitação e para isso necessitam de uma instituição bancária; por sua vez, o banco procura angariar esse tipo de negócio, como forma de sustentabilidade do modelo de negócio de toda a organização financeira. Todavia, apesar do fim ser o mesmo, muitas outras condicionantes poderão ser fator de conflito, surgindo, portanto, a incompatibilidade de interesses em que o cliente procura um menor custo e o comercial um maior lucro e um menor risco da operação para a instituição. Ao longo dos grupos de foco realizados, foram identificados vários conflitos pelos participantes, tais como: comissões de manutenção de contas cobrados pelos bancos, seguros de vida e seguros de saúde, créditos pessoais e os processos de crédito habitação.

As comissões de manutenção de conta é um método de cobrança por alguns serviços básicos prestados pelos bancos aos clientes. As regras e valores de comissões de manutenção são criadas pelos próprios bancos. As suas regras são estruturais e inegociáveis, não existe margem negocial entre o comercial e clientes, sendo que o cliente deverá aceitar as condições ou negar e deixar de existir interação entre as partes, não se verificando, portanto, espaço para a negociação. Desta forma, apesar de ter sido identificado pelos comerciais como um conflito, não se verificam os fatores reunidos para que assim seja considerado à luz da literatura analisada e retratado.

Os processos de crédito à habitação foram considerados pela grande maioria dos participantes como sendo a situação mais próspera à criação de conflitos entre comerciais bancários

e clientes, isto porque é considerado o processo com mais variáveis envolvidas, que mais facilmente poderá gerar incompatibilidade de interesses. A interdependência que é considerada por vários autores, condição necessária à existência de conflitos, é outro dos fatores que se verifica em processos de concessão de crédito à habitação, visto que o cliente procura um financiamento que lhe permitirá adquirir ou construir uma habitação, enquanto as instituições bancárias necessitam de conceder crédito à habitação, tendo em conta que é um dos produtos financeiros estruturais para o sucesso do modelo de negócio do setor bancário.

A interação é enunciada pelos autores, como fator necessário para a verificação de um conflito. Um processo de concessão de crédito à habitação, ocorre quando o cliente procura um financiamento junto de uma instituição bancária, verificando-se uma interação necessária e obrigatória para solucionar o conflito; torna-se, portanto, a negociação uma ferramenta essencial, que tem como objetivo o de aprimorar uma solução benéfica para as partes em interação.

Posto isto, verifica-se que um processo de concessão de crédito à habitação real, descrito pelos participantes reúne todos os fatores (interdependência, incompatibilidade de interesses e interação), segundo a revisão da literatura revista anteriormente, que comprova a constatação de um conflito.

No entanto, um dos participantes, referiu a não existência de um conflito pelo simples facto de se verificar uma elevada oferta e o cliente poder optar por satisfazer as suas necessidades através de outra instituição bancária. Apesar disso, o mesmo considera que não existe conflito por não se verificar interdependência, mas que isso não significa que não exista negociação. Tendo em conta esta citação, torna-se fundamental clarificar que esta dissertação não aborda a interdependência do cliente a determinada instituição bancária, mas sim a interdependência às instituições financeiras e ao crédito em si, de forma a satisfazer as suas necessidades.

4.1.2 *Quais as Principais Causas de Conflito?*

Após os participantes identificarem os conflitos que verificam no seu dia-a-dia, como resposta à primeira questão, nesta questão procuramos identificar quais as razões/causas desses conflitos entre comercial e cliente. Esta questão tem como intuito clarificar as causas mais propensas à criação de conflitos no crédito habitação, de forma a que os comerciais encontrem as táticas e as estratégias mais apropriadas para a abordagem desses temas.

Questão: Quais as Principais Causas de Conflito?		
Teoria em conformidade com a prática	Teoria:	Grupos Focais:
	Segundo Martinelli e Almeida (2006), o conflito pode ter como causas a divergência de interesses, de necessidades e de opiniões (...)	“A falta de informação e principalmente informação correta pode gerar muitas vezes conflitos entre nós e o cliente que consideram saber mais que nós.” Sujeito F5328
		“...na grande maioria dos casos, o fator que cria esses conflitos, nesses casos é o spread, que o cliente procura sempre regatear e obter os prêmios dos seguros de vida.” Sujeito F5328
		“As comissões do crédito são uma das razões do conflito, porque o cliente na maioria das vezes desconhece a existência das mesmas e esse tema leva o cliente a ficar reticente.” Sujeito F6132
		“Os prêmios dos seguros de vida são em grande parte fator de conflito com o cliente, porque no momento apresentamos valores muito competitivos de mercado, o spread e não tanto em seguros de vida e isso leva a insatisfação do cliente.” Sujeito M4621

Questão: Quais as Principais Causas de Conflito?		
		“As limitações que nos são impostas pela entidade patro leva-nos em grande parte a u incompatibilidade de interesses o cliente porque estamos limitadas a alguma condições impostas.” Sujeito M4417
Teoria <i>vs</i> prática	Teoria: Segundo Martinelli e Alr (2008),(...) os conflitos podem ge de forma amigável, não sendo participantes uma causa do confl sim de uma negociação, o que é ur melhores recursos e o mais util para a solução de um conflito.	Prática: “A falta de informação e principalmente informação co pode gerar muitas vezes confl entre nós e o cliente que consideram saber mais que ne Sujeito F5328 “Há clientes com personalida difíceis, que não entendem e querem entender certas condicionantes do crédito habitação, que provocam mu vezes o conflito” Sujeito M5428

Tabela 5: Principais Causas de Conflito

Portanto, através desta questão os comerciais que participaram nos grupos de foco identificaram 4 principais grandes causas para a criação de conflito entre cliente e comercial:

spread, prêmio do seguro de vida, comissões bancárias relativas ao processo de crédito, informação incorreta.

Consideram o *spread* como uma causa de conflito porque segundo os participantes, os clientes procuram obter o melhor preço possível, chegam até a “bargaining”, sendo que o comercial procura um *spread* mais equilibrado que permita uma maior rentabilidade e um menor risco para a sua entidade patronal. Em relação ao seguro de vida este é obrigatório para realizar um crédito habitação, sendo o preço e as coberturas do mesmo motivo de conflito entre comercial e cliente.

As comissões bancárias do processo são por vezes desconhecidas pelo cliente e quando confrontados com as mesmas, essas podem tornar-se motivo de conflito, sendo que a negociação será fundamental para a redução ou não das mesmas.

A falta de informação é considerada pelos comerciais do setor bancário uma das principais causas de conflito entre comercial e cliente. No entanto, segundo a teoria revista, esta refere-nos que por norma as causas dos conflitos são mais profundas, referindo as discrepâncias de valores de interesses e de necessidades como as reais causas de conflito e não apenas por falta de informação que poderá facilmente ser resolvido com um esclarecimento eficaz da situação em dúvida.

Neste caso, podemos identificar uma contradição entre a teoria e a prática, em que a teoria aponta claramente problemáticas mais profundas Segundo Assis e Straub (2016), os conflitos surgem à medida que os membros de um grupo começam a se relacionar, entrando em confronto com diferentes valores, crenças, vivências e metas para se tornarem em causas de conflito, não destacando a falta de informação como uma dessas causas.

4.1.3 Como procuram solucionar conflitos entre cliente e comercial?

Esta questão tem como principal objetivo perceber se os participantes nos grupos de foco identificam a negociação como a ferramenta que utilizam para solucionar os conflitos com que se confrontam, nomeadamente em conflitos de crédito habitação.

Questão: Como Procuram Solucionar Conflitos entre Cliente e Comercial?		
Teoria em conformidade com a prática	Teoria:	Grupos Focais/Prática:
	De acordo com Alto et al. (2008), a negociação é o processo dinâmico no qual duas partes buscam um acordo mutuamente satisfatório, em que cada parte procura obter um grau ótimo de satisfação.	“Eu tento ser o mais cooperativo possível e decompô-lo em etapas. É um processo de crédito para obter a confiança do cliente e ele demonstra conhecimento em mim, e depois eu procuro a melhor solução possível para ambos.” Sujeito F4923
		“Procuro encontrar alternativas que agradem ao cliente e que acho que também não fiquem mal, aliás por vezes até conseguimos obter outras vantagens que à primeira vista não considerávamos englobar na negociação.” Sujeito F4822
		“Tento perceber aquilo que o cliente pretende realmente e tentar conciliar o que é possível. Há algumas normativas que nos são impossíveis de quebrar, como anular completamente o valor da comissão de estudo por exemplo, para isso vamos ter sempre que expor superiormente a situação.” Sujeito M5428

Teoria <i>vs.</i> prática	Teoria: Na perspectiva de Zohar (2015), a negociação é uma ferramenta essencial para a resolução de conflitos (...)	Prática: “Procuro explicar todo o processo ao cliente para que ele perceba as condições do crédito à habitação, as nossas exigências e de como proceder perante ele” Sujeito F5328

Tabela 6: Como Solucionar Conflitos

Os participantes ao longo desta questão não referiram explicitamente a ferramenta da negociação, como a forma de solucionar os conflitos entre comercial e cliente, que era aquilo que se procurava. Apesar disso, subentende-se nitidamente em algumas das respostas dadas, onde os comerciais referenciam os procedimentos efetuados, que recorrem à negociação, como ferramenta essencial de resolução dos conflitos com que se confrontam com os clientes em processos de concessão de crédito à habitação. As citações acima transcritas comprovam que a maioria dos comerciais do setor bancário recorre à negociação para solucionar os conflitos verificados com o cliente e procurar obter a melhor solução possível para o conflito. A maioria das citações mencionadas vão ao encontro à teoria analisada anteriormente, em que na maioria dos académicos refere, tal como Berley (1984), que a negociação é um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e distintos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo.

Em contradição, à teoria revista, que tal como Zohar (2015) refere a negociação é a principal ferramenta de resolução de conflitos, alguns dos participantes não fundamentaram e revelaram o papel da negociação, como ferramenta fulcral para a resolução dos conflitos com que se confrontam. Ou seja, esta minoria fundamentada nas respostas à questão anterior, considera que sendo a falta de informação o principal fator gerador de conflito entre comercial e cliente, esta situação se soluciono com a correta explicação e informação detalhada de todas as características

do processo de crédito à habitação. Apresentando, portanto, neste caso características de uma estratégia de anuência à negociação, de forma a evitar o debate e discussão de ideias entre as partes.

O facto de optarmos pelo recurso a questões mais abertas torna também natural obter respostas também mais abertas e não tão precisas, apesar disso, essa decisão foi tomada para não condicionarmos as respostas dos participantes nos grupos de foco e obtermos um vasto leque de informação e procedimentos executados por comerciais do setor bancário em Portugal.

4.1.4 Quais os procedimentos negociais dos comerciais bancários para resolução dos conflitos já identificados?

Esta questão tem como objetivo que os comerciais identifiquem os seus procedimentos num processo negocial de crédito habitação, de forma a percebermos quais os métodos e estratégias que mais utilizam e clarificar se são procedimentos maioritariamente distributivos, integrativos ou mistos.

Questão: Quais os procedimentos negociais a que recorre para resolução dos conflitos		
Tipo de Negociação Integrativa	Teoria: Segundo Zohar (2015) a negociação integrativa, foca-se na resolução do conflito, explorando os interesses de ambas as partes. Neste caso, através das várias propostas, procura-se encontrar a melhor de todas elas. Nesta forma a identificarem uma solução para o problema que seja benéfica para todos os envolvidos.	Grupos Focais/Práticas: “O primeiro passo deve ser conhecer muito bem o produto que estamos a vender, senão em qualquer situação vamos meter o pé na máquina e vai correr mal.” Sujeito F4923 “Procuramos desmontar sempre as operações e explicar detalhadamente. Há pouco tempo tive uma situação que apesar da concorrência ter uma melhor oferta de spread, a nossa proposta foi mais barata ao cliente porque não estavam a cobrar uma comissão de processamento que aumenta o preço da proposta para o cliente mais com a redução de spread em 0,1%. Esse trabalho de análise e de explicar ao cliente fez com que ganhassem a operação.” Sujeito M3812 “Procuramos perceber sempre o que o cliente, se for é muito mais fácil porque temos logo acesso a informação como, rendimento, gastos mensais, património, profissão. Se não for claro explicamos o processo e tentamos logo abrir conta ao cliente. Já

		processo em si, temos de recolher várias informações, para perceber em que fase está, se já tem projeto e já tem o projeto construído e já tem o projeto a procura comprar se já tem o imóvel indicado, valores de crédito, avaliação e de empréstimo. Depois percebemos todos os indicadores e explicamos todos os procedimentos ao cliente, como o facto de que é permitido emprestar 90% do empreendimento, custos, impostos associados. é fundamental nestes prestarmos esse serviço “consultoria” para ganharmos a confiança do cliente e ele prod-nos depois.” Sujeito F5328
	Teoria: Segundo Shaerer et al. (2019) nas negociações distributivas negociadores muitas vezes sentem a necessidade de escolher entre maximizar os seus resultados económicos (reivindicando mais valor) ou mel-	Grupos Focasi/Prática: “Uma estratégia negociadora agressiva que eu faço... faz uma simulação com os dados que o cliente facultou, carregar logo a operação na nossa plataforma

Tipo de Negócio	os seus resultados relacionais (tendo em conta o oponente satisfeito).	interna...solicito pré-aprovação numa segunda reunião como cliente e eu apresento logo a pré aprovação da proposta e o cliente sente-se mais próximo quando noutros bancos lhe mostram a proposta pendente de aprovação.” Sujeito F4622
-----------------	--	--

Tabela 7: Procedimentos Comerciais do Setor Bancário na Resolução de Conflitos Relativos à Concessão de Crédito à Habitação

Através de algumas das transcrições realizadas a partir dos grupos de foco realizados, conseguimos identificar nos procedimentos dos participantes as fases dos seus processos de negociação com o cliente, desde a fase da preparação, (“conhecer muito bem o produto que estamos a vender”), à fase de construção da relação (“perceber o que é que o cliente valoriza mais.”), à fase do fecho (“apresento logo a pré aprovação da proposta e o cliente sente-se mais aproximado”).

Cada comercial adota diferentes procedimentos negociais, optando por um tipo de negociação integrativo, ou por um tipo de negociação distributivo. Alguns dos procedimentos aqui transcritos também demonstram a opção por estes dois tipos de abordagem negocial, os quais já foram clarificados anteriormente no capítulo da revisão da literatura.

A grande maioria dos comerciais que participaram nos grupos de foco responderam a esta questão, demonstrando ações de cooperação, de procura por uma solução que beneficiasse ambas as partes envolvidas no conflito e na procura de uma solução que crie valor com a ocasião, ou seja, princípios estes que, segundo Wertheim (2017), nas negociações integrativas os negociadores devem procurar encontrar as semelhanças entre eles e minimizar as diferenças existentes. Compreender esses interesses é a “chave” da negociação integrativa. Claramente os princípios demonstrados nos procedimentos realizados pelos comerciais, acima transcritos, são princípios que se identificam com o tipo de negociação integrativo.

No entanto, foram também apresentados por uma minoria dos participantes, alguns procedimentos negociais distributivos, em que os comerciais procuram saltar etapas e fases negociais, de forma a pressionar o fecho instantâneo da negociação com a solução apresentada por

si, ao propor logo uma solução com elevado interesse próprio, com o intuito do cliente não procurar negociar e sim aceitar a solução rapidamente apresentada, procurando inclusivamente evitar a negociação. Estes são evidentemente princípios que identificam com o tipo negocial distributivo, que tal como refere Wertheim (2017), nas situações puramente distributivas, existem recursos que necessitam de ser divididos, sendo que a forma como um ganha é proporcional à forma como os restantes perdem. Nesta situação, os interesses de uma parte opõem-se aos interesses das restantes. A preocupação dominante nesse tipo de negociação geralmente é maximizar os próprios interesses. Por isso, um dos principais objetivos dos intervenientes é refutar as opções apresentadas pelos restantes de modo a que a sua proposta seja de forma quase imperativa a única solução para o conflito abordado.

Na perspetiva de Wertheim (2017), o reconhecimento da definição das fases de uma negociação por parte de todos os intervenientes de uma negociação é fundamental para estes se conseguirem enquadrar no decurso de uma negociação, conseguirem tomar as decisões certas e adequar a postura mais correta para dar resposta aos diversos desafios e confrontos que surgem no decorrer das fases de uma negociação. Apesar disso, verificamos que uma minoria dos comerciais que procuram uma negociação distributiva, procura nos seus procedimentos acelerar a negociação, procurando a fase do fecho da negociação, renegando em parte as fases intermédias de construção de relação e de evitando o debate com o cliente, de forma a que este assuma a solução proposta por si como perentória.

Em suma, verifica-se nas respostas a esta questão uma contradição realizada por uma minoria dos comerciais do setor bancário ao não procurar seguir as fases de negociação aconselhada pelos académicos da área, no entanto, verifica-se que seguem claramente os princípios de um tipo negocial distributivo. Apesar disso, esta questão indica-nos, através da maioria das respostas obtidas, que o tipo de negociação que os comerciais bancários mais procuram, é o tipo negocial integrativo.

4.1.5 Qual o foco dos comerciais bancários em negociações de crédito habitação, nos interesses próprios ou nos interesses comuns?

Esta questão apresenta como principal objetivo identificar se as perceções dos comerciais relativamente às suas atitudes e postura num processo negocial são coerentes com os seus procedimentos, identificados na questão anterior. A análise às respostas dos comerciais, ajudar-nos-á a clarificar o tipo de negociação a que recorrem nas suas negociações de concessão de crédito habitação.

Questão: Focam-se apenas nos interesses próprios ou nos interesses comuns?		
	Teoria:	Grupos Focais/Práticas:
Foco interesses Comuns	Segundo Goldwisch (2002), negociadores em processos integrados aumentam a sua eficácia, quando procuram: envolver-se na resolução mútua de problemas; compartilhar informações ; fazer perguntas ; ouvir com empatia ; explicar antes de discordar ; persuadir ; pensar lateralmente	“Num processo de negociação se nos formos a focar nos nossos interesses e não conseguiremos nada, porque o cliente percebe que não há seriedade comercial em olhar também para os interesses do cliente. Essa é uma postura de futuro, devemos encontrar um meio termo, para que o resultado seja bom para ambas as partes.” Sujeito F6132 “Nós focamos nos nossos objetivos e nos objetivos do cliente, daí tentamos ser o mais transparentes possíveis. Temos que atingir um equilíbrio, olho por olho, risco que o banco tem com a operação e aquilo que o cliente procura e apresento uma proposta de forma a que fique satisfeito.” Sujeito M4822 “Estamos sempre a pensar também nos nossos objetivos e tento direcionar o cliente para aquilo que me interessa, ou seja, se ele precisar de produzir cartão de crédito, procuro sempre associar a negociação do CH, apesar

		procuro também satisfazer a necessidade do cliente. “ Sujeito M4417
Foco interesses Próprios	Teoria: Segundo Agndal (2001), este tipo de negociação é encarado como um jogo de soma não constante, caracterizado logo à partida pela existência do “bolo fixo”, ou seja, a questão de quem ganha ao negociar resulta num final fixo: o lucro de um dos intervenientes corresponde ao que os restantes intervenientes perdem.	Grupos de Focais/Prática: “É importante forçarmos a rentabilidade da instituição para garantir a qualidade do cliente em cumprimento das suas obrigações, porque muitas vezes existem situações que sabemos que o cliente não consegue cumprir a capacidade de cumprimento da dívida, de forma a salvaguardar a nossa posição. Se preferimos nem fechar negócio e se não fecharmos, o spread será superior” Sujeito F4216

Tabela 8: Características das Negociações dos Comerciais Bancários em Processos de Concessão de Crédito à Habitação

A opção pela realização desta questão nos grupos de foco teve como principal objetivo analisar a coerência das respostas dadas pelos comerciais bancários que participaram. Ou seja, na questão anterior, através de uma questão mais aberta, procuramos perceber qual o tipo de negociação que os comerciais mais recorrem (integrativa/distributiva) na resolução dos seus conflitos, nesta questão mencionamos duas características de cada tipo negocial e procuramos perceber se as respostas obtidas na questão anterior são coerentes com as respostas obtidas nesta questão.

Após a análise das respostas dadas pelos participantes a esta questão, percebemos claramente que a grande maioria das respostas obtidas são coerentes com as respostas à questão anterior. Isto é, após a análise das respostas dada conseguimos verificar que a maioria dos comerciais bancários, nos seus processos de negociação de crédito habitação focam-se nos interesses comuns, visto que procuram atingir os seus objetivos de *cross-selling* e exigem em certa medida ao cliente que opte por aumentar a sua carteira de produtos, mas ao mesmo tempo, referem que devem encontrar um acordo vantajoso para ambos e que satisfaça as necessidades do cliente, demonstrando a procura pela solução que beneficie claramente ambas as partes, o que é uma característica do tipo negocial integrativo.

Por sua vez, assim como em respostas à questão anterior, que demonstraram a procura pelo recurso a tipos de negociação distributivos, também algumas das respostas dadas a esta questão demonstraram o foco apenas nos interesses próprios, princípios estes identificados com o tipo negocial distributivo, desta forma foi apresentada coerência nas repostas dadas pelos comerciais.

Para além de comprovarmos a coerência e a validade das respostas obtidas através destas questões, identificamos também o tipo negocial integrativo como aquele que os comerciais bancários em processos de concessão de crédito habitação mais recorrem para obtenção de uma solução para o conflito existente entre comercial e cliente.

4.1.6 *Quais as estratégias de negociação mais utilizadas em processos de crédito habitação: cooperativas (colaboração, compromisso, anuência), estratégias competitivas (competição) ou evitar a negociação?*

Esta questão apresenta como principal objetivo identificar claramente qual a perceção dos comerciais bancários em relação às estratégias de negociação que mais utilizam em processos de concessão de crédito habitação. Posteriormente a eles darem a resposta a esta questão, foi também solicitado que preenchessem o questionário sobre “As estratégias de gestão de conflito” - anexo 2, que nos permitirá perceber se a perceção dos comerciais em relação às estratégias que mais utilizam

é coerente e corresponde às respostas dadas no questionário. Este questionário permite-nos através das respostas dadas, identificar a estratégia de negociação que cada comercial mais utiliza nos seus processos negociais.

Questão: Quais as estratégias de negociação que mais utilizam em processos de crédito à habitação?		
	Teoria:	Grupos Focais/Práticas:
Estratégia Compromisso	Segundo Scott et al. (2011) a estratégia de compromisso tem como principal objetivo a manutenção do relacionamento com o cliente, permitindo através de um pré-acordo concessões maximizar a relação entre ambos e não permitir a intrusão de outros fornecedores.	“Compromisso- tenho maior foco nos meus interesses, apesar disso, foco-me nos interesses do cliente na medida que ele satisfaça as suas necessidades de crédito neste caso de ter uma habitação. Sendo que depois de o cliente ver esse objetivo cumprido olho para os meus interesses.” Sujeito F4216 “Para obtermos um resultado <i>win-win</i>, ambas as partes vão ter de ceder em alguma coisa, por isso a estratégia de compromisso é promissora para atingirmos o nosso objetivo, cedemos ao permitir que o cliente faça o seguro fora do banco ou no spread.” Sujeito M5123 “Compromisso, por isso mesmo, procuro sempre um consenso, tentando que consiga satisfazer os interesses do cliente e os meus, sendo que

		cedo sempre em certos parâmetros, o cliente noutros, existe cedendo mútuas. Por norma cedemos preço e temos de reduzir o preço, sendo que o cliente cede a realizar o seguro connosco.” Sujeito M262 “Na maioria das vezes propomos ao cliente que à medida que este acrescente um produto à nossa carteira de produto conseguimos reduzir-lhe o spread. No último CH que fiz, propus ao cliente fazer um cartão de crédito e reduzia-lhe 0,05% o spread. Quando fizesse mais o <i>multicare</i> reduzia 0,10%. Por isso escolho comprometer-me porque só com estas cedências e exigências existe uma estratégia de compromisso.” Sujeito F5328 “Compromisso- Foco sempre nos meus interesses mas nem sempre consigo e sinto que tenho de ceder em relação ao cliente para conseguir o negócio e conseguir fidelizar o cliente. Porque se não há oportunidade quisermos ganhar todos os pontos só o teremos uma vez, e é importante num produto de vida o cliente sentir que estamos com ele e fideliza-lo
--	--	---

		ganharmos outras operações desse cliente no futuro. Tais situações de tal forma que já não de agência e clientes de outras continuarem a procurar-me por sentirem esse compromisso minha parte.” Sujeito F4216
Estratégia Competição	Teoria: Na perspectiva de Scott et al. (2019), esta estratégia é mais utilizada quando uma das partes procura melhorar os resultados no curto prazo, sendo que a falta de conhecimento e confiança na outra parte é também um dos motivos para o recurso a este tipo de estratégia.	Grupos Focais/Prática: “Eu recorro à estratégia de competição, focando maioritariamente em cumprir meus objetivos, e aumentar a rentabilidade do negócio, também quero fechar o negócio com a preferência o mais rápido possível.” Sujeito F4622
Estratégia Colaboração	Teoria: Segundo Scott et al. (2019), este tipo de estratégia é mais utilizado quando já existir uma relação de confiança entre as partes envolvidas, mesmo antes de surgir a necessidade de colaboração.	Prática: “Colaboração- foco-meio em atingir os objetivos do cliente, ou seja, satisfazer as necessidades dele, e também angariar o máximo de benefícios para mim.”

	negociar, torna mais recorrente a vontade e a utilização desta estratégia.	negócio possível, para além de o crédito que o cliente deseja também a focar-me nos objetivos. A nível de <i>cross</i> procuro atribuir o spread mais que o cliente procura, mas explico ao cliente que tem de fazer o seu negócio para além de ter interesse para mim tem também interesse para ele. O meu objetivo é que o cliente fique satisfeito e fique connoce o negócio que eu consiga cumprir objetivo <i>cross selling</i> e fechar negócio.” Sujeito M5426
--	--	--

Tabela 9: Estratégias de Negociação Mais Utilizadas Por Comerciais Bancários em Processos de Concessão de Crédito à Habitação

Esta questão é fundamental para os resultados desta dissertação, sendo que cerca de 88% dos comerciais que participaram nos grupos de foco, responderam que recorriam maioritariamente a uma estratégia de compromisso em processos de negociação de concessão de crédito habitação. Isto porque em grande maioria identificam exigências e cedências de ambas as partes e porque consideram difícil obter uma solução totalmente *win-win* para eles e para o cliente, tendo o fator *spread*, grande influência nesta análise.

Cerca de 12% da amostra considera que a estratégia que mais utiliza em processos de negociação de concessão de crédito habitação é a estratégia de colaboração; tendo em conta que consideram obter uma solução ganha-ganha para ambos, na qual o cliente consegue satisfazer as suas necessidades de adquirir ou construir o imóvel e o comercial consegue aprovar o processo de crédito à habitação, esforçando-se por ir ao encontro dos interesses principais de ambas as partes.

Com o intuito de analisar se a perceção dos comerciais em relação às estratégias de negociação que mais utilizam em processo de negociação é coerente com as que realmente mais utilizam, os participantes foram convidados a preencher o questionário elaborado por Jesuíno (1992) - Estratégias para Resolução de Conflitos. De acordo com os resultados obtidos, verificou-

se que dos 22 comerciais que referiram que recorriam maioritariamente a uma estratégia de compromisso, apenas 91% foram coerentes com as respostas dadas ao questionário, sendo que 4,5% recorrem a uma estratégia de competição e 4,5% recorre a uma estratégia de colaboração. Ou seja, tendo em conta a análise das respostas dadas ao questionário e não as do grupo de foco, da amostra de 25 comerciais, cerca de 80% recorre frequentemente em processos de negociação de concessão de crédito habitação a uma estratégia de compromisso, 16% recorre maioritariamente a uma estratégia de colaboração e 4% a uma estratégia de competição.

Desta forma, através desta análise identificamos que 96% dos comerciais que participaram, recorrem maioritariamente a estratégias integrativas e apenas 4% a estratégias distributivas, em processos de negociação de concessão de crédito habitação entre comercial e cliente.

4.1.7 *Quais as diferenças entre estratégia e tática negocial?*

Esta questão apresenta como principal intuito analisar se os comerciais têm perceção de quando recorrem a uma tática negocial ou a uma estratégia de negociação, e se identificam as diferenças existentes ente uma estratégia e uma tática negocial.

Questão: Quais as diferenças entre estratégia e tática negocial?		
	Teoria:	Grupos Focais/Prática:
Teoria conformidade com Prática	Segundo Sunil et al. (2012), nenhuma tática de influência individual é suficiente para prender a atenção dos compradores ou ganhar a negociação. Segundo Hossain (2012), estratégias desempenham um papel crucial na negociação.	Uma tática de negociação é apenas uma estratégia complementada. Sujeito M3915

--	--	--

Tabela 10:Diferenças entre Táticas e Estratégias Negociais

Sendo esta a questão mais teórica do grupo de foco, os comerciais demonstraram alguma reticência em responder, levando sempre a respostas pouco enquadradas nas respostas que se procuravam obter. Observou-se nesta questão, que os comerciais apresentaram respostas fora do contexto e por isso não terem sido sequer transcritas na dissertação.

4.1.8 *Utilizam táticas de negociação nos processos negociais de crédito habitação com que se confrontam?*

Procuramos perceber através desta questão se os comerciais do setor bancário utilizam e têm a perceção de que utilizam táticas de negociação nos seus processos de concessão de crédito habitação. Sendo fundamental que os comerciais reconheçam o recurso a táticas de negociação como forma de exercer influência sobre o cliente e as suas decisões.

<i>Questão: Recorrem a táticas de negociação nos processos negociais de crédito habitação?</i>
--

Teoria conformidade com Prática	Teoria:	Grupos Focais/Prática
	Segundo Sunil et al. (2020), eficaz de táticas de influência requer uso simultâneo de táticas complementares, sendo que o uso simultâneo de assertividade e tática de promessa para evocar conformidade aumenta a atenção do comprador em 14%.	“Claro que sim, desde que o cliente se sinta à minha frente tentando ganhar a confiança. Eu quero ganhar empatia, tornar a conversa agradável, para que ele goste de ser atendido por mim.” Sujeito M4417 “Obvio, isso faz parte da nossa função como comercial.” Sujeito M5123 “Sim, faz parte do processo de negociação para conseguirmos atingir os nossos objetivos...” Sujeito M5426

Na totalidade dos testemunhos fornecidos pelos comerciais que participaram nos respectivos grupos de foco afirmaram que recorrem e utilizam diferentes táticas de negociação em processos de negociação de crédito habitação, sendo que consideram que inclusivamente faz parte da sua função recorrer a táticas de negociação para influenciar o cliente e atingirem com isso os seus objetivos.

Apresentando as formações de vendas um papel essencial e necessário para que os comerciais se mantenham atualizados e evoluam na forma como exercem influência através de táticas negociais nas suas interações com clientes. Estes reconhecem a importância do recurso a táticas de negociação, como o fator que impulsiona a venda e permite atingir objetivos propostos.

4.1.9 *Quais as táticas de negociação que os comerciais bancários mais utilizam em processos negociais de crédito habitação?*

Esta questão permitirá identificar as táticas de negociação que os comerciais do setor bancário mais utilizam em processos de negociação de concessão de crédito habitação.

<i>Questão: Recorrem a táticas de negociação nos processos negociais de crédito habitação?</i>		
	Teoria:	Grupos Focais/Prática:
Tática Concordância Inicial	Segundo Cunha e Leitão (2012) a tática de concordância inicial é considerada a mais próspera ao tipo negocial integradora, onde se procura o que une os negociadores e não o que os separa.	”A concordância inicial é a que mais utilizo na maioria das vezes para criar a relação com o cliente, dando a impressão de que estou a fazer a razão para criar empatia e ganhar a confiança para depois o persuadir para que ele concorde tendencialmente comigo.” Sujeito F4622 “Uso a tática de concordância inicial para aproximar o cliente de mim. Procuro ser mais doce.”

		Sujeito F4622
Tática Promessa	Teoria: Segundo Cunha e Leitão (2006), na tática de promessa o negociante compromete-se perante os restantes com o futuro da ação.	Grupos Focais/Prática: “Utilizo a tática de promessa por ter um papel decisor de gerir o cliente tem de se sentir valorizado. Ou seja, penso que desde o início da negociação até ao fecho acabou por utilizar todas as táticas por cada uma apropriar-se a determinado momento e a determinada pessoa. Apenas a ameaça não utilizo.” Sujeito F5328 “Uma tática de promessa no nosso caso é muito arriscada por nós não temos o total poder de decisão.”

		Sujeito F4923
Tática Persuasão	Teoria: Segundo Cunha e Leitão (2004), o negociador recorre a uma vertente emocional elogiando claramente opositor para que este se sinta tendencioso a aceitar as condições propostas por si.	Grupos Focais/Prática: “Para existir uma negociação temos de persuadir a compra, quase obrigatória esta tática.” Sujeito M262 “Uma das táticas que utilizo é valorizar aquilo que o cliente procura fazer, por exemplo logo no início da conversa de fazer também a criar empatia com o cliente este refere que quer fazer a casa a filha por exemplo então procuro sempre valorizar a atitude do cliente, para que ele entenda que estou do lado dele, assim o cliente vai mais à vontade para que evitem futuras e discordâncias que possam existir.” Sujeito M5222

Táticas de Redução de Custo	Teoria: Segundo Cunha e Leitão (2010), a tática de redução de custo implica procurar por uma solução com custos sociais e financeiros mais reduzidos, tornando essa proposta mais apelativa.	Grupos Focais/Prática: “Procura sempre recorrer à tática de redução de custos, porque sei a importância deste fator, e procura sempre apresentar uma proposta mais vantajosa que qualquer outra que possa o cliente ter.” Sujeito M5426
Tática de Ameaça	Teoria: Segundo Cunha e Leitão (2010), ocorre quando o negociador força o cliente a aceitar as suas condições, evocando um clima de medo.	Grupos Focais/Prática: “Eu penso que a tática de ameaça é utilizada numa negociação entre comercial e cliente. Num processo negocial de CH, não se deve utilizar, porque seria um cortar de relações com o cliente, e nós vamos precisar de uma boa relação comercial com o cliente.” Sujeito M3812 “A ameaça é uma tática a que se recorre em negociações com clientes, porque estas assentam-se numa forte relação comercial” Sujeito M4417

Tabela 11: Táticas de Negociação Mais Utilizadas em Processos de Concessão de Crédito à Habitação

As táticas de negociação assumem, portanto, segundo os participantes nos grupos de foco uma relevância substancial nos processos de negociação relativos a processos de concessão de crédito à habitação. Inicialmente os comerciais consideram fundamental caracterizar o perfil do cliente para perceber qual a tática negocial que mais efeito terá para determinado perfil. Para caracterizar o cliente, os comerciais recorrem a vários elementos sociodemográficos, e caso este seja já cliente da instituição e do conhecimento do comercial procuram realizar uma análise às transações do mesmo, de forma a retirar o máximo de informação possível e ajustar as táticas utilizadas para flexibilizar a procura da solução mais eficaz.

No início de uma interação comercial com o cliente os participantes indicaram também algumas táticas de negociação que utilizam com o intuito de criar empatia com o cliente como: a concordância inicial e a valorização das opiniões dos clientes. Estas que são, segundo Cunha e Leitão (2021), consideradas táticas de negociação mais integrativas e mais propícias a uma criação de relação de longo prazo entre comercial e cliente.

Os participantes, tal como demonstram algumas das citações indicam repetidamente que o recurso a táticas de negociação faz parte das suas tarefas, e que por vezes até inconscientemente já recorrem às mesmas como forma de exercer influência sobre o cliente.

Em suma, a maioria dos comerciais indica a tática da concordância inicial, como a tática negocial a que mais recorrem, principalmente na fase de construção da relação com o cliente. Isto porque consideram que a mesma se torna bastante eficaz neste intuito de criação de empatia com o cliente em assuntos adversos à negociação, ou seja, numa fase em que se abordam temas alheios à negociação e se tenciona “quebrar o gelo” entre as duas partes. Outras das táticas que mais reuniu opiniões favoráveis relativas à sua utilização foi a persuasão e a valorização das ideias dos clientes.

A maioria dos participantes considera a tática da ameaça impensável para o tipo de negociação que se expõe, visto tratar-se de uma relação comercial com o foco de duração longínquo e que se pretende que seja cada vez mais vantajoso para instituição, o que não consideram ser o caso quando se aplica uma tática tão agressiva, como a ameaça. A tática da promessa dividiu em parte as opiniões, considerando os comerciais que poderá dificultar as suas negociações, visto os mesmos não terem o total poder de decisão. Os comerciais que referiram que utilizavam a tática de promessa em grande maioria assumem também funções de gerência ou subgerência, sendo esse fator influente dessa decisão assumido pelos mesmos.

Percebemos através da realização dos grupos de foco que os comerciais recorrem maioritariamente a táticas integrativas, como a concordância inicial e a persuasão, sendo que os elementos com maior poder de decisão recorrem também à tática da promessa, como forma de se destacarem e concluírem a negociação.

Discussão

A elaboração deste estudo procurou principalmente perceber e identificar quais as estratégias e táticas de negociação que os comerciais do setor bancário mais utilizam em processos de concessão de crédito habitação. Através da análise dos resultados apresentados anteriormente identificamos claramente, que as estratégias de negociação mais utilizadas em processos de concessão de crédito habitação são as estratégias de compromisso e de colaboração, sendo que 80% dos participantes recorre maioritariamente à estratégia de compromisso e 16% a uma estratégia de colaboração.

Estas duas estratégias mais apontadas pelos comerciais como sendo as que os comerciais mais utilizam para solucionar um conflito com o cliente, nomeadamente, processos de concessão de crédito habitação, enquadram-se em negociações integrativas, ou seja, “em negociações onde se verifica uma procura pela maximização dos ganhos conjuntos e em criar uma relação comercial de longo prazo”. Apesar de se verificar esta tendência pelo recurso a estratégias integrativas, verificou-se numa minoria ao longo dos grupos de foco, algumas discrepâncias entre a perceção relatada das estratégias mais utilizadas pelos comerciais e a identificação das características dos seus procedimentos relatados pelos próprios, que em alguns casos se assemelhavam a procedimentos de estratégias distributivas. Esta situação deve-se, no nosso entender, em parte, devido aos grupos de foco serem realizados com diferentes colegas com diferentes hierarquias, o que acreditamos que influencia positivamente nas pequenas discrepâncias entre perceção e realidade, que foram verificadas.

Relativamente às táticas de negociação mais utilizadas por parte dos comerciais em processos de negociação de concessão de crédito habitação foi unânime o recurso à tática de concordância inicial, sendo a persuasão de seguida a tática que recolheu uma maior opinião favorável em relação à sua utilização nos processos negociais abordados.

Verificamos, portanto, o maior recurso a táticas e estratégias negociais integrativas, o que constitui um dado importante na amostra em estudo, na medida em que contraria a tendência habitual de pensar que a relação comercial em estudo se regeria por uma abordagem negocial clássica, assente no pressuposto ganho/perda.

Ora, os resultados obtidos demonstram que, apesar de nesta função de venda ser exercida uma enorme pressão hierárquica para obtenção constante de melhores resultados, o que levaria a supor uma maior utilização de estratégias e táticas distributivas, na realidade verificou-se que os

comerciais se focam também nos interesses do cliente considerando que uma relação de longo prazo com o cliente é mais proveitosa para os comerciais e para a instituição.

Apenas 4% dos comerciais optam por uma estratégia de negociação distributiva, como a competição, o que demonstra claramente o maior recurso a estratégias integrativas. Apesar de se verificar esta tendência maioritariamente integrativa, não significa que não utilizem táticas de negociação mais agressivas, tal como foi assumido pelos sujeitos participantes nos grupos de foco. De facto, os comerciais utilizam igualmente táticas de promessa para tornar o processo mais breve e aumentar a rapidez do fecho da negociação. Sendo assim, consideramos que as negociações entre comercial e cliente relativas a processos de concessão de crédito a habitação são consideradas mistas, porque apesar de predominarem estratégias e táticas integrativas, podem verificar-se ações distributivas, sendo que ao longo destas negociações se pode até verificar a sobreposição dos interesses do comercial aos interesses do cliente.

5. Conclusão, Limitações e Contribuições

A presente dissertação apresentava como principal objetivo conseguir identificar as estratégias e táticas de negociação mais utilizadas em processos de concessão de crédito habitação por comerciais do setor bancário. Após ter sido analisada a literatura existente sobre a temática, foram realizados cinco grupos de foco com 25 comerciais do setor bancário em Portugal, com base num guião de questões que se encontra em anexo.

No momento particular em que a sociedade mundial enfrenta, marcada pela maior crise de saúde pública vivenciada, torna-se perceptível que esta terá graves consequências nas economias de todos os países do mundo. Percebemos então que as instituições bancárias assumirão também um papel importantíssimo como um dos agentes económicos que influenciará e potenciará o consumo dos cidadãos nos pós pandemia e consequentemente a maior procura/concessão de créditos à habitação, perspetivando um acréscimo associado de conflitos relativos a processos de concessão de crédito à habitação, assumindo esta dissertação um valor acrescentado na preparação dos comerciais bancários.

Os resultados retirados da realização deste estudo permitem-nos obter contributos interessantes para ajustar a perceção à realidade, considerando as informações que os comerciais bancários da amostra selecionada apresentam em relação às estratégias e táticas que mais utilizam em processos de concessão de crédito habitação. Desse modo, a dissertação apresenta como principal contribuição essencialmente, o acréscimo de valor para comerciais que se encontrem numa fase inicial do seu percurso profissional e pretendam perceber quais as estratégias e táticas mais utilizadas e as que poderão apresentar melhores resultados. Deste ponto de vista, a leitura e análise deste estudo poderá constituir uma fonte de informação com interesse para os comerciais que queiram aprofundar os seus conhecimentos em processos de concessão de crédito a habitação e as estratégias e táticas que mais poderão influenciar a opção pela solução procurada para os conflitos que possam surgir. O estudo da presente dissertação permitirá aos comerciais ajustar corretamente as suas estratégias e táticas ao conflito e ao fator gerador do conflito, de forma a encontrar a melhor solução possível.

Com esta investigação, conseguimos através dos dados obtidos na amostra selecionada, identificar a opção por estratégias de negociação integrativas e por táticas de negociação de construção de relação comercial com o cliente. Apesar disso, verificaram-se também o recurso a táticas de negociação mais agressivas por parte de comerciais com maior poder decisório dentro da organização.

No entanto, este estudo apresenta também algumas limitações, tendo em conta que foram realizados cerca de cinco grupos de foco, com o total de 25 participantes, sendo estes profissionais da mesma instituição bancária em Portugal. Num estudo futuro sobre o tema, poderia ser interessante realizar os grupos de foco com comerciais de várias instituições bancárias em Portugal, o que poderia aportar informação mais diversificada que a que foi obtida, nomeadamente no que respeita a identificar outras estratégias e táticas negociais ou mesmo constatar se os resultados obtidos na presente investigação se replicariam numa amostra mais ampla.

Neste estudo, procurou-se identificar as estratégias e táticas de negociação mais utilizadas em processos de concessão de crédito à habitação, no entanto, numa perspetiva de continuidade deste estudo seria bastante aliciante analisar a eficácia das estratégias e táticas aqui identificadas como as mais utilizadas nestes processos negociais.

Por fim, realçar que esta investigação se baseia em métodos qualitativos, sendo que no futuro seria importante também a utilização de métodos quantitativos de forma a tornar a análise mais completa e concreta, de forma a testar variáveis como: lucratividade específica da negociação para a instituição financeira, o tempo do processo negocial, recurso a estratégia colaborativa vs estratégia competição.

Consideramos, portanto, que a realização desta investigação poderá contribuir para uma primeira reflexão sobre as estratégias e táticas negociais mais utilizadas em processos de concessão de crédito à habitação, podendo ser útil numa fase preparatória à negociação concreta na atividade profissional em questão para a área da negociação no setor bancário em Portugal e, mais especificamente, para os processos de concessão de crédito à habitação, sendo a leitura desta investigação fator importante numa fase preparatória à negociação com clientes bancários. Esta permite-nos inclusivamente abordar de forma proativa possíveis causas de conflito e diferentes estratégias de abordagem do conflito que poderá surgir.

Referências Bibliográficas

Agndal, H. (2007). Current trends in business negotiation research. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No 2007:003.

Alto Clécio (2009). Técnicas de compras. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Assis.A., Straub.A. (2016). Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, jul./dez. 2016.

Bandura, A. (2008). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. American Psychologist, 37, 122-147.

Chizzotti, A. (1995) Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez.

Cunha, P. Leitão, S. (2021). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto: Publicações Fundação Fernando Pessoa.

Cunningham, M. & Turnbull, W. (1982). Inter-organizational personal contact patterns. In H. Håkansson (Ed.), International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach (pp. 304–316). Chichester, New York: John Wiley and Sons.

Coleman, P., Deutsch, M., & Marcus, E. (Eds.) (2014). The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Douglas A. (2013). The Negotiation Process: Exploring Negotiator Moves Through a Processual Framework.

Fisher, R. et.al. (2007). Como conduzir uma negociação: Chegar a um acordo sem ceder (6.ª ed.). Lisboa, Portugal: Lua de Papel. ISBN 978-972-41-4941-7.

Goldwich, D. (2016). Be an effective negotiator. The New Straits Times.

Hossain M. (2012). *Selecting Negotiation Strategies for Meeting Scheduling Using a Model Based Approach*. Jodrey School of Computer Science, Acadia University, Wolfville, Nova Scotia, Canada B4P 2R6.

Martinelli, D.; Almeida, A. (2008) *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas.

Mastenbroek, W. (1993). *Conflict management and organization development: An expanded edition*. New York, NY: John Wiley & Sons. ISBN 0471941417

Mastenbroek W. (2013). Development of negotiating skills. In V. A. Kremenjuk (Ed.), *International negotiation: Analysis, approaches, issues* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. ISBN 978-0-787-95886-2

McIntyre J, et al. (2007). The spectrum of spontaneous mutations caused by deficiency in proteasome maturase Ump1 in *Saccharomyces cerevisiae*.

Musa F. (2012). Negotiation skills: teachers' feedback as input strategy. UKM Teaching and Learning Congress 2012. Centre for General Studies, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.

Pruitt, D. G. (2011). Negotiation and mediation in intergroup conflict. In D. Bar-Tal (Ed.), *Frontiers of social psychology. Intergroup conflicts and their resolution: A social psychological perspective* (p. 267–289). New York. NY: Psychology Press. ISBN 978-1-84169-783-3.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Abingdon, England: Routledge ISBN 978-14-1281-456-0.

Rodrigues L. Oliveira J. (2017). O Processo de Negociação, sua estrutura e importância no contexto atual, mestrado em Gestão e estratégias em Negócios pela UFRRJ.

Segal, J. & Smith, M. (2014). Conflict Resolution Skills: Building the Skills That Can Turn Conflicts into Opportunities. Retrieved from <http://www.helpguide.org/articles/relationships/conflict-resolution-skills>. Wongleedee, K. (2012). Principles of Management in Globalization. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University Press.

Shaerer M. Swaab R. Scheinsber M. (2019). Win-Win in distributive negotiations: The economic and relational benefits of strategic offer framing. *Journal of Experimental Social Psychology*.

Serrano, G. (1996). Elogio de la negociación. Discurso inaugural lido na la Solemne Apertura do Curso Académico 1996-97. Santiago de Compostela, Espanha: Universidad de Santiago de Compostela. ISBN 84-8121-520-1.

Soliman C. Antheaume N. (2017). Inter and intra organizational negotiation during economic recession: An essay on the promotion of cooperation. School of Economics and Management, University of Nantes, France. Pearl Negotiation, Cairo, Egypt.

Sunil K. Singh, Detelina Marinova, and Jagdip Singh. Business-to-Business E-Negotiations and Influence Tactics. *Journal of Marketing* 2020, Vol. 84(2) 47-68 ^a American Marketing Association.

Thompson, L. (2008). A razão e o coração do negociador: Guia para negociar com sucesso. Lisboa, Portugal: Monitor. ISBN 978-972-9413-74-2.

Terence A. (2006). Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.

Walton, R. E., & Mckersie, R.B. (1965). A behavioral theory of labor relations. New York: McGraw-Hill.

Wanderley J. (2019). Negociação: Uma competência essencial para líderes e administradores. Disponível em: <http://idemp-edu.com.br/artigos/22>.

Wertheim, E. (2017). Negotiations and Resolving Conflicts: An Overview. College of Business Administration Northeastern University.

Zohar I. (2015). "The art of negotiation" Leadership skills required for negotiation in time of crisis. International conference "Education, Reflection, Development", ERD 2015, 3-4 July 2015, Cluj-Napoca, Romania.

Anexo 1

Perceções sobre as Estratégias e Táticas Utilizadas Num Processo Negocial do Setor Bancário Português de Concessão de Crédito à Habitação
Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Introdução e contexto: Está a ser convidado para participar no presente estudo que é realizado no âmbito de uma investigação em curso na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O objetivo do estudo é identificar as estratégias e táticas de negociação mais utilizadas por comerciais do setor bancário em processos de negociação de concessão de crédito habitação.

Requisitos: Se concordar em participar, espera-se que os participantes colaborem com as suas experiências práticas, mais especificamente em processos de concessão de crédito à habitação. Participará em um grupo de foco, em que todos os intervenientes cumprem com os requisitos necessários. Ao longo dos grupos de foco serão apresentadas diversas questões aos intervenientes, que estes através das suas competências e experiências negociais deverão responder.

Anonimato e confidencialidade: As suas respostas serão totalmente anónimas e confidenciais, cumprindo todas as normas de sigilo pessoal e bancário.

Finalidade do tratamento de dados e divulgação dos resultados: Os dados servem exclusivamente para fins de investigação. Os dados serão sempre apresentados de forma conjunta e os/as participantes nunca serão identificados/as. Os resultados obtidos poderão ser apresentados em conferências e/ou submetidos para publicação em revistas científicas.

Agradecemos o seu tempo e disponibilização em participar neste grupo de foco.

Aceita participar?

---- Sim

--- Não

Questões Finais/Demográficas:

- 1) Com qual dos géneros se identifica?

Masculino	
Feminino	
Outro	

- 2) Idade: ____

- 3) Estado Civil:

Casado(a)	
Solteiro(a)	

- 4) Habilitações literárias (indique o nível mais elevado que completou):

Ensino Primário	
Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Licenciatura	
Pós-Graduação	
Mestrado	
Doutoramento	
Outro	

Se é licenciado/Mestre/Doutorado/Pós-Graduado, mencione a sua área de estudo:

-
- 5) Situação profissional atual:

Estudante	
Estudante-Trabalhador	
Empregado	

Outra	
-------	--

- 6) Atividade principal na organização onde trabalha: _____
- 7) Região onde exerce a sua função: _____
- 8) Outras regiões onde já exerceu funções: _____
- 9) Tem experiência de gestão de pessoas (e.g. supervisão de equipas, chefia de departamento, divisão, direção ou outra função de liderança)?
 ____Não ____ Sim. Se sim, por favor refira a duração aproximada dessa experiência (em anos): ____
- 10) Tem experiência em processos de negociação de Crédito à Habitação?
 ____Não ____ Sim.
 Se sim, por favor refira:
 A duração aproximada dessa experiência (em anos): ____

Mensagem final:

Muito obrigado pela sua participação. Agradecemos se poder reencaminhar este inquérito a outros contactos que possam dar a sua opinião sobre a empregabilidade dos profissionais em gestão.

Anexo 2

	Nunca	Raramente	Por Vezes	Com Frequência	Habitualmente
1. Expõe o problema claramente procurando uma solução					
2. Procura não argumentar					
3. Procura intensamente a solução do problema					
4. Enfatiza os problemas comuns					
5. Procura um compromisso					
6. Enfrenta abertamente a questão					
7. Procura não se envolver					
8. Insiste numa determinada solução					
9. Acentua que as vossas diferenças são menos importantes que os fins comuns					
10. Procura uma solução intermedia					
11. Não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida					
12. Desiste facilmente					
13. Tenta levar a sua por diante					
14. Atenua as diferenças					
15. Está pronto a negociar					
16. Encara o conflito de forma direta					
17. Retira-se da situação					
18. Não considera um “não” como resposta					

19. Procura suavizar as discordâncias					
20. Cede um pouco para receber algo em troca					
21. Exprime claramente o seu ponto de vista					
22. Ignora o conflito					
23. Impõe a sua solução					
24. Atua como se os vossos objetivos comuns fossem de importância primária					
25. Toma em consideração ambos os lados do problema					

Anexo 3

Percepções Sobre as Estratégias e Táticas Utilizadas Num Processo Negocial de Concessão de Crédito à Habitação

Guião de Perguntas dos Grupos de Foco

1. Segundo a vossa experiência prática, conseguem identificar algum conflito no vosso dia-a-dia, entre comercial e cliente? Se sim, descrevam alguns desses conflitos que já experienciaram.
2. Segundo a vossa experiência, quais as principais causas do surgimento de conflitos entre comercial e cliente no setor bancário?

Objetivo destas Questões: Perceber se os comerciais do setor bancário consideram que existe ou não realmente conflitos entre eles e clientes e perceber se identificam o crédito à habitação como uma causa desses conflitos.

3. De que forma procuram solucionar esses conflitos entre cliente e comercial?

Objetivo da Questão: Ao longo da dissertação refere-se que a negociação é a principal forma de resolução de conflitos, com esta questão pretendo identificar essa realidade ou não.

4. (Se responderem a Negociação): Descrevam os vossos procedimentos negociais para resolução desses conflitos? (Caso eles mencionem exemplo de negociações de processos de crédito à habitação, puxarei pelo assunto para trazer mais inputs sobre o tema à tese).

Objetivo da Questão: Identificar os métodos dos comerciais bancários e retirar características das suas negociações que se identifiquem com negociações integrativas, distributivas ou mistas.

5. Nas negociações de crédito à habitação com que se confrontam, focam-se nos vossos objetivos e interesses ou procuram encontrar uma solução que satisfaça todas as partes? Refiram experiências práticas que o ilustrem.

Objetivo da Questão: Identificar os métodos dos comerciais bancários e retirar características das suas negociações que se identifiquem com negociações integrativas ou distributivas.

6. No recurso à negociação, e tendo em conta a vossa experiência, consideram utilizar recorrentemente estratégias de negociação cooperativas (colaboração, compromisso, anuência), estratégias competitivas (competição) ou procurar evitar a negociação, cedendo totalmente nas pretensões do cliente?

Objetivo da Questão: Identificar as estratégias mais utilizadas em processos negociais. Pretendo com a Q4 e Q5 retirar características das suas negociações, na Q6 confirmar se as características vão ao encontro das estratégias que eles dizem mais utilizar.

7. Em vossa opinião, há alguma diferença entre estratégia e tática negocial? Se sim, quais?

Objetivo da Questão: Perceber se os comerciais conseguem identificar as diferenças existentes e perceber se eles tem a perceção que estão a utilizar uma tática ou estratégia negocial.

8. Nas vossas negociações de crédito à habitação recorrem a táticas de negociação?

Objetivo da Questão: Identificar se é prática recorrente utilizar táticas negociais.

9. Em processos negociais de crédito à habitação, quais as táticas de negociação que mais utiliza? (promessas; concordância inicial com cliente sobre assuntos menos importantes; persuasão; compensações futuras; ameaças; redução de custos ou outras que utilizem)

Objetivo da Questão: Identificar as táticas de negociação mais utilizadas por eles.

Conceito de Conflito: existência de um conflito no seio de um grupo quando se encontram reunidos três fatores fundamentais entre as partes: (i) percepção de incompatibilidade de interesses, (ii) interdependência e (iii) interação entre as partes. Sendo que, “Nem todos os problemas conduzem a conflitos, mas todos os conflitos têm na sua origem um ou mais problemas”.

Estratégias de Negociação: é considerada um plano de ação, no qual é especificado os grandes objetivos de médio alcance, ou seja, uma estratégia pretende clarificar as oportunidades que surgem para os negociadores obterem o máximo proveito possível e organizarem o raciocínio e atitude necessária para conseguirem alcançar os objetivos definidos inicialmente

Táticas de Negociação: as táticas de negociação são uma forma específica usada em uma situação particular. As táticas são destinadas para uso de curto prazo e mudam constantemente dependendo das especificidades da negociação.