

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

**NEGOCIAÇÃO SINDICAL: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE OS TRAÇOS DE
PERSONALIDADE E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO**

RESUMO

As negociações sindicais, em convenções e acordos coletivos, podem ser influenciadas pelos aspectos de personalidade dos atores envolvidos. Nesse contexto, o presente estudo busca verificar se existem relações entre os traços de personalidade dos representantes patronais e as estratégias utilizadas na negociação, na visão dos representantes laborais envolvidos. A pesquisa pode ser caracterizada como quantitativa, com aplicação de questionário a participantes de negociações coletivas de sindicatos representando trabalhadores da área de energia no litoral de São Paulo no ano de 2022. Os traços de personalidade foram mensurados a partir do modelo *Big Five* e as estratégias de negociação a partir das modalidades distributivas e integrativas. A análise dos dados identificou comportamento de não normalidade na maior parte das distribuições, e, com isso, as variáveis foram correlacionadas a partir da correlação de Kendall. Entre os resultados, foram identificadas correlações significativas e negativas entre os traços positivos do modelo *Big Five* e a estratégia distributiva, além de baixa presença dos traços positivos do modelo *Big Five*.

Palavras-chave: Negociações coletivas; Sindicato; Negociação

ABSTRACT

Union negotiations, in conventions and collective agreements, can be influenced by personal aspects of the actors involved. In this context, the present study seeks to verify whether there are relationships between personality traits of employers' representatives and the strategies used in negotiations, in the view of the labor representatives involved. The research can be characterized as quantitative, with the application of a questionnaire to participants in collective bargaining unions representing energy workers on the coast of São Paulo in the year 2022. Personality traits were measured using the *Big Five* model and strategies of negotiation were based on distributive and integrative modalities. Data analysis identified non-normality behavior in most of the distributions, and, therefore, the variables were correlated using Kendall's correlation. Among the results, significant and negative correlations were identified between the positive traits of the *Big Five* model and the distributive strategy, in addition to the low presence of the positive traits of the *Big Five* model.

Keywords: Collective negotiations; Labor Union; Negotiation

INTRODUÇÃO

A negociação coletiva é um instrumento do direito do trabalho utilizado para gerenciamento de conflitos relacionados à esfera trabalhista. A necessidade dos entes envolvidos utilizarem a negociação coletiva para resolução de divergência de interesses envolve a busca de soluções na área econômica e jurídica nas relações de trabalho (Martins, 2012). Baseado em uma dinâmica de representação, a legitimidade de atuação na defesa dos direitos dos trabalhadores pertence aos sindicatos (Dias, 2022). Nesse processo, uma variedade de fatores pode influenciar os rumos da negociação sindical, incluindo fatores externos, como situação econômica e conquistas de outras categorias, e também fatores internos, como direcionamentos da empresa, experiência dos negociadores, disposições pessoais e a personalidade dos envolvidos. De fato, como encontrado por Leite (2009), aspectos pessoais e de relacionamento podem influenciar nas negociações.

Nesse contexto, o campo negocial é representado por indivíduos que possuem certos traços de personalidade que podem exercer influência na dinâmica de negociação, e, usando comportamentos associados a esses traços de personalidade, podem adotar estratégias com características mais impositivas ou com características mais conciliadoras. Lewicki *et al* (2014) comenta que um resultado favorável de uma negociação depende da gestão dos aspectos tangíveis, que são as condições dos acordos, bem como da gestão dos aspectos intangíveis, que envolvem as variáveis pessoais dos negociantes. O autor afirma que os efeitos da personalidade na resolução de conflitos por meio das negociações, é um tema pouco discutido nos ambientes acadêmicos, mas de grande relevância. No mesmo sentido, Chiavenato (2022) defende que as variáveis pessoais são insumos que proporcionam diferentes abordagens de processos de negociação. Portanto, negociadores com diferentes traços de personalidades podem levar a diferentes estratégias de negociação, com potencial para afetar o seu desfecho.

Os traços de personalidade, segundo Robbins (2020), são características consistentes dos indivíduos, que são reproduzidas e descrevem comportamentos nas mais variadas situações e contextos. Entre as tipologias de personalidade amplamente aceitas no mundo científico destaca-se o modelo dos cinco grandes fatores de personalidade, ou modelo *Big Five* (Briggs, 1992), resultado de décadas de pesquisa e numerosos estudos empíricos em variados países do mundo (Andrade, 2008). O modelo *Big Five* é composto de cinco dimensões que representam traços de personalidade dos indivíduos: a) agradabilidade; b) conscienciosidade; c) extroversão; d) estabilidade emocional; e) abertura para novas experiências. As cinco dimensões possuem características distintas e funcionam como pilares nos quais se derivam os aspectos e componentes que formam o perfil das pessoas, além de contribuir para a formação de suas diferenças individuais e podem ser expressadas pelo comportamento (Briggs, 1992; Marcos *et al.*, 2023).

Uma vez estabelecida a dinâmica de negociação, o comportamento das pessoas envolvidas podem atuar de forma consistente a construir uma estratégia de negociação com intuito de atender os interesses pretendidos. Entre as possibilidades estratégicas nesse contexto, destaca-se a estratégia distributiva, que utiliza pressão, coação, ameaça e outros meios impositivos para conquistar o máximo da outra parte, e a estratégia integrativa, que preza por um alcance conjunto dos objetivos pretendidos por ambas as partes (Goering, 1997). Nessa possibilidade,

existe a preocupação de atingir seus próprios objetivos com a intenção de que a outra parte não seja prejudicada nos seus interesses (Lewicki *et al*, 2014).

Nesse contexto, o objetivo da presente pesquisa é identificar se existem relações entre os traços de personalidade dos negociadores patronais e as estratégias identificadas por representantes sindicais da área de energia em negociações coletivas no ano de 2022. Foi utilizada uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionário para 21 participantes de negociações ocorridas no período. As variáveis de estudo são os cinco tipos de personalidade do modelo *Big Five* e as duas estratégias de negociação (distributiva e integrativa), mensuradas a partir de questões que medem a percepção do respondente quanto à maior ou menor presença de cada uma delas. Os dados foram analisados por meio de correlação de Kendall, baseada em postos com uso do software SPSS.

REFERENCIAL TEÓRICO

TRAÇOS DE PERSONALIDADE

A personalidade é uma variável pessoal de grande magnitude e, conforme Chiavenato (2022), pode ser descrita como sendo características individuais inerentes e que esculpem e modelam nossos comportamentos em diversos contextos e situações. São reações, modos e maneiras particulares de relacionamento de cada indivíduo com o contexto. Os traços de personalidade, segundo o autor, são descritos como as características de personalidade mais consistentes de um indivíduo. O modelo de traços de personalidade *Big Five* se destaca no meio científico e tem sido usado em pesquisas que buscam uma caracterização ampla do conjunto de ações e comportamentos dos indivíduos (Andrade, 2008). É uma ferramenta que possibilita estabelecer cinco grandes aspectos básicos e essenciais, dos quais derivam várias camadas de traços de personalidade, contando com pesquisas significativas que dão suporte e validação ao modelo proposto (Briggs, 1992). As cinco dimensões estão detalhadas a seguir.

A primeira dimensão é a “conscienciosidade”, que segundo Robbins (2020), significa a medida de coerência e confiabilidade pessoal, que tem como características a responsabilidade, confiabilidade, persistência, organização, baixo grau de distração. A segunda dimensão é a “estabilidade emocional”, cuja medição é associada à competência das pessoas em relação ao stress e seus atributos envolvem autoconfiança, segurança emocional, calma, positividade, otimismo, menor vulnerabilidade, menor depressão, menor hipervigilância, baixo nervosismo e ausência de neuroticismo. A terceira dimensão é a “extroversão”, dimensão que envolve o grau de bem estar relativo aos relacionamentos, cujo os aspectos incluem assertividade, sociabilidade, emoções mais positivas, baixa ponderação, baixa timidez, baixa quietude, ausência de introversão.

A quarta dimensão do modelo *Big Five* é a “agradabilidade”, dimensão que é associada ao nível de receptividade. Os elementos de composição deste segmento são cooperativismo, confiabilidade, calorosidade, boa índole, baixa frieza e baixo antagonismo. A quinta e última dimensão é a “abertura para novas experiências”, dimensão esta que é utilizada como medida, de acordo com Robbins (2020), para “variedade de interesses de uma pessoa e seu fascínio por novidades” (Robbins, 2020, p.159), dos quais as propriedades que sustentam essa dimensão são

criatividade, curiosidade, sensibilidade às artes, baixo conservadorismo e convencionalismo (Briggs, 1992).

NEGOCIAÇÃO E ESTRATÉGIAS

Lewicki *et al* (2014) comentam que o processo de negociação e as variáveis pessoais dos indivíduos estão relacionadas e, dependendo do contexto, variáveis como a personalidade, podem influenciar decisões que envolvem direcionamento das negociações. Chiavenato (2022) disserta que a estratégia de negociação é um mecanismo poderoso da organização e que esta, é apropriada para o gerenciamento de conflitos. Por definição, a negociação pode ser entendida, conforme Robbins (2020, p.533) explana, como “processo pelo qual duas partes ou mais partes trocam bens ou serviços e tentam concordar sobre o valor que essa troca representa para elas”. A compreensão sobre o que é a negociação possibilita enxergar os efeitos que ela possui em termos de importância, visto que a negociação ocorre o tempo todo, em todo lugar e por diversos motivos, como por exemplo, solucionar problemas ou produzir algo novo em conjunto.

Goering (1997) identifica dois tipos de estratégias tendo como base as duas situações de interdependência: a estratégia de barganha distributiva e a estratégia de negociação integrativa.

De acordo com Lewicki *et al.* (2014), a estratégia de barganha distributiva tem como objetivo maximizar o valor do negócio em andamento e seu funcionamento se alicerça em elementos com características típicas neste tipo de processo. São eles: o ponto-alvo, que seria o objetivo que o negociador tem como propósito; o ponto de resistência, este trata como o marco tolerável de fronteira para negociar e concordância; preço pedido, cujo fundamento se apoia na cotação inicial do ofertante; oferta inicial, que seria a contraproposta da outra parte. Estes elementos demarcam limites claros de atuação no processo negocial (Goering, 1997; Leite, 2009).

Suas posturas principais consistem em: coagir uma transação mais adjacente do ponto de resistência do vendedor, alcançando uma maior variação de barganha; persuadir a outra parte a alterar seu ponto de resistência; influenciar a outra parte para aderir aos seus objetivos. Suas táticas de barganha distributiva envolvem: gerir as impressões da outra parte para descobrir seu ponto de resistência e seu ponto-alvo; mudar a percepção da outra parte a fim de esconder seus interesses, pontos e objetivos; controlar a condução das negociações. Robbins (2020) fala que a postura empregada neste tipo de estratégia compreende em estabelecer atitudes durante o processo, e suas condutas podem ser executadas inicialmente e no andamento do processo. A postura pode ser amigável e receptiva, de moderação e compreensão, agressiva e hostil, sempre funcionando em conjunto com as concessões, como um recado ou mensagem para manipular a percepção da outra parte.

O objetivo básico da estratégia de barganha distributiva é tentar obter sucesso e reúne esforços no sentido de encontrar o máximo de informações do oponente e tirar proveito. Sua natureza pode incorrer em fomentar conflitos. Com isso, o relacionamento é baseado na imposição do interesse de uma das partes no intuito de reivindicar valor (Goering, 1997).

De maneira estruturada, 14 elementos são disponibilizados na literatura como táticas características da estratégia distributiva de negociação (Goering, 1997; Leite, 2009; Lewicki *et al*, 2014; Robbins, 2020) e estão descritas a seguir:

- a) Imposição sem renúncia: quando os negociadores fazem imposições de parâmetros não negociáveis.
- b) Mensagem ambígua: presente em instabilidade de disposição e comportamento na negociação com intenção de deixar a outra parte insegura.
- c) Valorizar itens sem importância: Pode ocorrer para mudar o foco da negociação e manipular os itens presentes na pauta de reivindicações dos trabalhadores.
- d) Tática de mocinho e bandido: Quando os negociadores patronais se revezam em uma postura mais dura e intransigente, enquanto outro parece ser mais cooperativo, com intenção de cooptar o apoio dos trabalhadores para sua proposta, que, ainda assim, representa apenas o interesse patronal.
- e) Tática da mordida: utilizada em fase adiantada da negociação, demandando mais um ganho extra, tendo em vista a disposição da outra parte de fechar o acordo de forma iminente.
- f) Blefes e intimidações: quando os negociadores não dispõem de todas as informações necessárias ou querem esconder suas reais capacidades podem blefar ou ameaçar a outra parte com intuito de se aproveitar da insegurança gerada.
- g) Pressão: para não permitir que a outra parte se articule, ouça a base dos trabalhadores, confirme informações ou avalie melhor as propostas, negociadores patronais exercem pressão sobre os sindicalistas para fecharem logo o acordo e aceitem as suas condições.
- h) Dependência por escassez de informações: a prática de sonegar informações ou dificultar seu acesso pode causar uma dependência de usar os negociadores como única fonte disponível e piorar as condições de argumentação ou reivindicações.
- i) Sobrecarregar para vencer: Essa tática busca fornecer um excesso de informações inúteis ou de baixa qualidade, além de dados e termos excessivamente técnicos, com intenção de exaurir a energia dos negociadores.
- j) Escassez de tempo: Indisponibilidade de tempo para negociar, para conduzir o processo e ouvir a outra parte.
- k) Gerar conflitos: consiste em uma pouca disponibilidade para cortesia e urbanidade, além de baixa preocupação (que pode ser aparente) de que a negociação não encontre termos de acordo e evolua para uma disputa jurídica.

Essas estratégias podem ser utilizadas de forma mais ou menos intensa e de forma isolada ou combinada, sempre com intuito de não abrir mão de posições previamente estabelecidas para a outra parte.

Já a estratégia de negociação integrativa, segundo Lewicki *et al* (2014), tem como diretrizes: a) concentrar-se nos aspectos comuns, não nas diferenças; b) tentar abordar necessidades e interesses, não as posições; c) comprometer-se em atender às necessidades de todas as partes envolvidas; e d) pensar em opções para ganho recíproco. O autor fala que este tipo de negociação é real e acontece com frequência. As qualidades mais pertinentes neste tipo de negociação de acordo com

o autor são: honestidade, integridade, mentalidade de abundância, maturidade, competência de compreensão e etc. Robbins (2020) comenta que o objetivo neste tipo de integração é expandir o valor negociado em debate para que os dois lados sejam atendidos. A motivação é a relação ganha-ganha, na qual os negociadores finalizam a negociação com a sensação de satisfação.

Nessa estratégia, segundo Goering (1997), existe um esforço para que as informações ocorram com fluidez e sem barreiras de impedimento. O autor afirma que os objetivos são “congruentes” e, este tipo de relação estabelece vínculo de longo prazo. Lewicki *et al* (2014) cita as fases do processo de negociação integrativa. São elas: A primeira fase enxerga o problema e o reconhece, distinguindo-o dos demais; a segunda fase compreende e avalia o problema e esclarece necessidades e interesses que o envolve; a terceira fase fornece formas de resolver os problemas; a última fase estabelece o processo de escolha das melhores opções e implementa. O autor explicita que, de todas as fases, a identificação do problema costuma ser a etapa do processo mais árdua, visto que uma caracterização do problema, e que é amplamente aprovado pelas partes, é trabalhoso e muitas vezes impossível de se alcançar, devido a incompatibilidade. Na segunda fase, os interesses a serem definidos depois da análise do problema, podem ser: interesses substantivos, relacionado ao tema central; interesses processuais, referente ao modo ou maneira de direcionamento da negociação; interesses de relacionamento, onde os negociadores se preocupam com os valores, imagem e impressões da outra parte e se esforça para compartilhar metas e ações que favoreçam ambos, mesmo que os interesses sejam diferentes. Na terceira fase do processo de uma negociação integrativa está a busca por alternativas que atendam à demanda das partes interessadas.

Como no item anterior, as táticas características da negociação integrativa são descritas na literatura e estão enumeradas a seguir (Goering, 1997; Leite, 2009; Lewicki *et al*, 2014; Robbins, 2020). São elas:

- a) Redução de tensões: atuar para que a negociação ocorra em um campo de cordialidade e sem conflitos.
- b) Concessões: refere-se à disposição de abrir mão de certas posições em benefício da outra parte em busca do acordo.
- c) Postura cooperativa: parte do pressuposto de que ambos podem atuar para construir o melhor acordo.
- d) Fluxo de informações: disposição em dar livre acesso às informações necessárias ao acordo.
- e) Foco no interesse comum: identificação de pontos prioritários das partes e busca de interesses compartilhados e que podem contribuir para o melhor acordo.
- f) Acomodação de posições: a busca em atender as demandas suas e da outra parte, fazendo concessões e ajustes.
- g) Foco nas pessoas: aqui, a negociação ocorre com respeito pessoal mútuo e atenção aos relacionamentos das pessoas envolvidas. Não considerados adversários, mas parceiros em busca de um acordo mutuamente benéfico.
- h) Substituição de interesses: disposição de fazer concessões em benefício da outra parte sem necessariamente uma contrapartida em vista do melhor acordo.

Como visto, tais características visam a construção conjunta de um acordo que atenda às expectativas e necessidades das partes envolvidas. Apesar de características próprias da negociação distributiva e integrativa, raramente um processo negocial acontece com características de apenas uma das estratégias. O esperado é que as negociações mais complexas apresentem características de ambas, apesar de apresentarem uma estratégia dominante (Leite, 2009).

Considerando, portanto, o modelo de personalidade *Big Five* e as duas possibilidades estratégicas aqui apresentadas, a presente pesquisa busca identificar se existem relações entre uma maior ou menor presença dos traços de personalidades descritos em conjunto com uma maior ou menor frequência das estratégias de negociação classificadas como distributiva e integrativa.

METODOLOGIA

O tipo de pesquisa escolhido foi a pesquisa quantitativa quanto à abordagem e descritiva quanto ao objetivo. Quanto ao procedimento utilizou-se a pesquisa de campo por meio de um levantamento, além do auxílio da pesquisa bibliográfica, empregando como fonte, artigos científicos e livros relacionados aos assuntos abordados (Gil, 2002).

A amostra escolhida é formada por representantes de um sindicato de trabalhadores da área de energia não renovável com atuação no litoral do estado de São Paulo com mais de 50 anos de atuação. Esse ramo de atividade comporta a maior empresa do Brasil em seu ramo de atuação e tem atuação multinacional a partir de sua matriz brasileira, além de ser considerado um insumo estratégico para o processo de desenvolvimento do país.

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento em campo e envolveu o uso de um questionário feito no Google forms composto por 30 questões, sendo 10 questões relacionadas às cinco dimensões do modelo *Big Five*: Conscienciosidade, Agradabilidade, Abertura para novas experiências, Extroversão e Estabilidade Emocional. Para mensurar a frequência das estratégias e táticas de negociação integrativa foram utilizadas 8 questões. Por fim, 12 questões relacionadas às estratégias e táticas de negociação distributiva, além de questões de caracterização dos respondentes finalizam o instrumento de coleta de dados. As questões relacionadas às dimensões do modelo *Big Five* tem respostas em escala Likert de concordância com 6 pontos. Já as questões sobre as estratégias de negociação têm respostas em escala Likert de frequência, variando entre nunca e sempre.

No campo da análise dos dados, as técnicas utilizadas foram: análise descritiva básica com informações da média aritmética simples, desvio-padrão, mediana, moda, valores máximos e mínimos, teste de normalidade Shapiro-Wilks. Para verificar a relação entre as variáveis de estudo, foi utilizada a correlação de posto-ordem de Kendall, indicada para dados com distribuição não-paramétrica (Malhotra *et al*, 2005). O software mais utilizado foi o SPSS, Statistical Package for the Social Sciences, além do Microsoft Excel.

A coleta e verificação dos dados ocorreram entre os meses abril e maio de 2023, onde após uma breve apresentação formal, explicando o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, foram disponibilizados um questionário via Google forms.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio de uma amostragem por conveniência na sede do Sindicato, durante a reunião anual destes, foram pesquisados 21 diretores e coordenadores sindicais que compõem a sua diretoria, parte de uma população total de 37 representantes sindicais que participaram das negociações coletivas no ano de 2022.

ANÁLISE DESCRITIVA E DISTRIBUIÇÃO

Por meio dos dados sociodemográficos, observou-se que os respondentes da pesquisa possuíam uma média de idade de 44 anos (desvio-padrão de 6,5 anos), tempo médio de profissão de 18 anos (desvio-padrão de 9,9 anos), tempo médio de engajamento no sindicato de 9 anos (desvio-padrão 6,4 anos) e teve uma participação média de 6 negociações coletivas (desvio-padrão de 7,1).

As análises descritivas básicas, mostradas na Tabela 1, permitiram a verificação de média geral encontrada da dimensão dos traços de personalidade do modelo *Big Five* média = 2,29 ($\sigma = 0,60$) e mediana igual a 2, sendo considerada pouco relevante. Ou seja, considerando que os traços apresentados pelo modelo *Big Five* são características positivas e foram mensuradas em uma escala de 1 a 6, os resultados encontrados indicam mais a ausência desses comportamentos do que a sua presença para a maioria dos respondentes.

Tabela 1 - Estatística descritiva das dimensões do modelo *Big Five* (n=21)

Variável	Dimensão	Média	Mediana	Desvio (σ)
Big Five	Geral	2,29	2	0,61
BF1	Conscienciosidade	1,71	1	1,23
BF2	Extroversão	2,24	2	1,14
BF3	Abertura	1,81	2	0,68
BF4	Agradabilidade	1,71	2	0,72
BF5	Estabilidade emocional	4	4	1,22

Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão dos traços de personalidade com maior peso observado em relação à média foi a estabilidade emocional, com média e mediana igual a 4,00 ($\sigma = 1,225$). A variável com maior dispersão em relação a percepção dos sindicalistas, o que sugere que não houve unanimidade, tendo uma maior variabilidade de respostas foi a dimensão conscienciosidade, com $\sigma = 1,23$. As dimensões mais ausentes são conscienciosidade (mediana igual a 1) e agradabilidade (mediana igual a 2).

Em relação à estratégia de negociação percebida pelos respondentes, verificou-se que foi a negociação distributiva, devido a sua média geral de respostas = 4,48 ($\sigma = 0,72$) ser muito maior que a média da negociação integrativa, = 1,97 ($\sigma = 0,58$). Ou seja, prevaleceu uma estratégia de negociação mais agressiva e baseada em tirar a maior vantagem possível dos trabalhadores.

A Tabela 2 trata sobre a análise descritiva das variáveis da negociação distributiva e suas dimensões observadas. Foram verificadas: a menor média aritmética na dimensão 'mensagem ambígua', onde ocorre uma média de 3,76 ($\sigma = 1,261$); maiores médias na dimensão 'jogo baixo' com uma média de 5,33 ($\sigma = 0,658$) e na dimensão 'blefes e intimidação', com média de 4,95 ($\sigma = 0,921$). Os maiores desvios-padrão encontrados foram 'sobrecarregar' com média de 4,14 ($\sigma =$

1,459) e na dimensão 'mocinho e bandido', com média de 4,14 ($\sigma= 1,424$). Isso indica que houve uma maior variação na percepção dos respondentes quanto à presença dessas táticas.

Tabela 2 - Estatística descritiva das variáveis da estratégia distributiva

Variável	Dimensão	Média	Mediana	Desvio (σ)
ND	Geral	4,48	4,50	0,72
ND1	Imposição sem renúncia	4,81	5	1,16
ND2	Mensagem ambígua	3,76	4	1,26
ND3	Valorizar item sem importância	4,52	5	1,25
ND4	Mocinho e bandido	4,14	4	1,42
ND5	Jogo baixo	5,33	5	0,65
ND6	Tática da mordida	4,00	4	1,34
ND7	Blefes e intimidações	4,95	5	0,92
ND8	Pressão	4,67	5	1,23
ND9	Dependência por escassez	4,76	5	1,22
ND10	Sobrecarregar	4,14	4	1,46
ND11	Escassez de tempo	4,19	4	1,36
ND12	Gerar conflitos	4,48	4	1,16

Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação aos resultados encontrados para a estratégia integrativa, todas as suas médias e medianas foram bem mais baixas do que a estratégia distributiva e estão dispostas na Tabela 3. Foram observadas as maiores médias na dimensão 'postura cooperativa' (2,10, $\sigma= 0,77$) e na dimensão 'redução das tensões' (2,05, $\sigma= 0,921$), ambos com mediana igual a 2, indicando baixa ocorrência dessas características negociais. A menor média encontrada foi na dimensão 'foco no interesse comum' (1,67, $\sigma= 0,73$), indicando baixo compromisso com o interesse dos trabalhadores durante a negociação.

Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis da estratégia distributiva

Variável	Dimensão	Média	Mediana	Desvio (σ)
NI	Geral	1,97	2	0,58
NI1	Redução de tensões	2,05	2	0,92
NI2	Concessões	2,05	2	0,92
NI3	Postura cooperativa	2,10	2	0,77
NI4	Fluxo livre de informação	2,29	2	1,00
NI5	Foco no interesse comum	1,67	2	0,73
NI6	Acomodação de posições	1,71	2	0,56
NI7	Foco nas pessoas	1,90	2	0,54
NI8	Substituição de interesses	2,00	2	0,95

Fonte: Dados da pesquisa

A análise descritiva permite afirmar que elementos da estratégia distributiva são predominantes nas negociações trabalhistas estudadas, porém, confirmando achados da pesquisa de Leite (2009), esses elementos coexistem com uma mais fraca presença de características da estratégia integrativa.

Após a estatística descritiva, foi verificado o tipo de distribuição de dados para as variáveis para confirmação se são dados aderentes a uma distribuição normal

com uso do teste Shapiro-Wilks. Os resultados indicaram que apenas 3 entre as 30 variáveis atendem a esse requisito. São elas as dimensões 'mensagem ambígua', 'mocinho e bandido' e 'gerar conflitos', todas da estratégia distributiva de negociação. A partir desse achado, foram consideradas ferramentas de análise para dados não paramétricos.

RELAÇÃO ENTRE PERSONALIDADE E ESTRATÉGIAS

Para estudar a relação entre as variáveis estudadas foi utilizada a análise de correlação, com análise de correlação bivariada de posto-ordem *tau* de Kendall, a qual permite que as variáveis não paramétricas envolvidas estabeleçam, por meio do método do p-valor e significância, o grau de relação entre elas, em termos de magnitude, embora a correlação não implique necessariamente em causalidade (Triola, 2017). A Tabela 4 mostra apenas as correlações mais fortes do que $|0,30|$ encontradas no estudo com grau de significância superior a 95%.

Tabela 4 - Correlação de Kendall entre as estratégias e as dimensões do modelo *Big Five*

Variável	BF1	BF2	BF3	BF4	BF5
ND5 - Jogo Baixo	-0,37	-	-	-	-
ND7 - Blefes e intimidações	-0,31	-	-0,32	-	-
ND8 - Pressão	-	-	-0,39	-	-
ND10 - Sobrecarregar	-	-	-	-	-0,32
NI1 - Redução de tensões	-	-	-	0,42	-
NI7 - Foco nas pessoas	-	-	0,47	0,41	-
NI8 - Substituição de interesses	0,43	-	0,51	0,40	-

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 1: As correlação menores do que $|0,30|$ não foram mostradas

Nota 2: Os nomes das dimensões do modelo *Big Five* podem ser consultados na Tabela 1

A dimensão do modelo *Big Five* denominada conscienciosidade (BF1) apresentou correlações significativas e negativas com duas táticas da estratégia distributiva: jogo baixo (ND5, $T = -0,37$) e blefes e intimidações (ND7, $T = -0,31$). Esse achado indica que quanto maior a presença de atributos como coerência, responsabilidade, confiabilidade, persistência, organização, baixo grau de distração menor a ocorrência de jogo baixo, como ataques pessoais, e blefes e intimidações, como mentir no processo de negociação sobre informações financeiras da empresa, por exemplo. Por outro lado, comportamento mais relacionado com a dimensão conscienciosidade (BF1), facilitou ou potencializou estratégias e táticas de negociação integrativa, relacionada ao modelo de substituição de interesses (NI8), visto que existe uma correlação positiva, moderada e significativa ($T = 0,43$). Esse perfil de negociadores tende a buscar soluções para atingir as metas e objetivos de negociações, abrindo mão de posicionamentos e objetivos iniciais, por meio de concessões, a fim de realizar um desfecho de negociação satisfatório entre as partes.

A dimensão do modelo *Big Five* extroversão (BF2) não apresentou correlação significativa com nenhuma das táticas de negociação, seja distributiva ou a integrativa. Isso indica que uma variação no grau de extroversão, mais ou menos tímido ou comunicativo, não apresenta variação conjunto com nenhuma das estratégias estudadas.

Já a dimensão BF3 indica pessoas abertas a novas experiências e possuem características que incluem maior propensão à variabilidade de posicionamentos, serem espirituosas, criativas, originais entre outros. Em confronto com as estratégias de negociação adotadas, a dimensão Abertura (BF3) indicou correlação negativa com duas táticas da negociação distributiva, ND7 (T = -0,32) Blefes e intimidações, e ND8 (T = -0,39) com táticas de exercer pressão com ultimatos e advertências. Esse achado indica que uma ausência de postura com abertura a novas experiências tende a vir acompanhada de estratégias mais agressivas de negociações, incluindo informações falsas, ameaças e pressão por parte dos negociadores patronais.

Por outro lado, essa mesma dimensão BF3 apresenta correlação positiva estratégias mais amigáveis no processo negocial, representadas pela táticas NI7 (T = 0,47) foco nas pessoas e NI8 (T = 0,51), substituição de interesses. Percebe-se assim que a abertura para novas experiências (BF3) permitiu que pessoas criativas, curiosas, artísticas, cultas, imaginativas, tivessem baixo conservadorismo e convencionalismo, e se centralizasse suas relações negociais em aspectos que geraram estratégias e táticas de caráter integrativo e que tivesse como foco, a criação de relacionamento com as pessoas (NI7). Pessoas com este perfil, tem muitas ideias, mesmo que abstratas, ou mesmo tem uma perspectiva de ouvir ideias da outra parte, com gasto de tempo refletindo sobre as necessidades e anseios do próximo, além de alto grau de flexibilização. Já a tática de substituição de interesses (NI8) tem como perspectiva a necessidade de enxergar as demandas da outra parte e compreender que é preciso o comprometimento no atendimento das suas demandas, mesmo que isso implique na modificação ou mesmo em intercalar seus interesses em uma faixa entre a pedida inicial e o ponto de resistência, sem necessidade de impor a qualquer custo seus interesses.

A dimensão de personalidade agradabilidade (BF4) não apresentou nenhuma correlação com táticas associadas à estratégia distributiva. Ou seja, a variação da agradabilidade não encontrou variação conjunta com nenhum item das táticas mais agressivas de negociação. Por outro lado, a agradabilidade (BF4) apresentou correlação significativa e positiva com três dimensões da negociação integrativa. Este retrato dos traços de personalidade, que tem a receptividade, cooperativismo, confiabilidade, calorosidade, boa índole, baixa frieza e baixo antagonismo teve uma correlação positiva, moderada e significativa com negociações baseadas nas pessoas (NI7, T = 0,41), como postura. Este tipo também teve correlação positiva, moderada e significativa (T = 0,42) com estratégias integrativas de realizar esforços para reduzir as tensões (NI1) e correlação positiva e significativa (T = 0,39) com estratégias da negociação integrativa que tinha como objetivo a substituição dos interesses (NI8).

Por fim, o traço de personalidade denominado estabilidade emocional (BF5), não apresentou correlações com nenhuma tática da estratégia integrativa, que poderia ser mais benéfica aos trabalhadores. Assim, características de controle das emoções e menores níveis de estresse dos negociadores patronais não se relacionam com posturas mais ou menos integrativas nas negociações. Já em relação à negociação distributiva, a estabilidade emocional (BF5) apresentou correlação negativa (T = -0,32) apenas com a estratégia de sobrecarregar a outra parte durante o processo de negociação (ND10). Esse achado indica que negociadores patronais com um menor desenvolvimento de sua capacidade de controle das emoções ou dos níveis de estresse tendem a lançar mão da tática de

sobrecarregar a outra parte com informações desnecessárias e inúteis a fim de atingir seus objetivos

Os achados aqui apresentados e discutidos indicam que a negociação sindical dos trabalhadores podem se beneficiar ao identificar posturas e traços de personalidade dos negociadores patronais. Se é perceptível que uma negociação integrativa pode não somente oferecer um ambiente mais respeitoso e com menos desgastes, além de poder trazer mais conquistas aos trabalhadores, torna-se importante aprender a ler as estratégias que estão subjacentes aos comportamentos dos negociadores patronais em um processo de acordo coletivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo da negociação sindical torna-se uma importante arena onde os trabalhadores podem conquistar (ou reconquistar) direitos no campo das relações de trabalho, em especial representado pelo seu sindicato (Dias, 2022). Nesse campo, uma série de fatores influenciam a negociação, incluindo a personalidade dos agentes envolvidos. Nesse contexto, o objetivo do presente trabalho é verificar se existem relações entre os traços de personalidade dos negociadores sindicais, mensurados pelo modelo *Big Five* (Briggs, 1992), e as estratégias de negociação identificadas por representantes sindicais dos empregados a partir do modelo de negociação distributiva ou integrativa (Goering, 1997).

A pesquisa empírica, de cunho quantitativo e descritiva, deu-se pela aplicação de questionários em formato eletrônico para mensurar as variáveis de interesse e foi respondida por 21 líderes sindicais dos trabalhadores da área de energia não renovável do litoral de São Paulo que participaram de negociações coletivas no ano de 2022. Os dados foram analisados com estatística descritiva, teste de normalidade e correlação de posto de Kendall para dados não paramétricos.

A partir dos dados coletados, pode-se sumarizar os seguintes achados: a) a análise dos traços de personalidade, indicado pelo comportamento durante as negociações, indica baixa presença de elementos positivos como conscienciosidade, abertura à novas experiências e agradabilidade. Uma média presença de estabilidade emocional foi identificada; b) a estratégia de negociação prevalente tem característica de estratégia distributiva (média = 4,48 e mediana = 4,50) com elementos como jogo baixo, blefes, intimidações e imposições sem renúncia de posição ocorrendo de forma frequente; c) Apesar de alguns elementos da estratégia integrativa (média = 1,97 e mediana = 2) estarem presentes em alguns momentos, sua frequência foi muito baixa e não foi capaz de se estabelecer com estratégia utilizada; d) as relações encontradas indicam que, quanto maior a presença dos traços de personalidade descritos no modelo *Big Five*, em especial conscienciosidade, abertura a novas experiências e agradabilidade, maior a frequência de elementos positivo nas negociações, assumindo um caráter mais integrativo.

Os resultados aqui descritos podem auxiliar o planejamento das negociações coletivas futuras, baseado no contexto histórico do último ano sobre comportamento em negociações, com foco em desenvolver diretrizes de relacionamentos que envolvam o fomento de gerar redução de tensões, estabelecer princípios que ajudem a fortalecer a reciprocidade e concessões, aprimorar o fluxo livre de

informações de ambos os lados em busca das melhores soluções para as partes envolvidas, em especial aos trabalhadores. Entre as limitações identificadas, pode-se considerar que a amostra pequena (n=21), dada a especificidade do contexto, pode ter prejudicado a significância de muitas relações, na verdade relevantes. Outro aspecto é que apenas um ano de negociação e um ramo de atividade foram pesquisados. Assim, dada a relevância do tema para os trabalhadores, recomenda-se o avanço das pesquisas no sentido de investigar mais profundamente as relações existentes entre traços de personalidade e estratégias de negociação, em especial enriquecidos pelo contexto de ocorrência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Josemberg Moura de. **Evidências de Validade do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade para o Brasil**. 2008. 169 fls. Tese. Universidade de Brasília, Distrito Federal-DF. 2008.

BRIGGS, Stephen R. Assessing the five-factor model of personality description. **Journal of personality**, v. 60, n. 2, p. 253-293, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**, 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2022.

DIAS, Wiler Coelho. **O enfraquecimento da organização coletiva e do sentimento de pertencimento de classe e a efetividade dos direitos humanos fundamentais dos trabalhadores**. Orientador: Carlos Henrique Bezerra Leite. 2022. 119 f. Dissertação (Mestrado em Direitos e Garantias Fundamentais) - Programa de Pós-Graduação em Direitos e Garantias Fundamentais, Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOERING, Elizabeth M. Integration versus distribution in contract negotiations: An interaction analysis of strategy use. **The Journal of Business Communication**, v. 34, n. 4, p. 383-400, 1997.

LEITE, Jaci Corrêa. **Negociação distributiva: o comportamento do executivo brasileiro**. Relatório de Pesquisa. Fundação Getúlio Vargas - FGV. 2009.

LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M., BRUCE Barry, **Fundamentos da negociação**. Tradução: Félix Nonnenmacher. – 5. ed. - Porto Alegre: AMGH, 2014.

MALHOTRA, Naresh K., ROCHA, I., LAUDISIO, M. C., ALTHEMAN, E., BORGES, F. M., TAYLOR, R. B. **Introdução à pesquisa de Marketing**. Tradutor Robert Brian Taylor. – São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCOS, Alexandre Labat et al. Validação da escala de Big Five Personality Inventory-15 (CBF-PI-15) para a língua portuguesa e exemplo de aplicações práticas em gerenciamento de projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 14, n. 1, p. 42-65, 2023.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho** / Sérgio Pinto Martins – 28. Ed. – São Paulo : Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional** / Stephen P. Timothy A. Judge; tradução Cristina Yamagami ; revisão técnica Elza F.R. Veloso.- 18. Ed. – São Paulo : Pearson Education, 2020.