

A INTERACÇÃO SOCIAL NA CONSTRUÇÃO DOS ACORDOS INTEGRATIVOS

Xavier Hospital

Professor na Área de Psicologia das Organizações e do Trabalho da
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Nota do Autor

Os estudos apresentados neste artigo foram conduzidos no quadro de uma tese de doutoramento (Hospital, 2000). O autor agradece a Maria Benedita Monteiro e a Claude Louche pela sua orientação ao longo deste trabalho. A correspondência relativa a este artigo deve ser mandada para o autor, Tv. S. Bernardino 22-1, 1150-319 Lisboa, ou por correio electrónico, xavier.hospital@oninet.pt.

Resumo

Estuda a relevância de dois modelos da interacção social que são frequentemente invocados para estabelecer um elo de ligação entre as respostas individuais dos negociadores e a natureza dos acordos que estabelecem: o modelo aditivo e o dilema do prisioneiro. O Estudo 1 incidiu sobre o efeito das percepções de interdependência entre grupos e de categorização social dos negociadores sobre as intenções de comportamento na negociação e sobre os acordos integrativos. Estudantes formaram 64 díades para simular uma negociação de mercados com potencial integrativo por troca de concessões mutuamente benéficas. As percepções de categorização simples provocaram estratégias de diferenciação categorial mais conflituais e acordos mais integrativos que as percepções de subcategorização. Dois outros estudos incidiram sobre a relação entre a natureza dos acordos e dois processos sequenciais de comunicação: os padrões de comunicação (Estudo 2) e as fases de negociação (Estudo 3). Os dados foram proporcionados pela simulação, por 32 díades, de um conflito ambiental entre grupos assimétricos. Os dois processos sequenciais encontravam-se associados aos acordos integrativos. Os três estudos produziram dados incompatíveis com o modelo aditivo e o dilema do prisioneiro. No seu conjunto os dados salientam a necessidade de conceber novos modelos da interacção social para dar conta da construção dos acordos integrativos.

Abstract

Studies the relevance of two models of social interaction frequently invoked to link individual responses to agreement types: the additive model and the prisoner's dilemma. Study 1 addressed the effects of perceptions of intergroup goal interdependence and negotiators' social categorisation on pre-negotiation responses and integrative agreements. Students made up 64 dyads to simulate a markets negotiation with integrative potential by logrolling. Perceptions of simple categorisation entailed strategies of categorical differentiation more conflictive and agreements more integrative than perceptions of sub-categorisation did. Two other studies addressed the link between the nature of agreements and two sequential communication processes: communication patterns (Study 2) and negotiation phases (Study 3). Data came from the simulation, by 32 dyads, of an environmental conflict between asymmetrical groups. Both sequential processes were linked to integrative agreements. The three studies yielded data incompatible with the additive model and the prisoner's dilemma. New models of social interaction should be thought up to account for integrative agreement building.

A interacção social na construção dos acordos integrativos

A vida organizacional exige dos grupos que interajam e concordem entre eles sobre a gestão dos recursos de que dispõem, o que os obriga a negociar acordos para evitar que os conflitos dominem as relações. A negociação é o processo formal pelo qual os grupos ou os seus delegados interagem de modo a resolver as divergências, sem recorrer a força física, a terceiras partes ou a processos automáticos de tomada de decisão como o voto ou o sorteio (Pruitt & Carnevale, 1993).

Acordos Integrativos

A natureza dos acordos negociados é variada (Thompson & Hrebec, 1996); certos tipos de acordos são mais facilmente aplicados e respeitados porque respondem às necessidades de todas as partes em conflito (Follett, 1940; Pruitt & Lewis, 1977). Diz-se que um acordo é *integrativo* se maximiza os interesses de todas as partes envolvidas na negociação, através da exploração de todos os recursos disponíveis e da criação de novos recursos (Raiffa, 1982; Walton & McKersie, 1965/1993). Ao contrário, os acordos *distributivos* favorecem os interesses de uma parte, de tal maneira que a outra fica prejudicada ou que certos recursos ficam por distribuir.

Construir um acordo e definir os seus termos implica que no mínimo duas pessoas entram em interacção. Neste sentido, a negociação é uma actividade *colectiva* e que dá origem a um produto comum aos participantes. Para compreender a construção dos acordos é preciso explorar, para além dos comportamentos isolados das partes, os elos de ligação que existem entre o resultado final e os comportamentos no seu conjunto, em interacção. Além do mais, a negociação é intrinsecamente um processo de *mudança* (e.g., Putnam, 1994a) uma vez que transforma uma situação de desacordo numa de acordo. Logo, a explicação deste fenómeno deveria abranger a descrição dos mecanismos que provocam e acompanham a mudança.

Táticas Integrativas e Distributivas

Apesar disso, as abordagens mais comuns da negociação não prestaram muita atenção aos processos colectivos e sequenciais da construção dos acordos. Esta negligência deve-se, em parte, a uma visão errada dos vínculos entre a negociação integrativa e a negociação distributiva. Muitas das investigações contemporâneas ainda assentam numa distinção que Walton e McKersie (1965/1993) estabeleceram há perto de 40 anos atrás. Estes autores associaram a negociação distributiva à competição por recursos escassos, às táticas de pressão e à manipulação da informação. Por contraste, a negociação integrativa implicaria a coope-

ração para aumentar os ganhos, a resolução de problema, a troca franca e aberta de informação e a confiança entre os negociadores. A ideia segundo a qual os processos integrativos e distributivos são mutuamente incompatíveis foi retomada muitas vezes, como no modelo dos interesses duais de Pruitt (1981, 1998) ou na literatura normativa (e.g., Fisher, Ury, & Patton, 1991). Todas estas abordagens pressupõem que as táticas distributivas e integrativas servem funções antagónicas e, por isso, não procuram explicar como estas táticas se organizam sequencialmente e se complementam no processo de comunicação entre os negociadores.

De acordo com esta abordagem *separatista*, os investigadores tentaram separar as táticas distributivas das integrativas, como se se tratassem de comportamentos essencialmente distintos (Olekalns, Smith, & Walsh, 1996; Putnam, 1990). Estudos realizados neste âmbito sugerem que a troca de informações (Kemp & Smith, 1994; O'Connor, 1997) e as perguntas acerca dos interesses prioritários dos negociadores (Tutzauer & Roloff, 1988) facilitam a construção de acordos integrativos. Os negociadores aumentam também as hipóteses de atingirem acordos integrativos ao multiplicarem as ofertas sobre vários itens em simultâneo (Weingart, Bennett, & Brett, 1993), ao confiarem na outra parte (De Dreu, Giebels, & Van de Vliert, 1998) ou ao adoptarem uma estratégia de resolução de problema (Putnam & Wilson, 1989). A negociação distributiva, por sua vez, caracteriza-se por táticas de pressão (Pruitt & Lewis, 1975) como as ameaças (De Dreu et al., 1998), a troca de informações sobre as posições nos itens negociados um a um (Weingart, Hyder, & Prietula, 1996), a argumentação (Roloff, Tutzauer, & Dailey, 1989) e a inflexibilidade (Koutsovoulou, 1998).

Todavia, duas restrições importantes limitam a perspectiva separatista em descrever a construção dos acordos. Primeiro, esta perspectiva assenta em modelos de interacção que nunca foram testados como tal. Segundo, ao conceber os processos integrativos e distributivos como mutuamente incompatíveis, os investigadores não procuraram explicar como coexistem no seio de cada negociação e iludiram a sua organização sequencial. Estas e outras limitações levaram um número crescente de autores a rejeitar a perspectiva separatista (Lax & Sebenius, 1986; Olekalns et al., 1996; Putnam, 1990; 1994a).

Modelos da Interacção Social

Muitas vezes, os modelos da negociação incidem sobre comportamentos individuais e ignoram as interacções entre eles. Por exemplo, o modelo dos interesses duais de Pruitt (1981, 1998) procura prever as estratégias de negociação a partir do interesse que os negociadores manifestam nos seus próprios ganhos e nos ganhos da outra parte. Os modelos cognitivos (e.g., Bazerman, 1998) procuram revelar os enviesamentos cognitivos que interferem com a tomada de decisões individualmente racionais (e não colectivamente racionais).

Mas os acordos resultam da interacção entre várias pessoas. Para ser capaz de prever a qualidade dos acordos, é preciso dispor de modelos dos efeitos dos comportamentos individuais em interacção. O mais simples destes modelos, que os investigadores raramente reconhecem explicitamente, é *aditivo*, pois prediz que a natureza dos acordos reflecte a soma das intenções ou dos comportamentos individuais. Por exemplo, afirmar que a soma dos lucros contidos num acordo será tanto mais baixa quanto mais as partes poderem imputar custos ao adversário (Deutsch, 1973; Rubin & Brown, 1975) é uma predição tipicamente aditiva. No entanto, estudos mostram que a capacidade de impingir custos pode dar origem a um efeito de dissuasão bilateral propício à construção dos acordos (Lawler, Ford, & Blegen, 1988; Louche, 1981), mostrando assim que outros modelos actuam nos processos de negociação.

O outro modelo mais invocado é sem dúvida o dilema do prisioneiro. Trata-se, na origem, de um jogo económico, ou seja, de uma matriz que especifica os ganhos e as perdas de agentes económicos em função das táticas escolhidas por cada um deles (Rapoport, 1974; Von Neumann & Morgenstern, 1944/1972). Enquanto modelo de interacção, o dilema do prisioneiro prediz que duas partes que escolham a cooperação privilegiam os interesses colectivos e aumentam a soma dos ganhos. Duas partes que escolham a competição protegem os interesses particulares mas reduzem a soma dos ganhos. Por fim, face a uma parte que opta pela cooperação, uma parte que opta pela competição consegue ganhos altos mas a outra recebe muito pouco. Por conseguinte, o modelo aditivo e o dilema do prisioneiro levam a predições semelhantes, desde que as partes adoptem estratégias idênticas: a cooperação provoca acordos integrativos e a competição, acordos distributivos.

Estudo 1

O Estudo 1 tinha por objectivo testar a pertinência do modelo aditivo e do dilema do prisioneiro para prever a natureza de acordos negociados, recorrendo a dois factores conhecidos por actuar sobre os comportamentos de competição e de cooperação: as percepções de interdependência e as percepções de categorização social.

Interdependência de Objectivos

Diz-se que os grupos têm uma relação de interdependência positiva quando há uma correlação positiva entre as taxas de realização dos seus objectivos respectivos; ao contrário, os grupos têm uma relação de interdependência negativa quando há uma correlação negativa entre as taxas de realização dos seus objectivos respectivos (Brewer, 2000; Tjosvold, 1998). Numerosos estudos mostram que as percepções de

interdependência negativa aumentam a discriminação do exogrupo e que as percepções de interdependência positiva a reduzem (Brewer & Silver, 1978; Esses, Jackson, & Armstrong, 1998; Rabbie, Benoist, Oosterbaan, & Visser, 1974; Ryen & Kahn, 1975; Vala, Garcia-Marques, Gouveia-Pereira, & Lopes, 1998). Por conseguinte, a partir do modelo aditivo ou do dilema do prisioneiro, pode-se prever que as percepções de interdependência negativa levam a construção de acordos mais distributivos que as percepções de interdependência positiva.

Categorização Social

Os indivíduos reagem frequentemente a uma situação de categorização social simples através de uma estratégia competitiva de *diferenciação categorial*: favorecem os membros do seu grupo e discriminam os membros do exogrupo (Correia, 1995; Diehl, 1990; Doise, 1976/1984). A *categorização cruzada* refere-se ao cruzamento de um critério de categorização (e.g., o sexo: as raparigas vs. os rapazes) com um segundo critério (e.g., a cor: os azuis vs. os vermelhos) de tal maneira que cada indivíduo é simultaneamente membro de uma categoria do primeiro critério (e.g., o grupo dos vermelhos) e de uma categoria do segundo critério (e.g., o grupo das raparigas; Deschamps & Doise, 1978). O cruzamento de categorias leva a uma redução da diferenciação categorial relativamente aos membros dos grupos mistos (Hewstone, Islam, & Judd, 1993), isto é, os membros que partilham só uma categoria comum. Outros tipos de resposta foram observados em estudos sobre o cruzamento de categorias, mas o efeito de *redução* da diferenciação categorial é o mais consistente (Crisp & Hewstone, 2000; Migdal, Hewstone, & Mullen, 1998).

Na negociação, o primeiro critério de categorização determina simplesmente o lado que o negociador defende. Ao incluir um segundo critério de categorização que reúne ambas as partes numa categoria comum, obtém-se uma figura de *subcategorização*. Uma vez que a subcategorização provoca uma redução das estratégias de discriminação do exogrupo, pode-se prever, a partir do modelo aditivo ou do dilema do prisioneiro, que a subcategorização dos negociadores leva à construção de acordos mais integrativos do que o processo de categorização simples.¹

Método

Estudantes formaram 64 díades, das quais 62 chegaram a um acordo, e desempenharam o papel de delegados de empresas (*categorização simples*) ou de unidades de produção que pertencem à mesma

¹ Admite-se que os comportamentos são recíprocos.

empresa (*subcategorização*). As partes negociavam a partilha de novos segmentos de mercado na região em que estavam a trabalhar. Na condição de interdependência *positiva*, as instruções salientavam que uma parte não podia enfrentar a concorrência sem a outra, e que o desaparecimento de uma delas conduzia ao desaparecimento das duas. Na condição de interdependência *negativa*, as instruções salientavam que a região era demasiado pequena para ambas as partes, e que a sobrevivência de uma delas levava ao desaparecimento da outra.

Antes de negociar, os participantes preencheram um questionário curto, onde indicavam as suas percepções de categorização e de interdependência. Estas medidas serviram para confirmar a eficácia das manipulações (para mais pormenores, ver Hospital, 2000). De seguida, os participantes indicavam se tencionavam proteger os interesses da sua parte e da outra parte em duas escalas distintas. As análises foram realizadas sobre as médias das díades nas escalas do questionário. A tarefa, uma negociação integrativa por troca de concessões mutuamente benéficas, permitia que se medisse a qualidade dos acordos através de pelos menos dois índices: a eficiência de Pareto (Tripp & Sondak, 1992; Weingart et al., 1996) e a soma dos lucros.

Resultados e Discussão

O Quadro 1 mostra que ambas as manipulações afectaram as intenções comportamentais no sentido previsto. Para além de um efeito significativo do alvo, $F(1,60) = 336.97, p < .001$, uma interacção entre o alvo e a categorização, $F(1,60) = 23.16, p < .001$, e uma interacção entre o alvo e a interdependência, $F(1,60) = 10.29, p < .002$, indicam que a categorização simples e a interdependência negativa provocaram intenções de discriminação intergrupais mais elevadas que a subcategorização ou a interdependência positiva, respectivamente.

Quadro 1
Intenções Comportamentais Para com o Endogrupo e o Exogrupo em Função da Categorização e da Interdependência

Categorização	Interdependência positiva		Interdependência negativa	
	Endogrupo	Exogrupo	Endogrupo	Exogrupo
Simples				
M	6.31	2.59	6.50	2.09
ET	0.57	0.71	0.52	0.99
Subcategorização				
M	5.59	4.00	6.06	2.91
ET	0.99	1.11	0.68	1.50

Nota: $n = 16$ em todas as células.

^a valores mais altos indicam uma intenção mais forte de defender os interesses do grupo alvo.

Segundo as hipóteses, os acordos seriam tanto mais integrativos quanto mais baixa fosse a discriminação. O Quadro 2 revela que as

médias de eficiência de Pareto e da soma dos lucros são mais altas na condição de categorização simples do que na condição de subcategorização. Análises de variância mostram que a diferença entre os dois grupos é significativa nas duas medidas dos acordos, $F(1,58) = 4.24, p = .044$ para a eficiência de Pareto² e $F(1,58) = 4.13, p = .047$ para a soma dos ganhos. Este resultado contradiz claramente a hipótese uma vez que a integratividade era mais alta nas condições em que havia mais discriminação intergrupais.

Quadro 2
Efeitos da Categorização e da Interdependência Sobre a Integratividade dos Acordos

Integratividade	Interdependência positiva		Interdependência negativa	
	Categorização simples ^a	Subcategorização ^b	Categorização simples ^a	Subcategorização ^b
Eficiência				
M	.97	.92	.95	.92
ET	.09	.10	.07	.09
Soma				
M	489.00	454.36	470.00	444.06
ET	55.10	62.24	53.08	59.87

Nota: ^a $n = 15$; ^b $n = 16$; ^c médias não corrigidas.

O resultado principal desta experiência refuta o modelo aditivo e o dilema do prisioneiro enquanto modelos sincrónicos da interacção entre as respostas individuais dos negociadores na construção de acordos integrativos. A categorização simples ocasiona estratégias intergrupais de diferenciação categorial nitidamente competitivas. O modelo aditivo e o dilema do prisioneiro ambos prevêem que as respostas competitivas interferem com a procura de ganhos colectivamente elevados. Por este motivo, a subcategorização deveria provocar a construção dos acordos mais integrativos. No entanto, os acordos são mais integrativos na condição de categorização simples do que na condição de subcategorização.

É possível interpretar este resultado em termos do modelo dos climas de negociação de Stephenson (1984). Este autor afirma que os processos de negociação satisfatórios se caracterizam por elevadas exigências tanto ao nível intergrupais como ao nível interpessoal. Exigências intergrupais demasiado baixas podem facilitar a criação de uma relação de conluio entre os negociadores, o que constitui uma ameaça para os interesses dos constituintes. Por outro lado, o conflito intergrupais, provocado por exigências intergrupais elevadas, pode levar à ruptura das negociações, a não ser que os negociadores mantenham uma boa relação através de exigências interpessoais suficientemente

² Os testes foram realizados sobre o seno dos valores de eficiência de Pareto para corrigir a distribuição oblíqua desta variável.

elevadas. Na experiência, os participantes eram todos colegas de turma. Nestas condições, o nível de conflito intergrupal é geralmente mais baixo e as exigências interpessoais, mais altas do que nas negociações em meio natural (Donohue, Diez, & Hamilton, 1984). Uma vez que o nível de exigências interpessoais já está assegurado, é lógico que os acordos integrativos tenham ocorrido na condição em que as manipulações asseguram um conflito intergrupal maior, ou seja, na condição de categorização social simples.

Estudo 2

Padrões de Comunicação

Prosseguiu-se a exploração das interações entre os negociadores nos Estudos 2 e 3, adoptando desta vez uma perspectiva diacrónica, ou seja, tendo em consideração processos sequencias de negociação. O Estudo 2 incidia sobre os *padrões de comunicação*, ou encadeamentos de intervenções contíguas que se repetem ao longo do processo de comunicação (Brett, Shapiro, & Lytle, 1998; Putnam & Jones, 1982). Neste caso, uma *intervenção* tem o sentido específico de um conjunto de palavras proferidas por um locutor não interrompido, entre o momento em que o interlocutor deixou e retomou a palavra. Os encadeamentos que associam duas intervenções contíguas de ataque, ou uma de ataque e uma de defesa são exemplos de padrões de comunicação. Distingue-se ainda os padrões *recíprocos*, que se compõem de duas intervenções idênticas do ponto de vista funcional (e.g., integrativo-integrativo), dos padrões *complementares*, que se compõem de intervenções antagonistas do ponto de vista funcional (e.g., distributivo-integrativo; Weingart, Thompson, Bazerman, & Carroll, 1990).

O modelo aditivo da interacção social não prevê qualquer associação entre a natureza dos acordos e os padrões complementares, uma vez que estes juntam comportamentos mutuamente compensatórios através da sua adição. No entanto, vários estudos indicam que os padrões complementares têm uma acção benéfica na construção dos acordos (Brett et al., 1998; Donohue, 1981; Olekalns & Smith, 1997; Putnam & Jones, 1982). Estes servem para romper as espirais de conflito, enquanto que os encadeamentos de táticas distributivas têm tendência a induzir ataques cada vez mais agressivos e lutas desesperadas para controlar o processo de comunicação. Ao responder sistematicamente por movimentos de recuo perante ataque sucessivos, uma parte pode transmitir a ideia de que não quer deixar-se arrastar numa luta incontrolável e mostra o caminho para a evitar. Tendo em consideração o papel dos padrões complementares no processo de comunicação, prevê-se portanto uma associação positiva entre estes e os acordos integrativos.

A Negociação Assimétrica

Vários estudos mostram que, nas negociações entre partes assimétricas (e.g., de poder desigual), as partes escolhem táticas de negociação em função da sua posição relativa. Este efeito foi observado nas negociações entre patrões e empregados (Bednar & Curington, 1983; Donohue et al., 1984; Hinkle, Stiles, & Taylor, 1988), entre vendedor e comprador (Alexander, Schul, & Babakus, 1991; Kamins, Johnston, & Graham, 1998) ou entre a polícia e sequestradores de reféns (Donohue & Roberto, 1993, 1996; Rogan & Hammer, 1995). Estes dados indicam que qualquer assimetria suficientemente marcada entre as duas partes se traduz por um efeito do papel sobre a frequência de utilização das diferentes táticas, efeito chamado *especialização de papel*. Por exemplo, nas negociações em empresas tradicionais, os sindicatos especializam-se frequentemente no ataque e a direcção na defesa.

Putnam e Jones (1982) defendem que a especialização desempenha uma função de adaptação das partes às suas posições na negociação, uma vez que permite uma melhor adequação entre os objectivos de cada uma das partes e os meios de que dispõe para os alcançar. Neste caso, é de esperar uma correlação positiva entre a especialização de papel e a integratividade dos acordos. O dilema do prisioneiro, pelo contrário, prevê uma menor integratividade devido à especialização de papel, pois esta significa que uma parte adopta uma estratégia competitiva e a outra uma estratégia cooperativa. Nestas condições, o dilema do prisioneiro prevê que a parte competitiva obtém lucros muito maiores que a parte cooperativa, e que a soma dos lucros é inferior à soma obtida pelas duas partes que optam pela cooperação.

Método

Os participantes, 64 estudantes, negociavam uma política de tratamento de resíduos domésticos. Em função das suas opiniões acerca deste problema, ou representavam o construtor de uma incineradora, ou a comunidade do local previsto para a construir. Os objectivos de ambas as partes eram quantificados de modo a facilitar o cálculo dos ganhos da empresa (G_e) e da comunidade (G_c) no fim da negociação. O índice de integratividade utilizado neste estudo, $I = 1 - |G_e - G_c| / (G_e + G_c)$, variava entre 0 (acordos distributivos) e 1 (acordos integrativos) de modo a ter simultaneamente em consideração a soma dos ganhos e a sua diferença.³ Os negociadores dispunham de 40 minutos no máximo para chegarem a um acordo. Das 32 diades que participaram na experiência, 21 alcançaram o acordo a tempo.

³ Este índice teria colocado um problema nos casos em que as partes obtinham ganhos perfeitamente iguais, produzindo assim um valor constante para o índice. No entanto, estes casos não se apresentaram.

Os processos de comunicação foram gravados, transcritos e divididos em *unidades de pensamento*. Uma unidade contém uma oração independente, ou uma oração principal mais uma subordinada, e exprime uma ideia completa. Aplicou-se uma grelha de codificação para distinguir a valência, positiva ou negativa, da contribuição das unidades para a interdependência de objectivos entre as partes. Para efeitos de codificação, uma unidade contribuía para a interdependência *positiva* se facilitava a realização dos objectivos principais de ambas as partes ou de uma parte sem, no entanto, prejudicar os interesses da outra parte. Uma unidade contribuía a interdependência *negativa* se prejudicava a realização dos objectivos principais de uma parte, ou de ambas. Independentemente da valência da unidade, a grelha atribuía um plano de negociação a cada unidade. Os planos foram escolhidos de modo a cobrir um conjunto relativamente exaustivo de áreas de negociação: os interesses substantivos, a informação, o procedimento e a relação. A grelha continha 4 Planos de negociação x 2 Níveis de interdependência, ou seja 8 categorias no total. A codificação começou após verificação da taxa de acordo entre os juizes na aplicação das categorias ao texto.

Aplicou-se uma análise das correspondências ao quadro de contingências obtido a partir de 5427 intervenções em linhas e das 8 categorias da grelha em colunas. A primeira dimensão discriminava a valência das categorias: opunha as categorias de interdependência negativa às categorias de interdependência positiva. As coordenadas das intervenções, das partes e das diádes nesta dimensão serviram de *índices de interdependência*. A diferença intra-diáde, entre o índice da comunidade e o índice da empresa, serviu de *índice de especialização de papel*. O índice de interdependência mostrou que, nas trocas verbais, os delegados da empresa contribuía para a interdependência negativa, $M = -0.10$, $ET = 0.43$, e os delegados da comunidade para a interdependência positiva, $M = 0.13$, $ET = 0.50$. A diferença significativa entre estas médias confirmou a existência de uma especialização de papel, $t(31) = 2.24$, $p < .033$.

As intervenções com um índice de interdependência positivo ou nulo eram consideradas positivas e as restantes eram consideradas negativas. Em cada processo de comunicação foram identificados cinco tipos de fases (Holmes & Poole, 1991; Holmes, 1992, 1996): as *fases positivas*, compostas de intervenções positivas; as *fases negativas*, compostas de intervenções negativas; as *fases complementares*, em que alternavam as intervenções positivas produzidas por uma parte e negativas produzidas por outra parte; e as *fases nulas*, em que nenhuma das outras fases se podiam identificar. O número de intervenções em cada tipo de fase, multiplicado por 100 e dividido por 170 (o número médio de intervenções numa transcrição) produziu índices de padrões positivos, negativos, complementares e nulos.

Resultados e Discussão

Os processos de comunicação apresentavam variações elevadas em termos de comprimento. O processo mais curto continha 18 intervenções e o mais comprido 373 intervenções. No entanto, coeficientes de correlação tau-b de Kendall revelaram que a duração das negociações não variava significativamente com o comprimento, $\tau = .20$, $p < .113$, nem com o total de fases, $\tau = .18$, $p < .105$.⁴ Porém, o total de fases variava com o comprimento, $\tau = .37$, $p < .008$, sugerindo que algumas negociações se caracterizavam por ter processos de comunicação muito mais longos, dinâmicos e variados que outras. Logo, a análise incidia sobre as negociações que produziram um acordo (a) no conjunto e (b) separando as negociações com um número de intervenções superior e inferior à média. Relativamente ao conjunto, o Quadro 3 mostra que a especialização de papel não variava significativamente com a natureza dos acordos, ao contrário do que estava previsto nas hipóteses. Observou-se no entanto uma correlação significativa entre os padrões complementares e os acordos integrativos.

Quadro 3
Correlações Tau-b de Kendall Entre a Integratividade e a Medidas do Processo

Medida do processo	Processos		
	Longos e curtos ^a	Longos ^b	Curto ^c
Interdependência	.04	.59**	-.24
Especialização de papel	.16	.37*	-.03
Padrões positivos	-.07	.40*	-.29
Padrões negativos	-.10	-.51**	-.21
Padrões complementares	.28**	.40*	.21

Nota: ^a $n = 21$. ^b $n = 9$. ^c $n = 12$.

* $p < .10$. ** $p < .05$.

A observação dos processos longos no Quadro 3 revela associações mais fortes entre o processo e a natureza dos acordos. De acordo com a lógica da grelha de codificação, verifica-se uma correlação positiva entre a interdependência e os acordos integrativos. Além do mais, duas tendências de correlação unem a natureza dos acordos à especialização de papel e aos padrões complementares, de acordo com as hipóteses. Nas negociações mais curtas, não se verifica nenhuma associação significativa entre o processo e os acordos.

Globalmente, os processos sequenciais observados revelam uma relação positiva entre os encadeamentos de intervenções funcionalmente antagónicas, os padrões complementares, e os acordos integrativos. Este resultado contradiz o modelo aditivo da interacção, pois este modelo não

⁴ O sentido da associação sendo óbvio, o teste de probabilidade é unilateral. Todas as outras probabilidades deste estudo também são unilaterais, dado que as hipóteses especificavam o sentido das associações.

prevê qualquer associação entre os padrões complementares e os acordos. Uma relação positiva entre os padrões complementares e os acordos integrativos é compatível com o modelo simbiótico de Putnam (1990), segundo o qual os comportamentos integrativos e distributivos mantêm uma relação complementar. A alternância rápida entre os dois tipos de comportamento impede os negociadores de ficarem fechados em ciclos distributivos e de deixar as partes à mercê da exploração abusiva dos ganhos acumulados na sequência de uma longa fase integrativa.

Os resultados observados também põem em causa o dilema do prisioneiro enquanto modelo da interação entre os negociadores. Segundo este modelo, a adopção de comportamentos competitivos por uma parte e de comportamentos cooperativos por outra proporciona ganhos muito elevados à primeira e muito baixos à segunda. De acordo com esta lógica, a especialização de papel, que implica comportamentos de interdependência negativa por parte da empresa e comportamentos de interdependência positiva por parte da comunidade, devia proporcionar ganhos muito desequilibrados, favorecendo muito a empresa. Entretanto, não se verifica uma correlação negativa entre a especialização de papel e o índice de integratividade, enquanto que este índice foi construído de tal maneira que diferenças entre os ganhos de uma parte e da outra provocavam valores de integratividade mais baixos.

Estudo 3

O Estudo 3 incidia sobre o processo de desenvolvimento da negociação, isto é, as *fases*. A análise das fases pressupõe um desenvolvimento ao longo do qual os negociadores passam por momentos qualitativamente distintos (Gulliver, 1979; Holmes & Poole, 1991). Pode-se definir uma fase por um período coerente que serve um conjunto de funções no movimento que vai do início de uma disputa até à sua resolução (Holmes, 1992). A questão que nos interessa é, bem entendido, qual a sequência de fases que leva aos acordos integrativos.

A ideia segundo a qual os negociadores devem passar por fases qualitativamente distintas opõe-se ao modelo aditivo e ao dilema do prisioneiro, pois estes modelos, por defeito, prevêem um desenvolvimento uniforme do processo de comunicação e associações lineares entre as frequências de comportamentos e a natureza dos acordos. Ao mostrar que certas estruturas sequenciais favorecem a construção dos acordos integrativos, mostra-se também que os modelos sincrónicos como o modelo aditivo ou o dilema do prisioneiro não podem dar completamente conta dos processos interactivos da negociação. Aliás, isto também é válido para o modelo dos climas da negociação (Stephenson, 1981, 1984), ao qual recorremos para interpretar os dados do Estudo 1. Recordemos que, segundo este modelo, a construção dos acordos integrativos assenta no equilíbrio entre os climas de relacionamento intergrupais e interpessoais na negociação.

Esta ideia apresenta um parentesco óbvio com o modelo das fases de Douglas (1957), em que os negociadores desempenham dois papéis ao longo do processo: o de *delegado*, membro indiferenciado do grupo de pertença, e o de *indivíduo único*, com um estilo próprio e idiossincrasias. A construção dos acordos assenta na capacidade dos negociadores em explorar estes dois papéis ao longo de três fases. Na primeira, os negociadores agem em nome do grupo de pertença e empenham-se numa luta intergrupar que se destina a estabelecer os limites da negociação, ou seja, o campo dentro do qual as possibilidades de acordo serão exploradas durante a fase seguinte. O carácter intergrupar da negociação proporciona aos negociadores o clima ideal para usar todas as artimanhas da confrontação sem, no entanto, interferir com a qualidade das relações interpessoais à mesa de negociação. A seguir, os negociadores abandonam cada vez mais o papel de delegado para explorar entre eles as possibilidades de acordo, sem comprometer os grupos de pertença que, durante esta segunda fase, ficam enterrados nas suas posições. Os negociadores alternam, portanto, a relação de nível intergrupar para defender os interesses dos grupos com a relação de nível interpessoal para obter a informação necessária à construção dos acordos. Numa terceira fase, os grupos acabam finalmente por se comprometer e por começar o processo de convergência para o acordo.

O modelo de Douglas (1957) contém, portanto, uma fase intergrupar ao princípio da negociação, uma fase intergrupar com passagens interpessoais cada vez mais frequentes no meio e uma fase intergrupar no fim. Nota-se que as duas primeiras fases são muito mais cumpridas que a terceira, que apenas serve para concretizar as possibilidades de acordo anteriormente descobertas. Morley e Stephenson (1977; Stephenson, Kniveton, & Morley, 1977) testaram este modelo em negociações laborais. Concluíram que a construção de acordos mutuamente satisfatórios começa por uma confrontação intergrupar e acabam por um relacionamento interpessoal. Contudo, esta conclusão assenta apenas em dois casos, o que não permite testar com rigor a associação entre o processo e a natureza dos acordos. Stephenson (1981, 1984) estendeu posteriormente as conclusões à negociação integrativa sem, no entanto, apresentar novos dados para justificar este deslize conceptual. Por conseguinte, um dos objectivos do Estudo 3 era testar a proposta de Stephenson: nas negociações integrativas, os comportamentos intergrupais encontram-se em maioria ao princípio e os comportamentos interpessoais no fim do processo de comunicação.

Aparentemente, a perspectiva das fases contradiz o modelo simbiótico de Putnam (1990), que prevê mudanças muito frequentes do princípio até ao fim da negociação. Este modelo assenta numa definição da negociação enquanto actividade essencialmente mista, em que os negociadores têm simultaneamente interesse em negociar através de tática integrativas para satisfazer ambas as partes e alcançar o acordo, e de táticas distributivas para conseguirem cada vez mais lucros. Concretamente, isto manifesta-se por mudanças rápidas entre os

momentos integrativos e os momentos distributivos. O emprego abusivo de um dos dois tipos de táticas acaba por criar as condições para o fracasso das mesmas. A alternância rápida entre os momentos distributivos e integrativos favorece a construção dos acordos integrativos porque responde às necessidades mistas da negociação.

Contanto que a competição intergrupar corresponda aos movimentos distributivos e a cooperação interpessoal aos movimentos integrativos, o modelo simbiótico prediz que as negociações integrativas se distinguem por passagens muito frequentes e rápidas entre os momentos intergrupais e interpessoais. A outra vertente desta hipótese é que as negociações distributivas se distinguem por menos mudanças ao longo do processo e, portanto, por fases mais homogêneas.

Método

Aplicou-se uma nova grelha de codificação às negociações descritas no Estudo 2, de modo a determinar o clima de negociação através da maneira como os negociadores categorizavam o referente principal de cada unidade de pensamento. Foram criadas seis categorias, cruzando o clima relacional com o alvo das referências. Em função do clima, que era *intergrupar*, *interpessoal* ou *intragrupar*, uma *auto-referência* codificava o referente como sendo a sua parte, o próprio negociador ou o grupo de negociação, e uma *hetero-referência* codificava o referente como sendo a outra parte, o outro negociador ou uma terceira parte. Uma sétima categoria aplicava-se às referências que não cabiam nas outras categorias. A codificação iniciou após verificação das taxas de acordo entre os juízes.

Atribuiu-se às intervenções o código *intergrupar*, *interpessoal*, *intragrupar* ou *neutro* em função do código mais frequente nas unidades de pensamento que continham. O código *neutro* só foi atribuído quando nenhum dos outros três aparecia dentro da intervenção. Criou-se uma matriz de distâncias entre as 32 sequências de intervenções assim codificadas. Utilizou-se para isso o índice de distância de Levenshtein, que se baseia na quantidade mínima de operações de inserção, substituição e supressão para que se tornem idênticas duas sequências que estão a ser comparadas (Holmes, 1996). Introduziu-se a matriz numa análise dos clusters (método Ward) para obter grupos de negociações homogêneas em termos da sua estrutura longitudinal.

As sequências foram também analisadas de modo a produzir, para cada uma delas, índices de separação e de precedência dos quatro tipos de intervenção. Para isso, calculou-se, primeiro, o valor gama de Goodman-Kruskal entre cada par de tipos de intervenção (Holmes, 1996). O valor gama de um par A e B é igual a $P - Q / P + Q$, em que P é o número de intervenções de tipo A que precedem intervenções de tipo B e Q o número de intervenções de tipo B que precedem intervenções de tipo A na sequência analisada.

O índice de *precedência* de um tipo de intervenção é dado pela média dos valores gama dos pares que reúnem este tipo de intervenção e cada um dos outros tipos de intervenção. A precedência indica a posição média das intervenções deste tipo, e varia entre -1 e 1 (um valor mais alto indica uma posição mais próxima do princípio da negociação). O índice de *separação* de um tipo de intervenção é dado pela média do valor absoluto dos valores gama dos pares formados com este tipo de intervenção. A separação varia entre 0 e 1, e é tanto mais elevada quanto mais as intervenções formam sequências homogêneas, sem interrupções.

Resultados e Discussão

A análise dos clusters sobre a matriz das distâncias entre as estruturas sequenciais das 32 negociações produziu dois grupos nitidamente diferenciados, um de 8 e outro de 24 negociações. Uma análise de variância da frequência relativa dos quatro tipos de intervenção, dos índices de separação e de precedência e do número total de intervenções confirmou que os clusters agruparam negociações com estruturas parecidas, $F(12,19) = 3.48, p = .008$.

As hipóteses incidiam sobre o elo de ligação entre a estrutura do processo e a natureza dos acordos. Por este motivo, só se consideraram as negociações concluídas por um acordo nas análises subsequentes, ficando assim 6 negociações no Cluster 1 e 15 no Cluster 2. Uma primeira análise mostra que os acordos eram muito mais integrativos no Cluster 2, $M = .60$, do que no Cluster 1, $M = .25, t(19) = 2.25, p = .037$. Este resultado indica que a análise dos clusters revelou uma estrutura sequencial distributiva e uma estrutura sequencial integrativa. Testaram-se as hipóteses através da comparação entre as duas estruturas.

Quadro 4
Separação e Precedência dos Tipos de Intervenção na Estrutura Integrativa e Distributiva

Variável	Estrutura distributiva ^a		Estrutura integrativa ^b	
	M	ET	M	ET
Separação^c				
Intervenções intergrupais	.28	.06	.16	.08
Intervenções interpessoais	.29	.15	.14	.08
Intervenções intragrupoais	.23	.13	.14	.08
Outras intervenções	.32	.16	.15	.11
Precedência^d				
Intervenções intergrupais	-.02	.26	.09	.14
Intervenções interpessoais	.26	.18	-.02	.15
Intervenções intragrupoais	-.07	.22	.07	.14
Outras intervenções	-.17	.32	-.06	.11

Nota: ^a n = 6. ^b n = 15. ^c valores mais altos indicam que as intervenções se agrupam em sequências mais homogêneas. ^d valores mais altos indicam que as intervenções aparecem mais cedo no processo.

De acordo com a primeira hipótese, as negociações integrativas caracterizam-se por uma transição do clima intergrupal para um clima interpessoal. Testou-se esta hipótese através de uma análise de variância dos índices de precedência com o tipo de intervenção em variável repetida e estrutura em variável inter-diáde. A análise revelou diferenças significativas entre os tipos de intervenção, $F(3,57) = 3.85, p = .014$, e uma interação entre o tipo de intervenção e a estrutura, $F(3,57) = 4.06, p = .011$. O Quadro 4 mostra que as trocas interpessoais dominavam o princípio da estrutura distributiva, em que as intervenções intergrupais só apareciam em segunda posição, seguidas das intervenções intragrupais e das intervenções neutras. Na estrutura integrativa, as intervenções intergrupais apareciam em primeira posição, seguidas, por ordem, das intervenções neutras, interpessoais e intragrupais. Portanto, a estrutura integrativa apresentou semelhanças com a sequência prevista nas hipóteses, embora se observasse uma sequência um pouco mais complexa.

De acordo com a segunda hipótese, os acordos são tanto mais integrativos quanto mais os negociadores alternam os tipos de intervenção. Uma análise de variância nas medidas de separação com o tipo de intervenção em variável repetida e a estrutura em variável inter-diáde revelou diferenças significativas entre as estruturas, $F(1,19) = 14.64, p < .001$. O Quadro 4 apresenta índices de separação mais altos para as estruturas distributivas do que para as estruturas integrativas, de acordo com a hipótese.

Este estudo tinha por objectivo observar o desenvolvimento do clima intergrupal, interpessoal e intragrupal numa negociação com potencial integrativo. Uma análise de clusters sobre as distâncias entre os processos de comunicação criou dois protótipos de estrutura sequencial: uma estrutura ligada aos acordos integrativos e uma estrutura ligada aos acordos distributivos. A estrutura integrativa começa por intervenções intergrupais e acaba com intervenções intragrupais, embora os contornos das fases não sejam muito nítidos nestes negociações. Na estrutura distributiva, as intervenções intergrupais só aparecem em segunda posição, depois das intervenções interpessoais, e as fases apresentam contornos mais nítidos.

A observação das diferenças entre as duas estruturas apoia em parte o modelo das fases de Douglas (1957) aplicado à negociação integrativa por Stephenson (1984), embora se verifique que outros níveis relacionais para além do intergrupal e do interpessoal poderiam ser incluídos no modelo. Nomeadamente, a negociação integrativa acaba por uma fase dominada por um clima intragrupal, sugerindo que, naquele momento, os negociadores trabalham juntos sobre os pormenores do acordo. A fase intergrupal fica muito afastada, e os negociadores não reproduzem o conflito característico deste clima, ao contrário do que Douglas previa. É de notar que as observações do Estudo 3, embora sejam baseadas em simulações de laboratório, reproduzem observações sobre negociações em meio natural, onde um grupo de negocia-

dores emerge nos processos julgados satisfatórios pelos próprios delegados (Friedman & Gal, 1990; Putnam, 1994b). A maior diferença entre os dados do Estudo 3 e o modelo de Douglas incide sobre o facto de as fases terem contornos menos nítidos, sobretudo nos processos integrativos. Embora um desenvolvimento do clima intergrupal para o clima intragrupal seja visível, os negociadores intercalam frequentemente intervenções de todas as dimensões relacionais, a qualquer momento do processo. A passagem de uma fase para a outra não é brusca mas progressiva.

É esta organização aparentemente desordenada que dá algum apoio ao modelo simbiótico de Putnam (1990). Segundo este modelo, o distributivo e o integrativo encontram-se intimamente ligados. As sequências homogêneas muito compridas levam ao fracasso devido às finalidades mistas da negociação. As sequências distributivas levam ao impasse, e as sequências integrativas, ao criar valor, aumentam o interesse dos negociadores em explorar o outro para se apropriar os novos recursos (Lax & Sebenius, 1986). Alternar entre os dois permite evitar os perigos de cada modalidade de negociação. Aparentemente, este raciocínio também se aplica às alternâncias entre o clima intergrupal, interpessoal, intragrupal e neutro.

Isto não significa que climas dominantes não marcam etapas qualitativamente distintas ao longo do processo. A presença simultânea da alternância entre os climas e uma evolução geral dos climas indica que o modelo das fases e o modelo simbiótico não são mutuamente exclusivos; apenas funcionam a escalas diferentes.

Discussão geral

Começamos com uma interrogação acerca dos processos de interação na construção dos acordos integrativos: qual é a validade do modelo aditivo e do dilema do prisioneiro na predição do resultado de uma interação entre negociadores? Três estudos produziram dados relevantes para esta questão, sendo todos eles contraditórios com os dois modelos.

Primeiro, o Estudo 1 mostra que condições que favorecem o conflito intergrupal favorecem também os acordos integrativos. Negociadores divididos por uma categorização simples manifestam intenções de discriminar o exogrupo mais forte que negociadores membros de categorias incluídas num conjunto supra-ordenado. Normalmente, os comportamentos de discriminação são considerados como manifestações de conflito (Azzi & Klein, 1998). Os acordos integrativos, pelo contrário, concretizam a resolução do conflito de interesses. Segundo o modelo aditivo ou o dilema do prisioneiro, os comportamentos de discriminação devidos à categorização simples deveriam intensificar o conflito e resultar na construção de acordos distributivos, ao contrário do que aconteceu.

Em segundo lugar, os acordos integrativos são ligados à produção de padrões de comunicação complementares. Os padrões de comunicação são pares de intervenções contíguas que se repetem ao longo do processo de comunicação. Os padrões complementares observados no Estudo 2 incluem uma intervenção de interdependência positiva e uma intervenção de interdependência negativa. As intervenções positivas contribuem para a realização dos objectivos de ambas as partes e as intervenções negativas para a realização dos objectivos de uma parte só. Segundo a lógica aditiva, estas duas contribuições antagónicas deveriam anular-se e, por isso, os padrões não deveriam ter qualquer ligação com a natureza dos acordos. No entanto, há uma correlação positiva entre estas variáveis, mostrando que os processos de interacção não se limitam a somar os movimentos de convergência e divergência dos interesses. Antes disso, os processos observados correspondem a associações mais complexas entre os movimentos de convergência e de divergência, melhor descritos pelo modelo simbiótico de Putnam (1990).

Em terceiro lugar, de acordo com o dilema do prisioneiro, a especialização de papel que se observe no Estudo 2 deveria produzir ganhos maiores para a parte especializada na interdependência negativa e ganhos muito reduzidos para a parte especializada na interdependência positiva. Antes pelo contrário, a especialização de papel apresenta uma associação marginalmente significativa com o índice de integratividade nas negociações longas. Isto implica que os ganhos ficam tanto mais equilibrados quanto mais as partes se especializam, de acordo com a perspectiva funcionalista de Putnam e Jones (1982).

Finalmente, há uma associação entre a estrutura longitudinal do processo de comunicação e a natureza dos acordos. Durante a negociação, os negociadores atravessam juntamente uma série de fases que formam o movimento, a mudança pela qual uma situação de desacordo se transforma numa de acordo. No Estudo 3, o discurso dos negociadores foi codificado em função do clima relacional – intergrupar, interpessoal, intragrupal ou neutro – que construíam verbalmente em cada intervenção. A seguir, dividiu-se as negociações em dois clusters para agrupar as negociações que apresentavam uma estrutura longitudinal mais parecida. O estudo mostra que a integratividade dos acordos varia bastante entre os clusters. A associação entre a estrutura longitudinal e a natureza dos acordos não é previsível a partir do modelo aditivo nem do dilema do prisioneiro, mas apoia em parte o modelo das fases de Douglas (1957) aplicado à negociação integrativa por Stephenson (1984).

Estes resultados implicam que os investigadores devem ter consciência dos modelos da interacção que invocam e devem pô-los em questão. A ausência de reflexão neste domínio não significa que não exista um modelo de interacção disponível. Antes pelo contrário, qualquer predição da natureza dos acordos em função do comportamento individual dos negociadores assenta numa ideia a priori acerca dos

efeitos dos comportamentos em interacção. Os modelos mais correntes são neste momento o dilema do prisioneiro e o modelo aditivo. Estes estão tão enraizados na investigação sobre a resolução de conflito que já não é necessário torná-los explícitos, e dispensam praticamente a apresentação de qualquer teoria das interacções. Os resultados dos três estudos não significam que o dilema do prisioneiro e o modelo aditivo não têm qualquer validade de predição. No entanto, indicam claramente que outros modelos da interacções social descrevem melhor certos processos de negociação, e que falta uma teoria que distinga as condições de aplicação de cada um deles.

Referências Bibliográficas

- Alexander, J. E., Schul, P. L., & Babakus, E. (1991). Analyzing interpersonal communications in industrial marketing negotiations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, pp. 129-139.
- Azzi, A. E., & Klein, O. (1998). *Psychologie sociale et relations intergroupes*. Paris: Dunod.
- Bazerman, M. H. (1998). *Judgment in managerial decision making* (4th ed.). New York: Wiley.
- Bednar, D. A., & Curington, W. P. (1983). Interaction analysis: A tool for understanding negotiations. *Industrial and Labor Relations Review*, 36, pp. 389-401.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L. & Lytle, A. L. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 410-424.
- Brewer, M. B. (2000). Superordinate goals versus superordinate identity as bases of intergroup cooperation. In D. Capozza & R. Brown (Eds.), *Social identity processes: Trends in theory and research* (pp. 117-132). London: Sage.
- Brewer, M. B., & Silver, M. (1978). Ingroup bias as a function of task characteristics. *European Journal of Social Psychology*, 8, pp. 393-400.
- Correia, I. (1995). *Relações entre grupos e influência social: O impacto da categorização e da interdependência*. Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa, Portugal.
- Crisp, R. J., & Hewstone, M. (2000). Multiple categorization and social identity. In D. Capozza & R. Brown (Eds.), *Social identity processes: Trends in theory and research* (pp. 149-166). London: Sage.
- De Dreu, C. K. W., Giebels, E., & Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 408-422.
- Deschamps, J.-C., & Doise, W. (1978). Crossed category memberships in intergroup relations. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 141-168). London: Academic Press.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Diehl, M. (1990). The minimal group paradigm: Theoretical explanations and empirical findings. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology: Vol. 1* (pp. 263-292). Chichester, UK: Wiley.
- Doise, W. (1976/1984). *A articulação psicossociológica e as relações entre os grupos*. Lisboa, Portugal: Moraes.
- Donohue, W. A. (1981). Analyzing negotiation tactics: Development of a negotiation interact system. *Human Communication Research*, 7, pp. 273-287.
- Donohue, W. A., Diez, M. E., & Hamilton, M. (1984). Coding naturalistic negotiation interaction. *Human Communication Research*, 10, pp. 403-425.
- Donohue, W. A., & Roberto, A. J. (1993). Relational development as negotiated order in hostage negotiation. *Human Communication Research*, 20, pp. 175-198.

- Donohue, W. A., & Roberto, A. J. (1996). An empirical examination of three models of integrative and distributive bargaining. *The International Journal of Conflict Management*, 7, pp. 209-229.
- Douglas, A. (1957). The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes. *Journal of Conflict Resolution*, 1, pp. 69-81.
- Esses, V. M., Jackson, L. M., & Armstrong, R. L. (1998). Intergroup competition and attitudes toward immigrants and immigration: An instrumental model of group conflict. *Journal of Social Issues*, 54, pp. 699-724.
- Fisher, R. J., Ury, W. L., & Patton, B. M. (1991). *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin Books.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). New York: Harper & Row.
- Friedman, R. A., & Gal, S. (1990). *Managing around roles: Building groups in labor negotiations*. Unpublished working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Gulliver, P. H. (1979). *Disputes and negotiation*. New York: Academic Press.
- Hewstone, M., Islam, M. R., & Judd, C. M. (1993). Models of crossed categorization and intergroup relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, pp. 779-793.
- Hinkle, S., Stiles, W. B., & Taylor, L. A. (1988). Verbal processes in a labor/management negotiation. *Journal of Language and Social Psychology*, 7, pp. 123-136.
- Holmes, M. E. (1992). Phase structures in negotiation. In L. Putnam & M. Roloff (Eds.), *Communication and negotiation* (pp. 83-105). Newbury Park, CA: Sage.
- Holmes, M. E. (1996). *WinPhaser 1.0c: Interaction sequence description and analysis* [Computer software and manual]. Salt Lake City, UT: Author.
- Holmes, M. E., & Poole, M. S. (1991). Longitudinal analysis. In B. M. Montgomery & S. Duck (Eds.), *Studying interpersonal interaction* (pp. 286-302). New York: Guilford.
- Hospital, X. (2000). *La construction des accords intégratifs dans la négociation inter-groupe*. Thèse de Doctorat, Université Montpellier 3, France.
- Kamins, M. A., Johnston, W. J., Graham, J. L. (1998). A multi-method examination of buyer-seller interactions among Japanese and American businesspeople. *Journal of International Marketing*, 6, 8-32.
- Kemp, K. E., & Smith, W. P. (1994). Information exchange, toughness, and integrative bargaining: The roles of explicit cues and perspective-taking. *The International Journal of Conflict Management*, 5, pp. 5-21.
- Koutsovoulou, M. (1998). *Étude descriptive et expérimentale des comportements de flexibilité dans les négociations sociales*. Thèse de doctorat non publiée, Université Paris V.
- Lawler, E. J., Ford, R. S., & Blegen, M. A. (1988). Coercive capability in conflict: A test of bilateral deterrence versus conflict spiral theory. *Social Psychological Quarterly*, 51, pp. 93-107.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.
- Louche, C. (1981). *Approche psycho-sociologique de la négociation professionnelle: rôle du pouvoir et de la délégation*. Thèse de Doctorat D'État, Université Paris X.
- Migdal, M. J., Hewstone, M., & Mullen, B. (1998). The effects of crossed categorization on intergroup evaluations: A meta-analysis. *British Journal of Social Psychology*, 37, pp. 303-324.
- Morley, I. E., & Stephenson, G. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. London: George Allen and Unwin.
- O'Connor, K. L. (1997). Motives and cognitions in negotiation: A theoretical integration and an empirical test. *The International Journal of Conflict Management*, 8, pp. 114-131.
- Olekalns, M., & Smith, P. L. (1997). *Understanding optimal outcomes: The role of strategic sequences in competitive negotiations*. Working paper, University of Melbourne, Australia.
- Olekalns, M., Smith, P. L., Walsh, T. (1996). The process of negotiating: Strategy and timing as predictors of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, pp. 68-77.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. London: Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 470-502). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Pruitt, D. G., & Lewis, S. A. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp. 621-633.
- Pruitt, D. G., & Lewis, S. A. (1977). The psychology of integrative bargaining. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 161-192). Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L. L. (1990). Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective. In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman, & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations: Vol. 2* (pp. 3-30). Greenwich, CT: JAI Press.
- Putnam, L. L. (1994a). Challenging the assumptions of traditional approaches to negotiation. *Negotiation Journal*, 10, pp. 337-346.
- Putnam, L. L. (1994b). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *The International Journal of Conflict Management*, 5, pp. 284-298.
- Putnam, L. L., & Jones, T. S. (1982). Reciprocity in negotiation: An analysis of bargaining interaction. *Communication Monographs*, 49, pp. 171-191.
- Putnam, L. L., & Wilson, S. R. (1989). Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative outcomes. In M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach* (pp. 121-141). New York: Praeger.
- Rabbie, J. M., Benoist, F., Oosterbaan, H., & Visser, L. (1974). Differential power and effects of expected competitive and cooperative intergroup interaction on intra-group and outgroup attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, pp. 46-56.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Belknap.
- Rapoport, A. (1974). Prisoner's dilemma - Recollections and observations. In A. Rapoport (Ed.), *Game theory as a theory of conflict resolution* (pp. 17-34). Dordrecht, Holland: Reidel.
- Rogan, R. G., & Hammer, M. R. (1995). Assessing message affect in crisis negotiations: An exploratory study. *Human Communication Research*, 21, pp. 553-574.
- Roloff, M. E., Tutzauer, F. E., & Dailey, W. O. (1989). The role of argumentation in distributive and integrative bargaining contexts: Seeking relative advantage but at what cost? In M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach* (pp. 109-119). New York: Praeger.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Ryen, A. H., & Kahn, A. (1975). Effects of intergroup orientation on group attitudes and proxemic behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp. 302-310.
- Stephenson, G. M. (1981). Intergroup bargaining and negotiation. In J. C. Turner & H. Giles (Eds.), *Intergroup behaviour* (pp. 168-198). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Stephenson, G. M. (1984). Intergroup and interpersonal dimensions of bargaining and negotiation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology* (pp. 646-667). Cambridge, UK: Cambridge University Press & Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Stephenson, G. M., Kniveton, B. H., & Morley, I. E. (1977). Interaction analysis of an industrial wage negotiation. *Journal of Occupational Psychology*, 50, pp. 231-241.
- Thompson, L., & Hrebec, D. (1996). Lose-lose agreements in interdependent decision making. *Psychological Bulletin*, 120, pp. 396-409.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology*, 47, pp. 285-342.

- Tripp, T. M., & Sondak, H. (1992). An evaluation of dependent variables in experimental negotiation studies: The role of impasse rate and Pareto efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, pp. 273-295.
- Tutzauer, F., & Roloff, M. E. (1988). Communication processes leading to integrative agreements: Three paths to joint benefits. *Communication Research*, 15, pp. 360-380.
- Vala, J., Garcia-Marques, L., Gouveia-Pereira, M., & Lopes, D. (1998). Validation of polemical social representations: Introducing the intergroup differentiation of heterogeneity. *Social Science Information*, 37, pp. 469-472.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944/1972) *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965/1993). *A behavioral theory of labor negotiation* (2nd ed.). Ithaca, NY: ILR Press.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J., & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 504-517.
- Weingart, L. R., Hyder, E. B., & Prietula, M. J. (1996). Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 1205-1217.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 1, pp. 7-31.