

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

MÁRCIA PAULINO LEPEK BEZ FONTANA

**O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NUM
CONTEXTO ATUAL.**

**CRICIÚMA
2014**

MARCIA PAULINO LEPEK BEZ FONTANA

**O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NUM
CONTEXTO ATUAL**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC para obtenção do título de especialista em MBA Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof^ª. Izabel Regina de Souza

CRICIUMA

2014

Ao meu marido Robson e minha querida filha Sofia, por estarem sempre incondicionalmente ao meu lado, sem a compreensão deles esta monografia não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Esta monografia é o resultado de dois anos e meio de estudos o qual é fruto do apoio de pessoas significativas, as quais colaboraram em diferentes momentos mais especificamente nos últimos meses, quando houve a dedicação a composição da monografia.

Primeiramente agradeço a Deus por sua infinita bondade me guiando a cada dia.

A minha família que foi essencial ao processo a qual agradeço expressivamente. Aos meus amigos mais íntimos e colegas de trabalhos que de certa forma estavam presentes.

Em especial a minha sobrinha Izabela Bez Fontana, pois sua colaboração foi essencial ao termino do trabalho.

A Prof^ª. Izabel Regina de Souza que conduziu sabiamente o desenvolvimento deste estudo, onde foi orientadora presente e incentivadora.

Ao apoio da empresa IBRAP ESAF, referente à preocupação com a qualificação de seus profissionais.

Em fim a todos que colaboraram de forma direta e indiretamente meus sinceros agradecimentos.

**“Somente a moralidade das nossas ações
pode dar a beleza e a dignidade de viver.”**

Albert Einstein

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a importância da negociação nas organizações num contexto atual, para tanto é apresentado referencial teórico com o intuito de identificar tipos de negociações, conhecer o perfil do negociador, as etapas e estratégia na negociação. Ressaltar a importância da comunicação no processo negocial, conhecer meios para solução de conflitos dos quais podem originar resultados significativos ao processo, apresentar importância da ética onde utilização poderá transformar-se em fonte de lucro às organizações e por fim apresentar uma abordagem rápida sobre as negociações globais. A investigação tem um caráter descritivo com abordagem de análise qualitativa, onde se utilizou a pesquisa bibliográfica. Através dos resultados obtidos foi possível analisar os resultados de artigos científicos e dissertações de mestrados de dez estudos, os quais deram respaldo ao trabalho e ampliaram os conhecimentos sobre o processo negocial e a sua importância nas organizações.

Palavras-chave: Negociação. Comunicação. Competência. Ética. Sucesso.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Aspectos das definições de negociação.....	15
Quadro 2 – Preparação para Negociação.....	17
Quadro 3 – Estágios da Negociação.....	18
Quadro 4 – Habilidades de um Negociador	20
Quadro 5 – Estratégias da Negociação Interativa.....	23
Quadro 6 – Estratégias da Negociação Competitiva.....	25
Quadro 7 – Táticas da Negociação Competitiva	26
Quadro 8 – Estratégias da negociação distributiva	27
Quadro 9 – Pontos importantes da negociação distributiva	27
Quadro 10 – Dicas de um bom ouvinte	30
Quadro 11 – Resolução de conflitos	32
Quadro 12 – Estilos do negociador na análise de Hirata (2007)	36
Quadro 13 – Estilos básico do negociador na classificação de Junqueira (1994).....	37
Quadro 14 – Características dos estilos dos negociadores	38
Quadro 15 – Como negociar com cada estilo de negociador.....	38
Quadro 16 – Amostra selecionada.....	47
Quadro 17– Trabalhos e autores pesquisados.....	50
Quadro 18 – Técnicas de Negociação de Brito (2011).....	51
Quadro 19 – Estratégias e táticas do estudo de Falcão (2006).....	52
Quadro 20 – Estratégias e táticas nos diferentes contextos profissionais relatadas pelos entrevistados no estudo de Falcão (2006).....	55
Quadro 21 – Ética empresarial fonte de lucro nas organizações estudo de Ferreira et al. (2004)	56
Quadro 22 – Técnicas para a obtenção de resultados nas negociações estudo de Boff (2011).....	57
Quadro 23 – Conflito, cooperação e aprendizado estudo de Dias e Loiola (2004) ..	59
Quadro 24 – A comunicação e o processo de negociação internacional do Estudo de Arruda (2001)	60
Quadro 25 – Emoções, Inteligência e Negociação do Estudo de Almeida e Sobral (2005).....	62
Quadro 26 – Estilos e flexibilidade negocial estudo de David e Rodriguez (2011)....	63
Quadro 27 – Processo de negociação estudo de Silva (2008).....	65

Quadro 28 – A gestão da informação na negociação estudo de Pereira (2013).....67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo geral	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO	14
2.2 ETAPAS DE UMA NEGOCIAÇÃO	16
2.3 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO	20
2.3.1 Negociação interativa	22
2.3.2 Negociação competitiva	25
2.3.3 Negociação distributiva	26
2.3.4 Negociação cooperativa	28
2.4 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DENTRO DAS NEGOCIAÇÕES	28
2.5 CONFLITOS DA NEGOCIAÇÃO.....	31
2.5.1 Do conflito a cooperação	32
2.6 PERFIL DO NEGOCIADOR.....	34
2.7 ÉTICAS NS NEGOCIAÇÕES.....	39
2.8 AS NEGOCIAÇÕES GLOBAIS	42
3 METODOLOGIA	45
3.1 TIPO DE ESTUDO E ABORDAGEM.....	45
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA EM ESTUDO.....	46
3.3 COLETA DE DADOS	47
3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	50
5 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

É incontestável que o ato de negociar é uma realidade em nosso cotidiano, embora algumas vezes as negociações ocorrem de forma inconsciente. O contexto de negociação em sua existência é o mesmo em negociações pessoais como em negociações complexas a nível organizacional. A negociação consiste em um processo voluntário onde as partes trocam recursos com o objetivo final de atingir um acordo considerável satisfatório para ambas as partes. (MOREIRA, 2010). No meio corporativo, a capacidade dos negociadores são consideradas cada vez mais elementos decisivos de sucesso. (FISHER; URY E PATTON, 2005).

A negociação é considerada um fenômeno único não rotineiro, o qual constituem fatores de decisão classificados complexos, apresentam característica existencial de muitos atores, com interesses múltiplos e conflitantes, onde se encontra uma intensa presença de aspectos subjetivos e emocionais, a necessidade de uma boa comunicação e técnicas de aprendizado tornam-se essenciais no âmbito de resultados expressivos. (BALVERDE, 2006)

Sendo assim, negociação é um processo de troca onde às partes, que com autonomia e decisão buscam um acordo satisfatório, mesmo que num primeiro momento tenham interesses desalinhados. (LEITE, 2006).

Em tempos globais os princípios de negociação tornam-se apropriados em qualquer lugar do mundo, sendo que esses princípios compreendem o conceito em negociação, a valorização de uma estratégia, o entendimento das etapas da negociação e compreender com exatidão o que é necessário para o fechamento do negócio. (ACUFF, 2004).

Em se tratando de negociação, se destaca a abordagem de ganhos mútuos, teoria baseada em décadas de pesquisa, estudos experimentais e casos reais. A abordagem de ganhos mútuos compreende uma boa preparação, a criação de valor, distribuição de valor e um acompanhamento eficaz durante e pós-negociação. (MOVIUS E SUSSKIND, 2010).

Diante do exposto, percebe-se que entender os tipos de negociadores, se torna cada vez mais importante nas organizações. É necessário considerar o perfil dos negociadores para se alcançar os objetivos dentro das empresas. Sendo assim este trabalho tem a intenção de identificar a importância do processo de negociação nas organizações atualmente.

1.1 TEMA

O Processo de Negociação nas Organizações num contexto Atual.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Tendo em vista que negociação é um fator essencial para o sucesso das organizações, torna-se importante destacar que a negociação está presente em todos os departamentos de uma empresa desde os setores mais simples aos mais complexos, neste contexto as organizações que não abordam o tema em questão como competências essenciais têm muito a perder. Portanto em tempos de alta competitividade, negociações eficazes em toda organização representam a diferença para o sucesso. (MOVIUS E SUSSKIND, 2010).

Sendo assim, negociação é um processo interpessoal na tomada de decisão, necessário quando não se atinge os objetivos por conta própria, é uma competência essencial de gestão. Para os executivos, líderes e gestores as habilidades de negociação tornam-se cada vez mais necessárias e importantes. As principais razões pelas quais se justificam a importância dessas habilidades são: a natureza dinâmica dos negócios; a interdependência dos colaboradores nas organizações; a concorrência; a era da informação e a globalização. (THOMPSON, 2008).

Desse modo emerge o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da negociação nas organizações num contexto atual?

1.3 JUSTIFICATIVA

A negociação é ferramenta fundamental de comunicação e influência dentro e fora das organizações. É um processo interpessoal que está relacionado à tomada de decisões, usado sempre quando não se pode atingir um objetivo por conta própria. O tema negociação abrange interações um a um até aquelas mais complexas envolvendo múltiplas partes. (THOMPSON, 2009)

A arte de negociar está presente no dia-a-dia das pessoas e para atingir um objetivo precisa-se negociar e não impor uma decisão. Nas Organizações entre os desafios da atualidade destaca-se a comunicação e o trabalho em times, pois

quanto maior a interdependência maior os conflitos. (ANDRADE; ALYRIO E MACEDO, 2004)

Desde modo o presente trabalho tem por objetivo conhecer a importância e os processos da negociação nas organizações num contexto moderno, levando-se em consideração a satisfação pessoal e profissional da pesquisadora no término de seu estudo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Identificar a importância do processo de negociação nas organizações atualmente.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar tipos de negociações.
- Conhecer perfil do negociador
- Identificar a importância da comunicação numa negociação.
- Conhecer etapas e estratégia na negociação.
- Conhecer meios para solução de conflitos.
- Analisar a ética nas negociações.
- Conhecer as negociações globais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as referências bibliográficas sobre o tema, caracterizando-o em um estudo científico.

Serão apresentados conceitos, etapas e estratégias, destacando-se a importância da comunicação e a ética; finalizando-se com a negociação no mercado global.

2.1 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

O novo dicionário Aurélio da língua portuguesa define: negociar como: “realizar operações comerciais” e “tratar, discutir para chegar a um acordo”.

A negociação está presente em nosso cotidiano, da vida pessoal à profissional. Negocia-se o tempo todo, com a família, amigos e colegas de trabalho, pode-se dizer que negociamos a qualquer momento em qualquer situação. Para uma boa negociação é necessário conhecer o assunto e saber se comunicar, preservando a ética e valores. (MELLO, 2003).

O ato de negociar não é um processo aleatório que existe uma sequência previsível, é como um “jogo” com objetivos claros e definidos, desde que os jogadores façam planejamentos com estratégias e táticas respeitando as regras determinadas. (LEWICKI E HIA, 2003)

A negociação consiste basicamente em conseguir o que se quer, de uma outra parte envolvida. É uma comunicação bilateral, que consiste em chegar a um acordo a partir de interesses comuns e outros opostos. (FISHER; URY E PATTON, 2005).

Desse modo, negociação é uma forma de comunicação entre duas ou mais partes cujo objetivo é alcançar um acordo mútuo referente opiniões opostas, onde em seu término ambas as partes fiquem satisfeitas. (ACUFF, 2004).

O processo de negociação fundamenta-se, em admitir ideias e interesses na busca de excelentes resultados de forma que ambas as partes concluem a negociação cientes que participaram e apresentaram justificativas, para o produto final ser maior que as somas das contribuições individuais, onde sem comunicação não há negociação tão pouco administração. (JUNQUEIRA, 1994)

Sendo assim, ao negociar racionalmente decisões melhores são tomadas e os interesses são maximizados. (BAZERMAN E NEALE,2007).

Desse modo, a negociação tratar sobre a possibilidade de conciliar interesses e objetivos por meio de uma resolução comum, em nenhum momento significa afrontar ou ceder. (DANIELA TELES ROSSO, 2006).

Portanto, negociar é um processo interpessoal na tomada de decisão, necessário quando não se atinge os objetivos por conta própria, é uma competência essencial de gestão. Para os executivos, líderes e gestores as habilidades de negociação tornam-se cada vez mais importantes. As principais razões pelas quais se justificam a importância dessas habilidades são: a natureza dinâmica dos negócios; a interdependência dos colaboradores nas organizações; a concorrência; a era da informação e a globalização. (THOMPSON, 2008).

Em seu estudo Martinelli (2001), analisou o estado da arte sobre o tema Negociação, identificando as diferentes visões de autores renomados, a partir de 14 definições referentes a 11 autores distintos. Portanto as definições selecionadas mostraram-se muito significativas nas décadas de 70 a 90, tendo em vista que se tem três definições até 1980, cinco entre 1985 a 89 e seis conceitos entre 1993 a 1996. Os principais aspectos que caracterizam os conceitos de negociação estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1– Aspectos das definições de negociação

AUTOR	ASPECTOS
Cohen (1980)	Obter vantagens.
Cohen (1980)	Uso da informação e do poder.
Nierenberg (1981)	Relacionamento humano.
Fisher & Ury (1985)	Importância da comunicação.
Matos (1989)	Busca de interesses comuns.
Matos (1989)	Importância da participação no processo.
Steele att ali (1989)	Movimento de posições divergentes para um acordo.
Steele att ali (1989)	Uso da barganha no processo.
Acuff (1993)	Busca de um acordo.
Mills (1993)	Negociamos sempre.
Gibbons & Mc Govern (1994)	Importância da flexibilidade.
Hodgson (1996)	Instrumento da satisfação das necessidades.
Robinson (1996)	Negocia-se desde o dia em que se nasce.
Lewick att alii (1996)	Negociação estratégia.

Fonte: Martinelli (2001)

Conforme o Quadro 1, percebe-se que em tempos anteriores se praticava uma negociação restrita apenas para atender as necessidades de um negociador. Nos dias atuais, o importante em uma negociação é satisfazer ambas as partes, identificar suas necessidades e seus interesses a fim de buscar um relacionamento

durável, que leve a futuras negociações. (MARTINLLI E ALMEIDA, 2006).

2.2 ETAPAS DE UMA NEGOCIAÇÃO

As partes envolvidas no processo de negociação devem compreender cada interesse e juntos gerar opções mutuamente vantajosas, procurando concordar, conciliar os interesses opostos e permitir um relacionamento efetivo, diferente da negociação baseada em posições mais conhecida como barganha posicional, onde cria estímulos que paralisa a negociação, pois um dos lados toma uma posição, defende-a e faz concessões colocando em risco a manutenção do relacionamento. Cada pessoa interage diferente numa negociação, pois possuem pontos de vista distintos, dando ênfase em diferentes assuntos. Neste aspecto existem três variáveis que influenciam uma negociação: o poder, o tempo e a informação; sendo importante ter pelo menos duas das três variáveis para efetivar a negociação. (FISHER; URY E PATTON, 2005).

O foco de uma negociação é identificar claramente seu objetivo, separar as pessoas do problema; concentrar-se nos interesses; buscar alternativas de ganhos mútuos e criar critérios objetivos. Desde o momento em que se começa a negociar até o momento em que se chega a um acordo, se destacam três etapas:

- **Análise:** onde o objetivo é diagnosticar a situação, obter informações, organizando-as e ponderando sobre elas. Deve-se separar os problemas pessoais, identificar os interesses das partes envolvidas e verificar os critérios para chegar a um acordo.
- **Planejamento:** procura-se criar ideias e decidir o que fazer, verificando como se pode lidar com os problemas, quais os interesses a serem atendidos, que objetivos são realistas, como gerar opções adicionais e de que forma definir os critérios para se decidir entre eles.
- **Discussão:** é quando as partes se comunicam entre si para definir um possível acordo. As diferenças de percepções, frustrações, raiva e a dificuldade de se comunicarem podem ser reconhecidos e abordados. (FISHER; URY E PATTON, 2005).

A etapa de preparação é a chave de uma negociação bem-sucedida, cerca de 80 por cento dos esforços numa negociação devem ser canalizados para a

preparação, enquanto 20 por cento representa o verdadeiro trabalho de negociação. Uma ótima preparação compreende três capacidades: autoavaliação, avaliação da outra parte envolvida e a avaliação da situação. O Quadro 2 apresenta as etapas envolvidas na preparação de uma negociação e pontos a serem analisados. (THOMPSON, 2008).

Quadro 2 – Preparação para Negociação

ETAPAS	PONTOS A SEREM ANALISADOS
AUTOAVALIAÇÃO	Esta fase resume em identificar um alvo ou uma aspiração, saber realmente o que se quer com a negociação, analisar e estudar todas as possibilidades, almejando coisas possíveis e objetivas para obter bons resultados na negociação.
	Numa negociação é importante ter um conjunto alternativas que representam opções viáveis caso a alternativa atual seja eliminada. Deve-se traçar um objetivo, analisar possibilidades máximas e mínimas e avaliar a propensão de riscos.
AVALIAÇÃO DA OUTRA PARTE	Analisar cuidadosamente quem são as partes envolvidas, pesquisar ao máximo para identificar os interesses da outra parte.
AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO	O processo de negociação se faz em etapa única, de longo prazo ou repetitivo?
	A negociação envolvem recursos escassos, ideológicos ou ambas as coisa?
	A negociação é decorrente de necessidade ou oportunidade?
	A negociação decorre de troca ou de uma situação de disputa?
	Verificar os efeitos de ligação referente a outras negociações.
	Um acordo será necessário?
	Analisar a questão legal da negociação.
	Certificar se a ratificação é necessária.
	Verificar se existem limitações de tempo ou outros custos ligados ao fator tempo (pressão do tempo e existência de prazos, custos relacionados e que consequência o fator tempo terá na negociação).
	Os contratos são formais ou informais?
	Onde as negociações acontecem?
	As negociações são públicas ou privadas?
	Existe a possibilidade de intervenção por parte de terceiros?
	Que convenção orienta o processo de negociação?
	A negociação envolve mais de uma oferta?
A forma de negociação é explícita ou tácita?	
Existe um diferencial de poder entre as partes envolvidas?	
Existem precedentes importantes?	

Fonte: Tompsom (2008)

Ao analisar a negociação é relevante observá-la como um jogo, onde permite entender e examinar situações semelhantes para prever e controlar

possíveis cenários. Num processo de negociação, destacam-se os objetivos tangíveis; os objetivos intangíveis; os resultados específicos desejados; o relacionamento com a outra parte e as etapas de uma negociação que são relativamente previsíveis. A negociação compreende principalmente os estágios de preparação, estágio inicial, estágio de barganha e estágio de fechamento, onde são apresentados no Quadro 3. (LEWICKI E HIAM, 2003)

Quadro 3 – Estágios da Negociação

ESTÁGIOS DA NEGOCIAÇÃO	
ESTÁGIO DE PREPARAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> a) Coletar informações (para definir objetivos, ter conhecimentos específicos sobre a negociação e a outra parte envolvida). b) Planejar e definir objetivos (o que se espera conseguir, quais são os limites atingíveis, decidir qual proposta inicial, criar alternativas, perceber através das informações coletadas como o outro lado irá abordar a negociação).
ESTÁGIO INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> a) Saber ouvir; expor os argumentos de forma clara, objetiva e eficaz e através de questionamentos descobrir o que a outra parte deseja.
ESTÁGIO DE BARGANHA	<ul style="list-style-type: none"> a) Fazer o clássico jogo da negociação: dar e receber de forma competitiva ou colaborativa.
ESTÁGIO DE FECHAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> a) Rever o acordado, preparar o contrato, esclarecer dúvidas e formalizar tudo o que foi negociado.

Fonte: Lewicki e Hiam (2003)

A negociação competitiva é um jogo de forças que envolve um processo emocional de muita tensão onde pode chegar à agressividade, e possivelmente levar a um impasse. Esse tipo de negociação significa que, uma das partes decide negociar extraindo o máximo de concessões, utilizando-se de toda competência, talento, táticas, capacidade e poder. Este tipo de negociação envolve as etapas de preparação, abertura, teste, convicção, fechamento e implementação do acordo. O processo de preparação consiste em coletar informações, estabelecer objetivos e criar estratégias. Na fase da abertura, cria-se um ambiente favorável estabelecendo uma relação de confiança e harmonia. A etapa de teste, é considerada de transitória onde se analisa a outra parte envolvida. O estágio da convicção, é definido de etapa central onde se faz e obtém concessões, nesta fase o controle emocional é fundamental. O estágio final da negociação é a etapa de fechamento e implementação do acordo. (MELLO, 2003).

Na negociação cooperativa, aonde as partes chegam a um acordo, compreende as fases de abertura, ciclo da cooperação e fechamento. A abertura

tem o objetivo de conhecimento e o início de um relacionamento harmonioso, tendo como principal regra a afinidade. No ciclo da cooperação, a troca legítima de informações num clima de empatia faz com que aumente a confiança, levando a um conhecimento dos problemas, nesta etapa deve-se observar o controle emocional e o senso de justiça. Na fase de fechamento o ciclo de cooperação deve ser trabalhado até encontrar uma solução ao problema, isto deve ocorrer naturalmente. (MELLO, 2003).

A tomada de decisão de motivação mista é destacada como um modelo preciso para a negociação, onde se envolve a cooperação e a competição entre as partes envolvidas. (THOMPSON, 2008).

Qualquer que seja a forma de se negociar, o objetivo da negociação, sua importância e oportunidade, destaca-se três elementos que influenciam este processo: o tempo, o poder e a informação. Sabendo utilizar estas variáveis podem tornar-se estratégias no processo de negociação. Numa negociação o tempo deve ser analisado cuidadosamente, sendo ponto de apoio para a projeção da negociação e a satisfação das partes envolvidas. A palavra poder transmite a ideia de autoridade, superioridade, oportunidade, controle e direito, o qual se usado dentro de limites razoáveis torna-se positivo no processo de negociação, possibilitando a realização de acordos satisfatórios para ambas as partes; os poderes são subdivididos em poderes pessoais (que são os poderes da moralidade, atitude, persistência e capacidade de persuadir) e poderes circunstanciais (que são os poderes do especialista, de investimento, da posição, da legitimidade, da concorrência, do precedente, dos riscos do compromisso, de conhecer as necessidades, de recompensa e punição, de identificação e de barganha). A informação é o ato de informar-se, de ter um conhecimento amplo e bem fundamentado tornando-o primordial ao processo de negociação. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Portanto, seja qual for o tipo de negociação a ser usada e considerando que as pessoas envolvidas num processo de negociação são seres humanos, com emoções, valores enraizados e pontos de vistas diferentes, o negociador deve preparar-se bem, planejar adiante, executar e revisar. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

2.3 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Na literatura torna-se usual confundir os conceitos de estratégia e táticas, pois aparecem como sinônimos, porém analiticamente são bem distintos. A estratégia relaciona-se com a missão, enquanto as táticas (manobras) estão relacionadas em por em pratica os planos e objetivos determinados. A eficácia das estratégias tem haver com o nível de confiança entre as partes. Na estratégia de competitividade destacam-se os objetivos próprios e concentra-se na tentativa de fragilizar a outra parte envolvida. Já na negociação interativa é importante estabelecer comportamentos cooperativos dos quais se podem compartilhar os benefícios tornando-os de natureza multidimensionais, uma vez que as trocas envolvidas são complexas e multiformes, percebe-se que na negociação interativa aumenta a possibilidade a um acordo. As estratégias para negociações interativas resumem-se na confiança e partilha de informações, na apresentação múltiplas de propostas e trazer a tona assuntos complementares. (MOREIRA, 2010).

Estratégia em negociação é a capacidade de antecipar as varáveis que possam interferir no decurso da negociação através de meios fatigantes de reflexão sobre um problema, estilos de negociação, relações de interdependência e possíveis objeções as quais estarão presentes em cada rodada da negociação. As habilidades de um negociador são imprescindíveis no processo, e estão apresentadas no Quadro 04. (HIRATA, 2007).

Quadro 4 – Habilidades de um Negociador

HABILIDADES DE UM NEGOCIADOR	Identificar divergências pessoais e adaptar-se a elas para criar e garantir relacionamentos de forma íntegra e saudável.
	Expressar-se de forma clara e objetiva a fim de elaborar argumentos eficazes.
	Capacidade de formular pensamentos, estratégias e métodos em cenários de alto risco.
	Competência de propor ofertas e soluções em ambientes de perplexos.
	Aptidão de lidar com cenários complexos.
	Predisposição em questionamentos estratégicos.
	Capacidade de entender a outra parte de por meio de ideais, valores, crença e lógica.
	Habilidade em administrar a ansiedade, trocando informações de forma estratégica.
	Predisposição em buscar soluções referentes ao interesse comum.
	Habilidade em formar e expor soluções criativas nos momentos críticos.
	Capacidade de solucionar impasses sem a utilização de poder.
	Habilidade em executar processo analítico.
Habilidade de visualizar em longo prazo.	

Fonte: Hirata (2007).

Elaborar uma boa estratégia depende fundamentalmente em entender a outra parte envolvida, para isso é importante considerar os seguintes pontos: priorizar os objetivos de forma flexível; mensurar os sentimentos; criar alternativas;

fazer uma autoavaliação, para planejar uma ação a cada reação ocorrente no decorrer da negociação; definir os verdadeiros interesses; fazer questionamentos; informar-se; se colocar no lugar da outra parte para que se possa entendê-lo; adquirir habilidades e aplicar a inteligência emocional, assim obtém percepções em tempo real, adquirindo a capacidade de se ajustar ao plano e administração à negociação da outra parte. (LEWICKI E HIAM, 2003).

Desse modo, Acuff (2004), destaca dez estratégias que podem ser eficazes em qualquer parte do mundo, embora ocorra alguma alteração na forma de utilizá-las, tendo em vista as diversas culturas existentes:

- Planejar a negociação.
- Adotar o método de ganhos mútuos e recíprocos.
- Manter altas perspectivas.
- Usar linguagem clara e acessível.
- Fazer diversas perguntas e após escutar com muita atenção.
- Construir relações interpessoais consistentes.
- Manter a integridade pessoal.
- Não fazer concessões desnecessárias.
- Fazer da paciência uma obsessão.
- Estar culturalmente afinado, adaptando o processo de negociação ao ambiente de cada cenário. (ACUFF, 2004).

Por fim, a capacidade de conduzir uma negociação está diretamente ligada na forma de comunicar-se de maneira expressiva e eficaz, onde a comunicação deve ser clara e objetiva gerando entendimento e feedback rápido do que se está transmitindo, obtendo a persuasão da outra parte envolvida. Destacam-se entre as técnicas de negociação, fatores como: habilidades pessoais, planejamento, treinamento, determinação, criatividade, alianças e flexibilidades, sendo necessário ter uma postura adequada, mantendo contato visual, cuidando de sua expressão e tendo como objetivo a empatia a qual acarretará confiabilidade e entendimento. A preparação é importantíssima, pois só assim obterá autoconfiança e naturalidade, para concentrar-se na posição e no real interesse de seu oponente. (BRITO, 2011).

2.3.1 Negociação interativa

A teoria de abordagem de ganhos mútuos, é baseada em décadas de pesquisa, estudos experimentais e casos reais, a qual compreende uma boa preparação, a criação de valor, distribuição de valor e um acompanhamento eficaz durante e pós-negociação. (MOVIUS E SUSSKIND, 2010).

Na negociação interativa o foco é em encontrar uma solução e um acordo melhor para ambas as partes envolvidas. As estratégias racionais podem criar acordos interativos que vão desde a construção de confiança a divisão de informação na qual se apresenta múltiplas propostas. Transformar um desentendimento e ou um conflito em uma oportunidade, respeitando as divergências e acrescentando criatividade surgem fontes estratégicas de muita valia. (BAZERMAN E NEALE, 2007).

Portanto, para se obter um acordo do tipo ganha-ganha o importante é planejar ações que promovam oportunidades ao desenvolvimento do relacionamento das partes. Deve-se cultivar a confiança mútua, a gentileza, a afabilidade, a sociabilidade e a honestidade, tornar possível a cada uma das partes envolvidas propor soluções viáveis e criativas para acordos de parceria, objetivando relacionamentos a longo prazo, possibilitando assim, vantagens competitivas em termos de globalização. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Nas estratégias padronizadas destaca-se a aspereza e cordialidade as quais envolve tentativas de barganha, deixando as pessoas insatisfeitas, pois o negociador ásperos impõem suas decisões, cria um clima de disputa na qual a parte mais forte sai vencedora. Já o negociador cordial, faz concessões, evita conflitos e procura uma maneira aceitável para o acordo. Na negociação baseada em princípios, mostra como atingir seu objetivo, sem ter que fazer concessões ou impor uma decisão. Este método defende um relacionamento duradouro que pode levar a negociações futuras e permite que ambas as partes saem satisfeitas atingindo seus objetivos com ética. Os passos fundamentais são: separar as pessoas do problema; se concentrar nos interesse e não nas posições; criar uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer e elaborar critérios que tenha por base padrões objetivos. (FISHER; URY E PATTON, 2005).

O negociador deve identificar a tática do oponente, neste caso é importante adquirir um conjunto de habilidades e observar os seguintes pontos

básicos: concentrar-se nas ideias (deixar de lado os aspectos pessoais); discutir as proposições (questionar ideias e propostas e não pessoas e casos); proporcionar alternativas à outra parte; ter objetividade na análise dos problemas (para se buscar soluções adequadas); apresentar propostas concretas (explicar-se com convicção evitando mal-entendidos); saber falar e ouvir; colocar-se no lugar da outra parte (conhecer o outro lado, suas necessidades e seus problemas); ter consciência de que se negocia o tempo todo; saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas; separar os relacionamentos pessoais dos interesses e evitar estruturar um relacionamento baseado em um acordo. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006). Empenhar-se em atingir um acordo ganha-ganha, poderá ocorrer uma falsa impressão de negociação interativa. Adotar uma direção cooperativa pode ser confundida como uma estratégia de divisão de montantes e vir a fazer concessões, levando a uma negociação do tipo perde-perde. No quadro 5 apresenta nove estratégias que podem contribuir numa negociação interativa, onde se aumenta o montante. Estas estratégias tanto podem ser usadas em negociações cooperativas como em negociações problemáticas ou com negociadores rígidos. (THOMPSON, 2008).

Quadro 5 – Estratégias da Negociação Interativa

ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS
Construir confiança e compartilhar informações.	Aumentar as probabilidades de conseguir resultados do tipo ganha-ganha.
Informar prioridades e conhecer os interesses da outra parte envolvida.	Permitir o compartilhamento de informações aumentando a expectativa de acordos interativos.
Desmembrar as questões, quer dizer que não se deve concentrar em uma única questão.	Expandir o conjunto de questões negociáveis.
Preparar pacotes de acordos, não ofertas referentes a uma única questão.	Ter opções diversas de acordos.
Fazer várias ofertas simultaneamente.	Com ofertas múltiplas aumenta a descoberta de soluções interativas, tornando as negociações mais flexíveis, objetivando satisfação de ambas as partes.
Ser agressivo em expor as ideias,	Tornar as ideias numa sólida argumentação.
Ser persistente e persuasivo referente ao valor de uma oferta.	Convencer a outra parte.
Estruturar contratos contingenciais.	Tirar proveito das diferenças.
Acertos de pré-acordos.	Buscar alternativas variadas.
Busca de acertos pós-acordo.	Relacionamento duradouro.

Fonte: Thompson (2008)

Portanto, na negociação colaborativa, onde ambas as partes se importam com o relacionamento e o resultado, trabalhando de forma conjunta a maximizar seus ganhos. Encontram-se soluções inovadoras que permitem aos negociadores receberem mais do que o inicial previsto. Geralmente os objetivos são comuns, a

longo prazo e ambos estão dispostos a buscar um acordo aceitável preservando e estreitando o relacionamento. No processo colaborativo é relevante identificar o problema, compreendê-lo, criar soluções alternativas e escolher uma solução; considerando os aspectos importantes relacionados abaixo, (LEWICKI E HIAM, 2003):

- Ambas as partes devem estar decididas a colaborar.
- Construir um relacionamento com confiança, reciprocidade, honestidade.
- Tornar-se necessário as duas partes estarem de acordo em relação aos objetivos: compreender as necessidades e metas da outra parte; proporcionar um livre fluxo de informação para ambos; encontrar as melhores soluções que supram os objetivos das duas partes.
- Saber questionar e ouvir cuidadosamente ambas as partes.
- Se Concentrar em questões da negociação, deixando aparte questões pessoais.
- Entender as necessidades, os problemas, as prioridades e objetivos de ambos os lados.
- Priorizar as semelhanças e minimizar as diferenças.
- Buscar objetivos mútuos, os quais satisfarão ambas as partes.
- Observar os fatores intangíveis.
- Fazer concessões com o intuito de objetivar soluções criativas.
- Usar o poder do tempo como recurso.
- Ser criativo.
- Criar objetivos comuns.
- Valorizar a opinião da outra parte.
- Compartilhar motivações e compromissos. (LEWICKI E HIAM, 2003)

Sendo assim, o negociador que se prepara para chegar a um acordo interativo, nem sempre atinge esse objetivo, o que significa que os recursos são desperdiçados na mesa de negociação. Nota-se que as principais razões para a ocorrerem resultados do tipo perde-perde são os conflitos ilusórios e a percepção do montante de tamanho fixo. Obter acordos bem-sucedidos do tipo ganha-ganha envolve confiança e compartilhamento de informações sobre prioridades e preferências; preparar pacotes de acordos objetivando várias ofertas

simultaneamente; estruturar contratos contingenciais que tirem proveito das diferenças nas crenças, expectativas e atitudes dos negociadores; e lançar mão de acordos pré- e pós-acordo. Em relação a aumentar o tamanho do montante, os negociadores não podem se esquecer de reivindicar recursos. (THOMPSON, 2008).

2.3.2 Negociação competitiva

Em uma negociação competitiva o importante é maximizar todas as intenções no resultado esperado, desconsiderando as questões de relacionamento, porém é importante se relacionar civilizadamente para dar continuidade à negociação. Utiliza-se de táticas e estratégias, sem a preocupação de um relacionamento posterior, a chamada estratégia ganhar para perder. (LEWICKI E HIAM, 2003). No Quadro 6 são relacionadas às estratégias usadas na negociação competitiva.

Quadro 6 – Estratégias da Negociação Competitiva

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA	Fazer com que a outra parte ceda em relação aos seus objetivos, (eu ganho você perde).
	Definir limites de negociação (ponto de partida, objetivos e ponto de desistência).
	Conhecer e buscar informações referente a outra parte, a fim de planejar para deduzir os pontos do oponente.
	Dar importância aos benefícios tangíveis
	Ter uma alternativa.
	Saber quais os custos envolvidos na negociação.
	Manter os limites de negociação conforme planejado.
	Revelar o objetivo na hora certa.
	Nunca revelar o ponto de desistência.
	Induzir a outra parte a fazer grandes concessões.
	Fazer poucas concessões (de números e expressões baixas).
	Usar o poder do tempo.
	Calar-se quando for necessário.
	Usar o poder da coerção.
Preparar-se para enfrentar táticas duras (saber ignorar e retalhar no momento correto, enfrentar as questões, afastar as táticas antes de acontecer).	

Fonte: Lewicki e Hiam (2003)

Sendo assim, a negociação competitiva fundamenta-se na grande necessidade de se obter vantagens, ignorando a possibilidade de um relacionamento futuro. Neste tipo de negociação, forma-se um jogo de forças e vence a parte que tem mais autoridade. As estratégias e as táticas são usadas unicamente para obter concessões, vantagens e poder, (MELLO, 2003). As táticas da negociação competitiva são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Táticas da Negociação Competitiva

TÁTICAS	DESCRIÇÃO
Tática Pessoal	São relativas à postura e à atitude do negociador. Destaca a persistência, a postura de ouvinte, separar as pessoas dos problemas e o poder da legitimidade (apresentam-se propostas por escrito).
Tática de Associação	Está relacionada a juntar esforços com pessoas ou empresas para obter os resultados desejados.
Tática para Obter Informações	Na estratégia competitiva esta tática é usada como uma arma poderosíssima, onde pode usar a hipótese e a agenda prévia para conseguir informações.
Tática da Surpresa	Serve para surpreender, destacando a mudança de rumo, e a troca do negociador.
Tática de Comparação	É usada para realçar pontos positivos da proposta, destaca-se o alívio induzido, as altas apostas e a chance para melhorar propostas.
Tática de Autoridade	São eficazes, pois transferem a responsabilidade da decisão para outro negociador que não está presente, pode observar a autonomia limitada, o orçamento limitado, a aprovação superior, a aprovação prévia, e o especialista.
Tática de Pressão	O objetivo é pressionar para que se decida rapidamente a favor de quem utilizou a tática. Destaca-se o impasse imediato, a tática do bom e do mau, o leilão e as ameaças.
Tática de Tempo	O tempo é uma variável importante, pois sabendo administra-lo ganha poder. Destaca-se em esticar o assunto, o prazo fatal, a negociação rápida e a pausa na negociação.

Fonte: Mello (2003)

Portanto, na negociação competitiva os negociadores decidem por negociar de forma a extrair o maior número de concessões do adversário, utilizando-se de habilidades, capacidades e poderes. As estratégias competitivas constituem-se de táticas, sendo algumas antiéticas; de muitos tipos de poderes e da máxima obtenção de concessões mútuas, onde o negociador que adquirir maior poder consequentemente cede muito pouco e obtém o máximo de vantagens. (TAMASHIRO, 2004).

2.3.3 Negociação distributiva

Uma negociação distributiva caracteriza-se por um cenário onde o resultado lucrativo de um dos lados corresponde a uma perda, ou seja, um menor lucro para o outro lado. Define-se como uma missão a qual consiste claramente em dividir um determinado valor, não necessariamente ao meio. (LEITE, 2006).

Sendo assim, a negociação distributiva envolve apenas uma questão o bolo fixo, onde uma pessoa ganha à custa da outra, (BAZERMAN E NEALE, 2007). Este tipo de negociação é conhecida também como ganha-perde, onde o interesse está na divisão de um bem único. (BALVERDE, 2006).

Deste modo, a negociação distributiva está relacionada exclusivamente em se dividir o montante, (THOMPSON, 2008). Como se trata de um resultado onde o todo, já está predefinido e não tem perspectiva de se ampliar, cabe somente as partes se entenderem referente à divisão do valor, (LEITE, 2006). Sendo assim usa-se de estratégias para que a maior fatia do bolo esteja com quem utilizá-las, (THOMPSON, 2008), onde estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Estratégias da negociação distributiva

ESTRATÉGIAS DA NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA	Avaliar a melhor alternativa sem acordo para possivelmente melhorá-la.
	Determinam-se pontos reserva, sem revelá-los.
	Pesquisa-se a melhor alternativa sem acordo da outra parte envolvida para estimar os pontos reservas.
	Define-se as altas aspirações, sendo realista e otimista.
	Após preparação, fazer a primeira oferta.
	Ancorar-se imediatamente as ideias em sólidas argumentações se a outra parte abrir a negociação.
	Planejar suas concessões.
	Usar raciocínios lógicos, objetivando um embasamento em suas ofertas.
	Apelar para normas de tratamento justo.
	Fazer concessões bilaterais nunca unilaterais
	Não caia no truque de “dividir ao meio”.

Fonte: Thompson, (2008)

Sendo assim, concessões são formas simples e justas de resolver divergências, esta abordagem não requer esforços intencionais como em outras estratégias, porém pontos importantes devem ser analisados os quais são relacionados no Quadro 9. (LEWICKI E HIAM, 2003).

Quadro 9 – Pontos importantes da negociação distributiva

PONTOS IMPORTANTES DA NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA	Ter metas e objetivos claros.
	Priorizar seus objetivos.
	Saber quando desistir e conhecer as alternativas.
	Demonstrar vontade em negociar.
	Procurar não ser o primeiro a fazer concessões.
	Numa negociação não deve ver a concessão como última alternativa (pois neste caso pode-se perder muito).
	Começar com pequenas concessões.
	Tirar vantagens de suas concessões.
	Usar ofertas para comunicar uma posição.
	Não pressione demais.
	A divisão não precisa ser igual.
	Fazer o possível para que as concessões sejam do tipo em que ambas as partes saiam ganhando.
	Não tenha presa em fechar a negociação.
	Promover benefícios de longo prazo.
	Se concentrar nas questões.
Ser educado e lembre-se concessão tem haver com reciprocidade.	

Fonte: Lewicki e Hiam (2003)

Portanto, na negociação distributiva, exige-se que cada uma das partes refaçam suas prioridades referente ao relacionamento e os resultados esperados, sendo importante destacar que a preparação e o uso de estratégias tornam-se a

diferencial nos resultados, mesmo em se tratando de uma negociação onde se faz concessões e divide o montante. (LEWICKI E HIAM, 2003).

2.3.4 Negociação cooperativa

Para Mello (2003), na negociação cooperativa as partes tem interesse em alcançarem um acordo. É fundamental a troca legítima de informações para um conhecimento pleno de ambos os lados; a construção de um relacionamento de confiança; ter percepção correta dos fatos e a atenção nas concepções diferentes e justas, chegando assim a uma solução compartilhada que atendam os interesses de todos. Nesta negociação as estratégias são utilizadas na criação de um ambiente oportuno à negociação, onde as táticas usadas servem para conhecer e compreender as necessidades das partes. Abaixo segue tópicos significativos:

- Ouvir mais do que falar.
- Separar as pessoas do problema.
- Colocar-se do lugar da outra parte.
- Compreender os interesses do outro.
- Estabelecer normas de trabalho.
- Táticas competitivas usadas de forma cooperativa (orçamento limitado, hipótese, agenda prévia, intimidade). (MELLO, 2003).

Por fim, nas negociações cooperativas os negociadores estão dispostos à obter ganhos financeiros, mas acima de tudo estão preocupados na manutenção e fortalecimento do relacionamento entre as partes, o importante é conseguir uma negociação clara, evidente associado ao compartilhamento de riscos e convicção mútua. A estratégia cooperativa consiste na permuta legítima de informações; na percepção das necessidades da outra parte envolvida; nas variáveis fundamentais ao relacionamento sustentável e de confiança. (TAMASHIRO, 2004).

2.4 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DENTRO DAS NEGOCIAÇÕES

A comunicação tem o objetivo de entendimento, informar-se a respeito de determinado assunto que deve ser transmitido de pessoa a pessoa, é base de grande importância para as atividades organizacionais, onde precisa estar bem

estruturada, permitindo assim segurança aos processos de tomada de decisão. (SANCHEZ, 2006)

Define-se a comunicação como um processo de informações as quais são trocadas e compreendidas por duas ou mais pessoas com a intenção de influenciar o comportamento humano. Normalmente os elementos presentes num processo comunicativo são: transmissor (transmite a mensagem através de um canal utilizando-se de algum tipo de comunicação), receptor (recebe a mensagem decodificando-a), mensagem (é a formulação concreta de uma ideia a ser enviada ao receptor), canal (é o veículo usado para transmitir a mensagem) e feedback (é a resposta do receptor à mensagem do transmissor). O feedback é de suma importância num processo de negociação, pois se pode avaliar e rever o que foi transmitido e capitado, auxiliando na negociação, podendo assim atingir um melhor acordo entre os interesses reais envolvidos. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

A comunicação é um dos processos de extrema importância na negociação, observa-se que a comunicação é vital para as atividades dentro e fora das organizações, não importa de que forma seja, verbal ou não verbal, formal ou informal, envolvendo duas ou mais pessoas. O processo de comunicação apresenta-se em quatro aspectos básicos:

- Alvo: é importante ter um alvo claramente definido e tê-lo em mente, pois o propósito da comunicação deve ser claro e objetivo.
- Método: deve-se escolher o canal mais adequado para chegar ao alvo previamente definido. Podem-se citar alguns de métodos usados nas organizações: memorando, relatório, conversa pessoal, circular, e-mails, reunião, quadro de avisos, conversa informal em corredor, entre outros.
- Estrutura: a forma como se estrutura é importante para obter sucesso.
- Feedback: para garantir que a mensagens bem compreendida é importante receber sinais de feedback do receptor. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Num processo de comunicação os elementos presentes são, o transmissor, o receptor, a mensagem, o canal e o feedback. Na arte de negociar destaca-se a habilidade de saber ouvir, que permite a compreensão correta dos problemas e das possíveis alternativas, a qual envolve os aspectos de escutar (estar atento para ouvir), entender (interpretar, alcançar o sentido da ideia) e absorver

(aplicar). Esta habilidade também é relevante na comunicação, devido a perigos que podem ocorrer no processo, onde abaixo se destaca os mais frequentes, (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006):

- Ouvir apenas o que fortalece o ponto de vista, deformando a apresentação.
- Chegar ao aborrecimento.
- A apatia que ocorre em assuntos difíceis onde o locutor não consegue se expressar. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Não se pode negociar sem entender e interpretar as informações recebidas. Quando se ouve efetivamente, possibilita-se verificar as informações, separar o que realmente é proveitoso para ser utilizado futuramente, adquirir novas informações, ser flexível, ouvir intensamente, utilizando a velocidade do pensamento para mentalmente antecipar o que a outra parte envolvida irá pensar e dizer. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006). Sendo assim, priorizar a arte de saber ouvir, permite entender e coletar informações, onde o importante é ser um ouvinte nato. (ACUFF, 2004). No Quadro 10 são apresentadas dicas de um bom ouvinte.

Quadro 10 – Dicas de um bom ouvinte

DICAS DE UM BOM OUVINTE	
Controlar a fala.	Concentrar-se no que o outro lado esta dizendo.
Evitar julgamentos apressados.	Manter contato ocular de forma normal.
Procurar sinais não verbais.	Interpretar e sintetize os comentários da outra parte.
Prestar atenção às emoções.	Perguntar e esclarecer para se certificar do significado.
Não interromper.	Fazer pausar para entender, repetindo os momentos de silêncio.

Fonte: Acuff (2004).

Numa negociação a comunicação é considerada de suma importância no processo. Uma falha na comunicação torna-se difícil a obtenção de um possível acordo. Sem a comunicação, a negociação seria apenas lances e ofertas, não haveria informações adicionais, em suma não existiria uma negociação. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Portanto, não existe negociação sem comunicação, pois se trata de um processo bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. Expressar-se adequadamente com objetividade (ser específico) evitando mal-entendidos e ouvir atentamente o que a outra parte tem a dizer, são aspectos relevantes que devem ser considerados. (FISHER; URY E PATTON, 2005)

2.5 CONFLITOS DA NEGOCIAÇÃO

Numa negociação apresentam-se alguns desfechos como: a vitória de uma das partes; o compromisso (acordo entre as partes); acordo interativo que é a vitória de ambas as partes e uma situação em que o entendimento ou acordo se torna impossível. (MOREIRA, 2010)

Nesta mesma linha de raciocínio Lewicki e Hiam (2003), destacam-se três tipos de conflitos: aonde ambas as partes saem ganhando, aquele onde um ganha e outro perde, e onde todos os lados saem perdendo.

No dicionário da Língua Portuguesa conflito é definido como: luta, combate, guerra, enfrentamento, oposição entre duas ou mais partes, desavença entre pessoas grupos, divergência, discordância de ideias, de opiniões.

Existem duas alternativas de analisar um conflito: de maneira negativa, que o encara de forma danosa, prejudicial, devendo-se ser evitada, caso contrário deve minimizar seus efeitos. A segunda maneira é a positiva, que se procura obter benefícios em relação a opiniões e ponto de vistas diferentes. As formas de conflito podem ser diversas como: com um grupo e uma organização, um grupo e uma pessoa, com dois grupos e muitos outros. As causas de um conflito podem originar referente, a diferenças de personalidades, e de interpretação e percepção. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Sendo assim, o conflito é uma situação de concorrência, onde o desejo de uma das partes se difere em relação à visão do outro, envolvendo-os numa luta pelo poder, podendo apresentar-se de forma explicita, aberta ou oculta, o qual se manifesta por atos. As resoluções de conflitos se caracterizam pelas adversárias (judiciária e arbitragem), onde as partes se enfrentam, um terceiro decide e é focada no passado. Já a resolução não adversária (negociação, conciliação e mediação), existe a cooperação entre as partes, controlam e decidem o processo, está focada na atualidade. (VENEZUELLA, 2001). Observam-se no Quadro 11, as formas e as características referentes aos dois modelos de resolução de conflitos.

Quadro 11 – Resolução de conflitos

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS		
FORMAS	ADVERSÁRIA	NÃO ADVERSÁRIA
		a) Judiciário b) Arbitragem
CARACTERÍSTICAS	As partes se enfrentam.	As partes cooperam.
	O procedimento é controlado por terceiros. Na arbitragem é misto.	As partes controlam o processo.
	Um terceiro decide.	As partes decidem.
	Focaliza-se no passado.	Trata-se do presente e do futuro.
	Trabalha-se sobre a realidade formal.	Trabalha-se sobre a realidade real.
	Não pode ser interrompido. Na arbitragem, depois do compromisso.	Pode ser interrompido.
	Seu resultado não satisfaz plenamente.	O acordo satisfaz plenamente (Exceto na conciliação)
	Seu resultado pode não resolver o conflito.	O acordo resolve o conflito.

Fonte: Vezzula (2001).

2.5.1 Do conflito a cooperação

Conflito são situações em que se envolvem duas ou mais partes onde os objetivos e necessidades se diferem. O conflito está presente no cotidiano e tão intrínseco ao nosso comportamento social, que nem o percebemos, a não ser quando o conflito nos abala mais que o normal. Destaca-se a necessidade de reavaliar a forma como se lida com os conflitos, pois deles podem gerar oportunidades criativas e inovadoras chegando a soluções do tipo ganha-ganha. Para isso, precisa-se de treinamento especial em desenvolver confiança e técnicas para solucioná-los de forma cooperativa. Para tirar vantagens de conflitos, considera-se necessário, (LEWICKI E HIAM, 2003):

- evitar formas tradicionais de negociar pois, pode ser prejudicial;
- dominar as emoções e
- ter uma boa comunicação. (LEWICKI E HIAM, 2003)

O conflito resulta de cenários onde ambas as partes buscam obter os mesmos objetivos, ocupar-se dos mesmos espaços, desempenhando papéis contraditórios, mantendo metas incompatíveis, criando situações difíceis para um acordo. Numa negociação ganha-ganha, o impasse pode ser analisado positivamente, tendo em vista que, pontos de vistas diferentes podem surgir, ideias

podem ser discutidas, e mais possibilidades de acordos poderá ocorrer. Sendo assim, pode-se dizer que conflito é inevitável e não necessariamente prejudicial. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Existem situações das quais os indivíduos não parecem predispostos a aceitar um acordo, pois estão centrados em suas posições, em metas estabelecidas tornando-os inflexíveis e posteriormente recorrem em estratégias radicais multiplicando o conflito e aumentando as tensões. Na gestão de conflitos, se negocia de forma que satisfaça as partes envolvidas ou no mínimo parcialmente. O desejável é que nenhuma das partes sintam-se totalmente prejudicadas e que possam obter algum ganho, para isso os agentes envolvidos devem alterar seus objetivos de forma criativa até chegarem a um compromisso razoável para ambas as partes. Os acordos interativos são mais consistentes e eficientes em relação ao nível organizacional. (MOREIRA, 2010).

Num momento inicial, os negociadores tendem a focar somente nos seus próprios objetivos e em vencer, não se preocupando em relação ao outro lado, tendo em vista que a outra parte terá o mesmo pensamento, resultando assim em negociações ganha-perde, com estratégias sempre competitivas. Em relação a um acordo ganha-ganha, é importante identificar metas desejadas de ambas as partes, determinar fatores e soluções alternativas, sendo que a criatividade e as diferenças de opiniões auxiliam para estabelecer um melhor acordo. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Conflitos decorrentes de relacionamentos são resumidos em dois aspectos básicos: o conflito de caráter pessoal, o qual cria atitudes defensivas resumidas na tensão e nos choques de personalidades. E o conflito de tarefas, também conhecido como conflito cognitivo, destaca-se a impessoalidade, seu contexto é sobre o mérito das ideias. Incentivar um acordo interativo torna-se eficaz, pois foca no problema e nos resultados com os quais as partes envolvidas podem conviver. (THOMPSON, 2008).

Sendo assim, a capacidade das pessoas de enfrentarem seus problemas, com diálogos de forma responsável e cooperativa, solucionando desavenças que satisfaçam todas as partes envolvidas, resulta-se em uma negociação do tipo ganha-ganha, feita pela cooperação e solidariedade. (VEZULLA, 2001).

Dessa forma, a colaboração de ambas as partes torna-se a melhor saída para conflitos aparentemente sem solução, desta maneira é possível reformular o

problema de forma a obter soluções variáveis e possíveis. (LEWICKI E HIAM, 2003).

Portanto os impasses técnicos são superados pela razão e racionalidade obtendo soluções criativas para os problemas. Já os impasses que são causados pelas atitudes irracionais e inadequadas dos negociadores devem ser resolvidos da mesma maneira, pois é fundamental trazê-los de volta para a razão, conhecer os reais interesses de ambas as partes, focando-se na solução do problema utilizando de formas cooperativas e criativas. (MELLO, 2003).

2.6 PERFIL DO NEGOCIADOR

O meio organizacional vive numa constante metamorfose, o conhecimento e análise do estilo de negociação tornam-se fundamental (MARTINELLI, 2001). Motivações essenciais, como interesse próprio ou disputas, influenciam a maneira de negociar. Da mesma forma, a abordagem do negociador, baseada na legalidade ou no poder, afeta o curso de uma negociação. E o uso das emoções ou apatia, também define um estilo de negociar, (THOMPSON, 2008).

Na literatura diferentes abordagens existem para descrever e compreender os estilos de uma negociação, abaixo apresenta a análise de seis autores, onde, permite teoricamente avaliar questões que dizem respeito ao comportamento do negociador em um processo de negociação.

Segundo Thompson, 2008, no estilo motivacional, destacam-se o perfil individualista, o competitivo, e o cooperativo. O negociador individualista maximiza o próprio ganho e se preocupa muito pouco com a outra parte envolvida. O negociador competitivo mantém seu objetivo em derrotar seu oponente. Já o negociador cooperativo, busca igualar o resultado obtido entre as duas partes envolvidas.

Sendo assim, num processo de solução de disputa ou conflito numa negociação, o perfil referente à abordagem do negociador distingue-se em três tipos: de interesses, de direitos e de poder. A abordagem de interesse caracteriza, em conciliar diferentes necessidades e interesses de todas as partes envolvidas. Na abordagem de direitos, aplicam formas de tratamento justo nas negociações. Já na abordagem baseada no poder, usa as ameaças, as intimidações, as posições hierárquica e o status para atingir os objetivos. (THOMPSON, 2008).

Portanto, na abordagem baseada em emoções define três estilos: o racional, o positivo e o negativo. O negociador racional caracteriza-se pelo

autocontrole e a ausência de emoções. Para o negociador positivo o bom humor é sua palavra chave, neste estilo de negociação usa estratégias cooperativas, a troca de informações, e criar alternativa inovadoras. O negociador negativo, foca em intimidar seu oponente, neste perfil aumenta a probabilidade de ganhar concessões, tornando-se eficaz na mesa de negociação, porém caracteriza uma negociação “ganha-perde”. (THOMPSON, 2008).

Para, Christopher (2009), seres humanos são diferentes uns dos outros, porém testes de personalidades sugerem comportamentos preferidos das pessoas em resolução de problemas, pois obedecem a padrões, que se podem agrupá-los e analisá-los por categorias. Ao conhecer os estilos pessoais do negociador pode-se, identificar prioridades que ajudará a elaborar um acordo que irá satisfazer as partes envolvidas. Segue quatro estilos de negociador:

- Inovador: exploram aspectos de uma determinada situação pensam por conceitos amplos, encontram alternativas e oportunidades de forma aberta, inovadora e criativa para resolver problemas.
- Comunicador: possuem valores e crenças fortes, são bons motivadores e baseiam-se na comunicação, no trabalho em times, na construção de relacionamentos, compreendendo a necessidade das pessoas.
- Processador: são metódicos, se baseiam em procedimentos, planejamento, testando as ideias antes de por em prática.
- Ativador: identificam objetivos, tomam decisões e buscam resultados, assumem responsabilidades e cumprem metas, valorizando a eficácia e a produtividade. (CHRISTOPHER, 2009).

Já para, Hirata (2007), cada estilo de negociação, trata um conjunto de comportamentos e atitudes, onde cada estilo considera-se como uma estratégia de negociação e sua análise dependem do contexto que estão inseridos. Referente às formas consistentes de comportamento destacam as funções mentais de percepção (coleta de informações): são as sensações e intuições as quais absorvem e registram informações sem haver a necessidade de compreendê-las; e as funções mentais de julgamento e tomada de decisão: que são os pensamentos e os sentimentos os quais permitem avaliar e analisar o que se absorve por meio da função de percepção. O autor destaca alguns estilos conforme apresentado no Quadro 12 abaixo.

Quadro 12 – Estilos do negociador na análise de Hirata (2007)

ESTILO	DESCRIÇÃO
DECISOR	Tendem a comandar, decidir e organizar, são exigentes no que se refere à eficiência, tomam decisões baseadas na impessoalidade, agindo com bom senso e rapidez. Porém a falta de percepção referente aos pontos de vista, emoções e opiniões podem chegar a conclusões precipitadas, levando-o a cometer ofertas descabidas e erros de planejamento. São práticos, objetivos, inflexíveis, impacientes, reagem com desconforto referente as emoções e sentimentos, focam no prazer pessoal e podem vir a abandonar regras caso considere distante seu objetivo. Nas negociações demonstra liderança e auto confiança.
NARRADOR	Firmes em posicionamento, lealdade, harmonia, seriedade, são realistas e racionais, possuem senso de continuidade com acontecimentos e relacionamentos. Contudo preferem o imediato, podem a ser indelicados, abuso de rigidez, inflexível referente ao posicionamento, tendem a evitar circunstância de risco, referente a conflitos podem não ouvir o outro lado e possuem dificuldade de aplicar lógica impessoal.
HARMONIZADOR	Expressa-se com facilidade, tomada de decisões baseada em valores pessoais, são tolerantes, leais, confiantes, adaptáveis, sociais, persuasivos e atraídos por novos desafios. Entretanto camuflam problemas, possuem dificuldade em gerenciar conflitos, ignoram detalhes, concedem com facilidade, supervalorizam os relacionamentos e possuem necessidade de serem apreciados.
PROVEDOR	Idealistas, visionários, flexíveis, persuasivos, criativos, curiosos, atenciosos, possuem sensibilidade e facilidade para unir pessoas. Todavia apresentam excesso de perfeccionismo, podem perder a percepção da lógica e dos fatos, tem dificuldade em dizer não e possuem muita reflexão e pouca ação.
EXPLORADOR	São persuasivos, versáteis, criativos, possui iniciativa, poder de análise e enfrentam desafios. No entanto ignoram prazos e procedimentos e podem ser pegos de surpresa pela falta de planejamento da negociação, tendem a desperceber contribuições alheias, têm dificuldade de concentração, são dispersos e negligentes a fatores realista e imediatos.
INVENTOR	Possuem determinação, visão de curto e longo prazo, raciocínio lógico e dedutivo, poder de decisão e entendimento, independência e autoconfiança. Entretanto omitem detalhes da outra parte, tendem a parecer rudes quando estressados, fazem poucos elogios, possuem dificuldade em se expor e concentram-se pouco em detalhes práticos.
IMPROVISADOR	Possuem senso de urgência, observação e realização, são pragmáticos, espontâneos e assumem riscos. Porém têm dificuldade de cumprimento de prazos, excesso de improvisação, impaciência com o sigilo e possuem pouca atenção referente aos interesses do outro lado.
PREPARADOR	Apresentam curiosidade, abstração, planejamento, lógica, análise crítica, visão de curto e longo prazo, solucionam problemas de forma inovadora e eficiente, são calmos e reservados. Todavia desconhecem as necessidades emocionais alheias, intelectualização exagerada, dificuldade em comunicar-se, possuem pouca simplicidade, podem isolar-se e tendem reter informações e a se posicionar-se rigidamente

Fonte: Hirata, (2007).

Para Junqueira (1994), a habilidade interpessoal relaciona-se com o conhecimento interpessoal dos negociadores referente ao estilo de cada um, suas forças, fraquezas, necessidades, motivações e capacidades, onde os quatro estilos básicos do negociador descritos abaixo no Quadro 13, são relativamente bons, pois não existe o melhor ou o pior, sendo que são somente estilos diferentes.

Quadro 13 – Estilos básico do negociador na classificação de Junqueira (1994)

ESTILOS	DESCRIÇÃO
CATALISADOR	Notavelmente criativos, um empreendedor nato de grandes projetos e decisões. Possivelmente pode-se ser notado como superficial em suas decisões e ações.
APOIADOR	Demonstra humanismo, atua em equipe e procura ser afável. Possivelmente pode ser visto como não cumpridor de prazos e projetos, demora a tomar decisões.
CONTROLADOR	Tomador de decisões rápidas preocupa-se com o tempo, redução de custos, vai direto ao assunto, é organizado e objetivo, tem como meta “resultados”. Possivelmente pode ser visto como durão e carrasco.
ANALÍTICO	Questionador, detalhista, obtém o máximo de informação sobre o assunto em pauta. Possivelmente pode ser notado como perfeccionista e detalhista ao extremo.

Fonte: Junqueira, (1994).

Segundo Wanderley (1998), as características dos estilos dos negociadores são dominantes: assertivas, incisivas, rápidas, diretas, dispostas a correr mais riscos e se expor mais; condescendente: ponderadas, indiretas, mais, lentas e dispostas a correr menos riscos; formais: lógicas, racionais, e mais centradas em si mesmas; e informais: emocionais, mais voltadas para fora, para outras pessoas. Sendo que essas características podem ser agrupadas em quatro estilos definidos a partir de pares, onde o primeiro par é o dominante/condescendente e o e o segundo par, o formal/informal. Da combinação desses pares resultam os estilos: catalisador (dominante/informal), apoiador (informal/condescendente), analítico (formal/condescendente) e controlador (dominante/formal). Wanderley (1998), destaca no Quadro 14 uma série de características relevantes da cada estilo.

Quadro 14 – Características dos estilos dos negociadores

CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTOS				
ASPECTOS	ESTILOS			
	CATALISADOR	APOIADOR	ANALÍTICO	CONTROLADOR
Necessidade dominante	Reconhecimento.	Associação.	Segurança.	Realização.
Metaprograma principal	Associador.	Extrovertido.	Dissociador.	Introvertido.
Gosta e Valoriza (aproximação)	Ser notado, admirado referente aos cumprimentos que recebe.	Ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido.	Segurança, perfeição, correção, e maior garantia.	Resultados, cumprimentos de metas, eficiência e controle.
Não gosta (afastamento)	Rotina e detalhes.	Intolerância, impaciência, falta de harmonia.	Imprevisto e Risco.	Falta de objetividade e ineficiência.
Temores (afastamento)	Desprestígio.	Confrontos e Conflitos.	Surpresas e embaraços	Perda de domínio da situação.
Obter apoio (convencer alguém)	As habilidades sociais e inovadoras são utilizadas afim de persuadir.	Busca relacionamentos, amizades e trabalha para o grupo.	Procura aprofundar o conhecimento do assunto e especializa-se	Confia na ação e na eficiência.
Desenvolver aspectos positivos do estilo, precisa aprender:	Autodisciplina e Moderação.	Autodeterminação e fixar metas.	Ser mais rápido nas decisões e correr mais riscos.	Escutar os outros e ter mais humildade.

Fonte: Wanderley, (1998)

Junqueira (1994) destaca no Quadro 15, as maneiras de como negociar com cada estilo de negociador.

Quadro 15 – Como negociar com cada estilo de negociador

ESTILO	FORMAS DE COMO NEGOCIAR
CATALISADOR	Realçar na inovação, criatividade, exclusividade, grandes projetos, ideias.
APOIADOR	Realçar no trabalho em equipe, preocupação com pessoas, no bem estar geral, na eliminação de conflitos, problemas
CONTROLADOR	Realçar em redução de custos, tempo, prazos, resultados, metas, independência em relação aos outros.
ANALÍTICO	Realçar em informações, dados, detalhes, perfeição, preocupação com o micro, segurança, garantia.

Fonte: Junqueira, (1994).

A flexibilidade do negociador é de vital importância, pois permite considerar que as necessidades da outra parte no mínimo são tão importantes quanto a do negociador, bem como a predisposição para as mudanças e as inovações. (JUNQUEIRA, 1994).

A negociação pode ser facilitada de acordo com o grau de confiança existente no relacionamento entre as partes, a qual esta diretamente relacionada

com os estilos de cada negociador, os elementos da confiança são a credibilidade, a coerência, a aceitação/receptividade e a clareza/sinceridade, onde a confiança está estreitamente relacionada com os estilos, dentro do processo de negociação, como por exemplo, se meu estilo é controlador, meu grande problema em termos de confiança, refere-se ao elemento aceitação; para o catalisador o problema é a credibilidade; para o analítico o problema é a sinceridade; com o apoiador é coerência. (JUNQUEIRA, 1994).

Sendo assim, é importante que cada pessoa envolvida no processo de negociação, compreenda o seu estilo e o estilo da outra parte, pois a chave de sucesso numa negociação está em surpreender com ideias que forma a causar impacto ao outro negociador. Portanto, no processo de negociação destaca-se a capacidade técnica; que é a maneira de relacionar-se com o conhecimento de métodos para a negociação; a capacidade interpessoal que refere-se ao conhecimento interpessoal de cada negociador (estilo, força, fraqueza, necessidades e motivação) e a capacidade de conhecimento do negócio, a qual é específica a cada negociação e refere-se ao conhecimento essencial do tema. (JUNQUEIRA, 1994).

2.7 ÉTICAS NS NEGOCIAÇÕES

Ética é um conhecimento científico que se estuda no campo das Ciências Sociais. São normas e princípios que orientam a boa conduta humana, tornando-se perceptíveis os fatos morais, que dizem respeito ao certo ou ao errado. Sendo que uma comunidade opta pelos padrões morais que lhes convém, isto quer dizer que fatos morais são relativos ao tempo e ao espaço, portanto são mutáveis. (SROUR, 2008).

A ética é uma manifestação de princípios culturais, contextuais e interpessoais que se tornam inadmissíveis certas táticas e comportamentos. (THOMPSON, 2008).

Na negociação a ética de um negociador está diretamente relacionada à suas qualidades pessoais, postura filosófica e religiosa, vivencia de vida, instrução e comportamentos. As táticas antiéticas são mais utilizadas em negociações competitivas, em negociações colaborativas geralmente não usadas, pois comprometem o relacionamento. (LEWICKI E HIAM, 2003).

Questões éticas referem-se à conduta humana entre o bem e o mal, mais associado aos aspectos morais; enquanto as questões legais são inerentes às leis, regulamentações e normas. A ética torna-se quesito importante nas negociações, por tratar-se de um processo competitivo, podem as partes se lançarem de um comportamento honesto, para algum tipo de atitude desonesta, evidentemente dependendo, de valores e perspectiva de quem a o avalia. Os negociadores podem-se adotar de estratégias competitivas, dando ênfase a pontos positivos e ocultando os pontos negativos dependendo do ângulo de quem analisa pode ser ético ou não. As pessoas envolvem-se em comportamentos não éticos quando buscam vantagens em termos de poder, neste caso avalia-se como um comportamento ganha-perde. Ocultar informações torna-se comum entre negociadores, no sentido de possuírem uma posição de barganha; onde se torna discutível até que ponto essas atitudes são éticas. Entretanto enfatizar no bom-senso, nas habilidades, e nos etilos dos negociadores, auxiliam em negociações dentro de moldes legais e éticos propostos na sociedade em que se vive. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Portanto, a preocupação aumenta cada vez mais em relação à ética nas organizações, a existência frequente de falências fraudulentas, posições antiéticas definidas por empresas que objetivam lucros imediatos acima de tudo, escândalos financeiros e políticos, fazem a sociedade mobilizar-se contra esses atos imorais, desse modo nas negociações destaca-se três posturas básicas, (MELLO, 2003):

- A postura do jogador: esta postura parte da ideologia que todos conhecem as regras do jogo, sendo que nem sempre é verdade; não se sabe com exatidão onde termina o blefe e começa a fraude; leva-se a resultados do tipo ganha-perde e prejudica a reputação do negociar.
- A postura do idealista: nesta postura o negociador tem menos poder; padrões éticos elevados dificultam as negociações; torna-se vulnerável em relação ao outro negociador. Observa-se, a princípio que, seria a postura mais adequada, perante a sociedade mantendo uma reputação elevada, porém numa negociação nem sempre é possível agir desta forma.
- A postura do pragmático: essa postura é intermediária entre as anteriores, considera as mentiras às vezes necessárias, porém só usadas quando não se tem alternativa melhor. Negociadores que adotam essa postura são mais prudentes que racionais. (MELLO,

2003).

No ambiente empresarial, a ética refere-se aos códigos morais que orientam decisões organizacionais à medida que afetam colaboradores e as comunidades envolvidas. Na negociação, questões éticas relacionam-se com o grau de honestidade que o negociador deve ter em sua relação com a outra parte, o problema é saber quais comportamentos consideram-se como éticos, deve-se dizer sempre a verdade, ou em alguns momentos não dizer a verdade pode-se tornar uma conduta aceitável ou necessária? Cabe-se a cada negociador decidir quando podem ou devem ser sincero em suas ações e quando se deve omitir ou proteger o acesso de informações privilegiadas. As utilizações de táticas consideradas pouco éticas podem ter como consequência pontos positivos e negativos, dependerá de como será utilizada e de que forma os negociadores e terceiros analisarem a situação. Entre esta ambivalência pode-se haver uma zona cinzenta, onde táticas de negociação que são eticamente questionáveis tornam-se justificáveis em alguns momentos, porém em outros não. Podem-se relacionar as seguintes táticas negociais duvidosa: representar incorretamente uma posição à outra parte e/ ou a terceiros; bluff (falsas ameaças ou promessas); falsificação (consiste em mudar a posição da negociação através de informações erradas ou incorretas); engano (faz com que a outra parte tenha conclusões erradas). Estas táticas baseiam-se em fatores como: o tipo de desonestidade, qual sua magnitude, quais suas consequências e quais as justificativas de sua utilização. (SOBRAL E CARVALHO, 2014).

Portanto, Sobral e Carvalho (2014), destacam em seus estudos que, em relação a negociação afetiva, a utilização de táticas eticamente questionáveis, pode-se obter um impacto muito além do desejável como, acabar o relacionamento entre as partes, prejudicar a reputação e a confiabilidade de quem as utilizou. Entretanto existem táticas que são mais admissíveis do que outras, em algumas ocasiões é interessante não ter uma conduta de completa abertura com a outra parte, podendo esconder informações referente à verdadeira posição, omitir informações e em algumas situações utilizar-se de bluff como tática de negociação. Porém a utilização de métodos agressivos (ameaças, extorsão e outros), de mentiras, de engano e de falsificação de informações, são vistas como fora das normas da negociação e eticamente intoleráveis.

2.8 AS NEGOCIAÇÕES GLOBAIS

Martinelli e Almeida (2006) destacam as recentes alterações econômicas e sociais, as quais tornaram-se importantes as habilidades na negociação. A globalização, que tornou complexos os mercados, aumentando a concorrência mundial; o crescimento do setor de serviços a nível mundial; o avanço da força de trabalho com a incorporação de etnias e imigrantes em vários países; a grande fase da reestruturação organizacional relacionada às aquisições, fusões, franquias, empreendimentos em conjunto e outros.

Sendo assim, a globalização mundial de livre comércio assume a cada dia papel vital na vida pessoal e organizacional, opera-se em sincronia com diversos países, se compra produtos que são conhecidos e utilizados mundialmente. O intercâmbio cultural e econômico entre diferentes países refere-se, ao desenvolvimento dos meios de comunicação, transportes e informatização, os quais são comprovados pelo crescimento dos negócios multinacionais desde o início dos anos 60. (ANDRADE; ALYRIO E VILAS BOAS, 2006).

Desse modo, a forma de atuação das organizações a nível internacional vem sofrendo significativas mudanças em relação aos aspetos que caracterizam o novo mercado global. O aperfeiçoamento de técnicas e capacidades de negociação neste contexto vem ganhando um fundamental destaque, a habilidade do negociador de influenciar pessoas de forma construtiva torna-se de vital importância. A inovação e a criatividade são aspectos importantes à organização num contexto globalizado, pois permite as empresas não só a possibilidade de se garantirem no mercado, mas especialmente de ganharem vantagens competitivas referentes a seus concorrentes e a seu cenário. (MARTINELLI, 2001).

Sendo assim, a preparação para um processo de negociação internacional vai além de questões referente à capacidade técnica do negociador, o nível de preparação torna-se superiores aos demais processos negociais, pois abrangem questões variáveis, como aspectos políticos, econômicos, sociais, religiosos, comportamentais, étnicos, língua e dialetos locais, os quais podem parecer irrelevantes porém, no momento da negociação têm valores significativos, tornando a necessidades de pesquisas prévias inevitável. Além disso, é necessário considerar as questões organizacionais, suas normas, políticas, estratégias de negociação as quais caracterizam o processo de negociação.

(OLIVEIRA, 2009).

Dessa forma, um negociador inserido neste contexto deve estar capacitado e munido de conhecimentos referente em adquirir habilidades internacionais e obter uma grande experiência em acordos e negócios internacionais, pois negociadores com visão sistêmica desempenham melhor suas habilidades em negociação internacionais, pois visão sistêmica significa visão sistêmica global eficaz, onde torna-se fundamental destacar pontos relevantes (MARTINELLI, 2001):

- Analisar o processo de negociação como sistema de transformação de estímulos e saídas respostas.
- A importância da comunicação no processo de negociação.
- As variáveis básicas no processo de negociação.
- As habilidades essenciais dos negociadores.
- O planejamento da negociação.
- A questão ética nas negociações.
- Envolvimento de uma terceira parte em relação a conflitos.
- A preocupação com as weltanschauungen (orientação cognitiva fundamental de um indivíduo ou de toda uma sociedade (wikipedia, 2014)) dos participantes.
- A capacidade de lidar com os diferentes weltanschauungen dos envolvidos.
- A busca de uma negociação evoluída. (MARTINELLI, 2001).

Sendo assim, para que uma negociação global seja eficiente, é necessário o negociador ter consciência de que as pessoas com as quais vai se relacionar têm costumes, valores, estilos de vida, crenças diferentes e utiliza-se de práticas, técnicas e estratégias de negociação próprias de seu país. Sendo assim, conduzir um processo de negociação sistêmica exige do negociador competências que assegurem uma comunicação entre indivíduos de diferentes origens, tendo em vista que os negociadores desempenham papéis heterogênicos. (OLIVEIRA, 2009).

Portanto, ao se analisar as negociações internacionais num contexto globalizado, percebe-se que as diferenças culturais, são fundamentais, tornando-se necessário conhecer, entender e se adaptar, para chegar ao tão esperado sucesso nas negociações. Neste contexto os países buscam agruparem para formar

organizações comerciais e econômicas, tornando-os mais competitivos, eliminando barreiras e superando diferenças culturais. (MARTINELLI, VENTURA E MACHADO, 2007).

3 METODOLOGIA

Define-se metodologia como o “caminho do estudo”, sendo que método vem da palavra grega *methodos* (*methà + odon*) que significa “caminho para chegar a um fim” e logia significa “estudo”, no decorrer dos tempos método foi conceituado como um conjunto de fases ordenadas em busca da investigação da verdade. Já a palavra ciência indica “conhecimento, saber”. (RAMPAZZO, 2005)

Portanto, método é o agrupamento de atividades organizadas de raciocínio lógico, que permite com segurança a autenticidade e veracidade dos fatos pesquisados. (LAKATOS E MARCONI, 2005).

Dessa forma, método científico tem o objetivo de encontrar soluções ao problema em questão, utilizando-se de capacidade indutiva, sendo necessária a análise e experimento buscando assim, evidências para aproximar-se das verdades. (MAQUES; MANFROI; CASTILHO E NOAL, 2006).

Sendo assim, metodologia é um esclarecimento detalhado, rigoroso e exato de toda atividade desenvolvida no método de estudo da pesquisa, pois é a explicação de tudo que foi utilizado na pesquisa, (KAUARK; MANHÃES E MEDEIROS, 2010).

Por fim, a investigação é uma habilidade humana universal, pois o homem está sempre em busca da verdade. Para levar a pesquisa do conhecimento empírico e vulgar ao conhecimento científico a verdade deve ser ordenada, sistêmica e organizada. O conhecimento científico é metódico e real, voltado à solução de problemas relativa à humanidade, sendo objetivo e independente de pensamento e desejos de uma única pessoa, pois pode ser replicado por qualquer indivíduo que utilize o mesmo sistema e trabalhe com a mesma realidade. (KAUARK; MANHÃES E MEDEIROS, 2010).

3.1 TIPO DE ESTUDO E ABORDAGEM

Pesquisa é a busca de solução a um problema onde se procura uma resposta, é o caminho para se chegar ao conhecimento (KAUARK; MANHÃES E MEDEIROS, 2010). Define-se pesquisa como um processo racional e sistêmico, com o objetivo de disponibilizar respostas as questões que são propostas, a qual é

desenvolvida mediante a contribuição de conhecimentos disponíveis e a utilização de técnicas e métodos científicos. (GIL, 2002).

Portanto, a pesquisa é um procedimento metodológico de pensamento reflexivo, que significa encontrar respostas para os problemas propostos utilizando-se de métodos científicos. (LAKATOS E MARCONI, 2005).

A pesquisa descritiva possui como meta descrever as características de uma população, um fenômeno, um experimento ou então estabelecer relações entre variáveis. Portanto, pesquisa descritiva reúne inúmeras informações sobre o tema pesquisado, assumindo uma forma de levantamento. A contribuição desse tipo de pesquisa é possibilitar novos aspectos de algo já conhecido. (GIL, 2002).

Quanto aos fins de investigação este trabalho caracteriza-se como descrito, pois busca descrever a importância do processo de negociação nas organizações.

A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de coleta de dados publicados de forma escrita ou por meio eletrônico como: livros, monografias, revistas e artigos. Estes dados permite sustentar o trabalho proposto, proporcionando meios para a resolução, definição e análise do problema. (LAKATOS E MARCONI, 2005)

Quanto aos meios de investigação o presente estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica, aplicando critérios e embasamento científico, para a realização do estudo do tema em questão.

A aplicação da pesquisa bibliográfica no presente estudo teve por objetivo criar um comprometimento da pesquisadora com o tema em questão, através de livros de autores renomados, artigos científicos, teses e dissertações a fim de desenvolver a análise referente aos processos da negociação nas organizações num contexto atual.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA EM ESTUDO

Conceitua-se população como, o conjunto de características comuns que define os objetos, animais, indivíduos, situações e etc.; já amostra é definida pelo subconjunto de elementos retirado de uma população por meio de técnicas de amostragem. Uma amostra representa parte de uma população, dessa forma supõe-se que tudo for concluído referente a amostra "A" também será válido para a população "A" como um todo. (APPOLINÁRIO, 2006).

Sendo assim, população é o agrupamento de seres animados ou inanimados que apresentam no mínimo uma característica em comum e amostra é uma fração devidamente selecionada da população, a fim de adequá-la na realização do estudo. (OLIVEIRA, 2002).

Neste contexto, para a realização do presente estudo, a população é apresentada através das pesquisas realizadas em artigos científicos e dissertações de mestrados. Foram encontrados 20 estudos com a temática Negociação, destes 20 trabalhos 14 são artigos científicos e 6 dissertações de mestrado, porém no Quadro 16 apresenta os 10 trabalhos que foram selecionados para o estudo, sendo que 8 são artigos e 2 dissertações, os quais realmente tratavam sobre presente estudo.

Quadro 16 – Amostra selecionada.

ESTUDOS	ARTIGOS		DISSERTAÇÃO MESTRADO
	REVISTAS	EVENTOS	
2001	-	-	Administração FGV/EAESP/2001
2004	RAP-FGV/Rio de Janeiro/2004	VII SemeAd FEA- USP-SP/2004	-
2005	RAC/2005 Revista de Administração Contemporânea ISSN impresso: 1415-6555 ISSN eletrônico: 1982-7849	-	-
2006	-	-	Administração PUC-Rio/2006
2008	-	XI SEMEAD-FEA-USP/2008	-
2011	ITPAC/2011 ISSN 1983-6708	VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão/2011 - ISSN 1984-9354	-
	Interlink/2011		
2013	PRISMA.COM n.º 20 ISSN: 1646 – 3153 USC-Espanha/2013	-	-
TOTAL	5	3	2

Fonte: Pesquisadora

3.3 COLETA DE DADOS

O presente trabalho obteve informações para a pesquisa através de dados secundários, por meios de análise em dissertação de mestrado e artigos disponíveis em base de dados científicos, nos quais os dados já foram estudados e encontram-se prontos a serem investigados e analisados.

A pesquisa de dados secundários tem como finalidade permitir ao investigador uma convivência sobre tudo o que foi divulgado, onde relaciona todo o estudo já publicado em inúmeras fontes, desde jornais, revistas, livros, televisão, rádio, na internet, filmes e muitos outros. (LAKATOS E MARCONI, 2005).

A análise de conteúdo caracteriza-se como um método que analisa a informação contida nas mensagens, pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações onde utiliza-se de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a conclusão de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. (BARDIN, 1977).

Portanto a análise de conteúdo é a técnica utilizada para investigar e examinar informações de forma direta e organizada, afim de reunir dados sólidos e verídicos referentes a um determinado assunto. Pode ser usados em qualquer meio de comunicação livros, rádio, sites entre outros. (MARTINS E THEÓPHILO, 2009).

Sendo assim, para fins de investigação como técnica de coleta de dados, foi utilizada a análise de conteúdo, onde foram analisados os objetivos, resultados e conclusões dos trabalhos encontrados nas base de dados como critério e objeto de análise, onde as informações desses trabalho e conseqüentemente os resultados dessas pesquisas foram o objeto de análise do presente estudo.

3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na pesquisa surgem ideias, não importando o tipo de paradigma que fundamenta o estudo nem o enfoque a ser utilizado, essas ideias tornam-se o contato inicial com a realidade objetiva, do ponto de vista quantitativo; com a realidade subjetiva, do ponto de vista qualitativo e com a realidade intersubjetiva, a partir de visão mistas. (SAMPIERI; COLLADO E LUCIO, 2013).

Sendo assim, a pesquisa é classifica em sua forma metodológica de estratégias investigativas, (KAUARK; MANHÃES E MEDEIROS, 2010). Os tipos de abordagem de pesquisa existentes na literatura são: quantitativa, qualitativa e quanti-qualitativa. No entanto, o presente estudo caracteriza-se na abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa está centralizada em assimilar e aprofundar os fatos, que são explorados a partir das visões dos participantes em um meio natural referente a um cenário. (SAMPIERI; COLLADO E LUCIO, 2013).

Portanto na investigação qualitativa a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são fundamentais no processo. O estudo qualitativo é descritivo e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, onde o pesquisador é o instrumento-chave. Os investigadores tendem a pesquisar seus dados indutivamente, onde processo e seu significado tornam-se os focos principais de abordagem. (KAUARK, MANHÃES E MEDEIROS, 2010).

Neste trabalho a análise dos dados ocorreu mediante a análise de conteúdo, que consistiu na leitura dos resultados e conclusões dos dez trabalhos selecionados. Foi possível no decorrer das leituras, identificar variáveis que puderam responder o problema proposto. Neste sentido, o resgate constante destes autores, foi utilizado para as análises dos mesmos, vale resaltar que a conclusão dos pesquisadores de cada estudo, foi fundamental para compreender a importância da negociação nas organizações num contexto atual.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem a intenção de expor os dados coletados de forma objetiva, a fim apresentar a importância do processo de negociação nas organizações, através do ponto de vista dos autores pesquisados e destacados abaixo. Os trabalhos e autores pesquisados estão listados no Quadro 17 onde com base nos seus resultados será feito a análise deste trabalho.

Quadro 17– Trabalhos e autores pesquisados

AUTOR	TEMA	ANO
Emílio Pércles Araujo Brito	Técnicas de Negociação	2011
Frederico de Arruda Falcão	Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por Profissionais no Contexto Atual	2006
Flávio S. Ferreira Eliton Piedade Pucci Dirceu M. Lopes Evaldo F. Alboneti	Ética empresarial: um instrumento de alavancagem nos resultados das organizações.	2004
Rubem José Boff	Negociação: técnicas para a obtenção de resultados	2011
Camila C. Dias Elizabeht Loiola	Conflito, cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais; o caso do instituto Biofábrica de Cacau de Ilheus(BA).	2004
Mônica Bomfim de Arruda	A comunicação e o processo de negociação internacional.	2001
Filipe Jorge Ribeiro de Almeida Filipe João B. de Azevedo Sobral	Emoções, Inteligência e negociação: Um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses.	2005
Maria do Carmo David Martius Vicente R. Y Rodriguez	Negociação: estilos e flexibilidade fazem a diferença.	2011
Érika Alessandra S. Silva	Estudo de caso sobre o processo de negociação: Bontempo Móveis – Franquia Florianópolis.	2008
Manuel Joaquim de S. Pereira	A gestão da informação na negociação em contexto empresarial.	2013

Fonte: Pesquisadora

Nesta etapa é apresentado os resultados da coleta dos dados da pesquisa, onde foi realizada a análise do conteúdo como forma de obter as informações essenciais a fim de atender os objetivos deste estudo. As informações obtidas destes trabalhos foram organizadas em tabelas, nas quais, permitiram a compreensão do assunto pesquisado.

Brito (2011), analisou as Técnicas de Negociação, onde no Quadro 18 abaixo, apresentou as técnicas mais relevantes.

Quadro 18 – Técnicas de Negociação de Brito (2011)

TEMA	Técnicas de Negociação
OBJETIVO	Apresentar técnicas de negociação para o desenvolvimento comercial de uma empresa.
RESULTADOS	Conclui-se, que bons executivos são aqueles que possuem a extraordinária habilidade de negociar, utilizando de competências, entendendo que existe estratégia específica para cada tipo de negociação e somente conhecendo os diversos tipos e elaborando um planejamento eficiente, podem-se atingir os resultados desejados.
MÉTODO	Pesquisa bibliográfica.
ARTIGO	ITPAC/2011 - ISSN 1983-6708

Fonte: Pesquisadora

O trabalho de Brito (2011) apresenta, que bons gestores são os quais possuem uma formidável habilidade em negociar, fazendo o uso de competências, compreendendo a utilização de estratégia específica para cada tipo de negociação, entendendo os diversos tipos negociais e elaborando um planejamento efetivo, pode-se atingir os resultados esperados. Este resultado respalda as ideias de Fisher; Ury e Patton (2005), Thompson (2008) e Martinelli (2001). Onde segundo Fisher; Ury e Patton (2005), evidenciam que no meio corporativo, as capacidades dos negociadores são consideradas cada vez mais elementos decisivos de sucesso e que o processo de negociação é onde se encontra uma intensa presença de aspectos subjetivos e emocionais, sendo que a necessidade de uma boa comunicação e técnicas de aprendizado tornam-se essenciais no âmbito de resultados expressivos. Já Thompson (2008) salienta que o processo de negociação é uma competência essencial de gestão, onde para os executivos, líderes e gestores as habilidades de negociação tornam-se cada vez mais importantes. As principais razões pelas quais se justificam a importância dessas habilidades são: a natureza dinâmica dos negócios; a interdependência dos colaboradores nas organizações; a concorrência; a era da informação e a globalização. E para Martinelli (2001), o meio organizacional vive numa constante metamorfose, onde o conhecimento e análise do estilo de negociação tornam-se essenciais, desse modo, o aperfeiçoamento de técnicas e capacidades de negociação vem ganhando um fundamental destaque, a habilidade do negociador de influenciar pessoas de forma construtiva é de vital importância, sendo assim, um negociador deve estar capacitado e munido de conhecimentos referente em adquirir habilidades e obter uma grande experiência em acordos e negócios.

Por fim, conclui-se que as habilidades e capacidades de um negociador são adquiridas através de conhecimento, estudo e experiências alcançadas no decorrer de cada negociação.

Falcão (2006) investigou as Estratégias e Táticas de Negociação utilizadas por profissionais de diferentes contextos, no Quadro 19 apresenta o estudo de Falcão (2006).

Quadro 19 – Estratégias e táticas do estudo de Falcão (2006)

TEMA	Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por Profissionais no Contexto Atual
OBJETIVO	Identificar tipos de estratégias e táticas de negociação utilizadas pelos profissionais nos diferentes contextos organizacionais, buscando torná-las bem sucedidas.
RESULTADOS	Observou-se que a maioria dos entrevistados vê a negociação basicamente como uma discussão entre cliente e fornecedor em relação ao preço do serviço ou produto a ser adquirido, uma visão estreita e focada somente nas discussões, do seu dia a dia profissional, envolvendo os conflitos ou problemas mais relevantes. Nem todos, porém, mostraram esse conceito de negociação, alguns conseguiram descrever de forma bem abrangente e com detalhes suas experiências envolvendo negociação no seu dia a dia profissional.
MÉTODO	Pesquisa qualitativa, descritiva e de campo.
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO	PUC-Rio/2006

Fonte: Pesquisadora

A pesquisa de Falcão (2006) envolveu entrevistas com 13 profissionais de diferentes mercados, onde destaca que os entrevistados vê a negociação principalmente como uma relação entre cliente e fornecedor referente ao preço do serviço ou produto a ser comprado, uma visão estreita e direcionada somente ao seu dia a dia profissional, envolvendo conflitos ou problemas relevantes. Porém poucos entrevistados não mostraram esse conceito de negociação, eles conseguiram descrever de forma bem abrangente e com detalhes suas experiências envolvendo negociação no cotidiano profissional as quais estão descritas abaixo:

A conclusão de uma negociação de sucesso entre os entrevistados ao realizar uma análise cruzada com as estratégias e táticas em diferentes contextos foi entre os modelos distributivos e interativos. Os fatores que influenciam o êxito de uma negociação são as particularidades da outra parte com quem estão negociando, onde os objetivos mostraram-se como um fator importante e decisivo para o sucesso, sendo que devem ser claros e tangíveis, este desfecho respalda com a teoria de Fisher; Ury e Patton (2005), Lewicki e Hiam (2003) e Martinelli e Almeida (2006).

Com relação à pessoa que está do outro lado da negociação, fatores como carisma, empatia, honestidade, respeito, concessões, amadurecimento, equilíbrio emocional, bom caráter e postura foram destacados pelos profissionais como essenciais a fim de se conduzir uma boa negociação e com possibilidades de se obter sucesso. Este fato vem de acordo com a teoria de Martinelli e Almeida (2006) e Fisher; Ury e Patton (2005), que evidenciam a gentileza, a afabilidade, a sociabilidade e a honestidade de ambas as partes num processo de negociação. Alguns profissionais entrevistados enfatizaram a maneira de como a comunicação é conduzida, a capacidade de síntese, a apresentação de ideias clara, a objetividade, a exposição das razões, a argumentação e a oratória constituem os fatores importantes durante o processo negocial. Este resultado respalda as teorias de Fisher; Ury e Patton (2005) e Martinelli e Almeida (2006), sendo que também corrobora com o autores Brito (2011) e Hirata(2007), quando Brito (2011) destaca que a capacidade de conduzir uma negociação está diretamente ligada na forma de comunicar-se de maneira expressiva e eficaz, onde a comunicação deve ser clara e objetiva gerando entendimento e feedback, já Hirata(2007) ressalta que é uma habilidade do negociador expressar-se de forma clara e objetiva a fim de elaborar argumentos eficazes.

Os profissionais declaram que obter vantagem de informações é outro fator importante que pode desequilibrar a negociação, Mello (2003) respalda esta afirmação ao destacar que em negociações competitivas, onde somente uma parte sai ganhado, as estratégias e as táticas são usadas unicamente para obter concessões, vantagens e poder.

Conhecer os interesses do seu adversário também foi um fator importante na opinião de alguns entrevistados, esta questão confirma a teoria dos autores Thompson (2008), Fisher; Ury e Patton, (2005), Lewicki e Hiam (2003), Mello (2003) e Martinelli e Almeida (2006), onde destacam que a informação, o conhecimento é um dos fatores fundamentais no processo do processo de negociação.

Os entrevistados destacaram que é importante conhecer os fatores que podem levar uma negociação ao fracasso, onde foram citados a pressa, ansiedade e a precipitação. O despreparo foi apontado como um dos principais, por alguns profissionais. Os fatores que se mostraram importantes para os entrevistados foram a agressividade, intransigência e inflexibilidade. O humor, quando usado de forma

não adequada, foi apontado como um fator que pode levar o processo ao fracasso. Para os entrevistados fatores de sucesso tornam-se fatores de fracasso, pois depende de como está sendo usado, portanto completam a lista: a experiência, o foco constante no objetivo, distrair a atenção quando o outro lado está falando, o saber ouvir; o emocional, a desonestidade; uma boa oratória; um comportamento competitivo. Os fatores acima citados são consideráveis fatores de sucesso para os autores: Lewicki e Hiam (2003), Martinelli e Almeida (2006), Mello (2003), Acuff (2004) e Fisher; Ury e Patton, (2005). Entretanto Falcão (2006) observa entre os entrevistados que muitos dos fatores que foram apontados como importantes para o sucesso de uma negociação são também considerados como fracasso, pois podem influenciar positivamente ou negativamente dependendo de como está sendo aplicado.

O assunto que mais incomodou os profissionais entrevistados foi o uso do poder numa negociação, muitos se mostraram irritados quando isso acontece, o que reforçou as pesquisas de Falcão (2006), onde apontaram que, um comportamento desse tipo produz reação da outra parte, aumentando o problema. Para Martinelli e Almeida (2006), a palavra poder transmite a ideia de autoridade, superioridade, oportunidade, controle e direito, o qual se usado dentro de limites razoáveis torna-se positivo no processo de negociação, possibilitando a realização de acordos satisfatórios para ambas as partes. Já para Mello (2003), o uso do poder está relacionado com estratégias competitivas onde somente um lado sai ganhando. Sendo que para Venezuela (2001) o uso do poder está associado a conflitos.

No Quadro 20 apresenta um resumo das estratégias e táticas nos diferentes contextos profissionais relatadas pelos entrevistados no estudo de Falcão (2006), com o respaldo na teoria dos autores relacionados no trabalho em questão.

Quadro 20 – Estratégias e táticas nos diferentes contextos profissionais relatadas pelos entrevistados no estudo de Falcão (2006).

CONTEXTO	ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DOS ENTREVISTADOS	COM RESPALDO NA TEORIA
ADVERSÁRIO AGRESSIVO/DIFÍCIL	Manter a postura, a calma, não levantar a voz, primeiro ouvir, depois se posicionar de forma clara, as ideias devem forma objetiva a fim deixar o adversário confortável com a situação. Caso o adversário continue irredutível, terminar o encontro e marcar uma reunião para outro dia.	(FISHER; URY E PATTON, 2005). LEWICKI E HIAM (2003). (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006). ACUFF (2004). MELLO (2003).
ADVERSÁRIO DEFENSIVO/PASSIVO	Fazer com que o outro lado perceba os benefícios da negociação ou os malefícios caso a negociação não seja efetivada. Ganhar a confiança do outro tendo um objetivo em comum e marcar reuniões diversas obtendo tempo para o conhecimento das partes criando empatia.	(FISHER; URY E PATTON, 2005). (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006). (LEWICKI E HIAM, 2003). (MELLO, 2003). (BAZERMAN E NEALE, 2007). (THOMPSON, 2008).
	Aproveitar e tirar vantagem, se impor.	(MELLO, 2003).
ADVERSÁRIO FALSO/MENTIROSO	Conhecer o outro negociador, identificar o argumento falso, desarmar o adversário de forma objetiva e tranquila. o encontro e marcar outra reunião para averiguar a veracidade dos argumentos.	(LEWICKI E HIAM, 2003).
	Utilizar-se também de argumentos falsos.	-
PRIMEIRO ENCONTRO	Ser educado, ter boa aparência e uma postura séria causará uma boa impressão. Fazer brincadeiras rápidas a fim de a "quebrar o gelo".	-
	Conhecer a outra parte, suas forma de agir e reagir, para poder traçar uma melhor estratégia posteriormente.	(MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).
	Passar uma imagem neutra para que o outro lado não faça nenhum pré-julgamento.	-
ADVERSÁRIO COM PODER	Manter-se firme, demonstrar segurança, não se inibir, tratar a pessoa com respeito e educação.	(THOMPSON, 2008).
	Enfrentar se impor e cancelar a negociação se for o caso.	-
TROCA DE INFORMAÇÕES	Citar preferências e prioridades, informações gerais de acordo com a abertura de informações por parte do adversário.	(MELLO, 2003). (LEWICKI E HIAM, 2003).
	Citar somente preferências e prioridades e o mínimo de informações gerais para se poder seguir em frente na negociação.	
	Não expor claramente e prioridades. Ouvir.	
USO DO HUMOR	Não usar como "show de comédia" ou para diminuir a outra parte. Usar na hora certa, para a pessoa certa e da maneira certa. Serve para "quebrar o gelo",	(THOMPSON, 2008).
IMPASSES	Reavaliar os pontos críticos, analisar a situação de impasse, rever tudo que foi dito, mudar a perspectiva, fazer concessões. Caso nada disso funcione, terminar o encontro e marcar outra reunião para deixar o tempo resolver a situação. Consultar outras pessoas nesse tempo.	(FISHER; URY E PATTON, 2005). (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Fonte: Falcão (2006) e Pesquisadora

Observa-se que no estudo de Falcão (2006) teve respaldo com a teoria aplicado no trabalho em questão, com poucas divergências referente ao ponto de vista de cada individuo entrevistado, tendo em vista que estes são profissionais de diferentes contextos.

Ferreira et al. (2004), pesquisaram sobre a Ética Empresarial: um instrumento de alavancagem nos resultados das organizações, onde no Quadro 21 apresenta a análise do trabalho.

Quadro 21 – Ética empresarial fonte de lucro nas organizações estudo de Ferreira et al. (2004)

TEMA	Ética empresarial: um instrumento de alavancagem nos resultados das organizações.
OBJETIVO	O presente artigo pretende demonstrar que uma atuação ética dentro dos negócios pode ser fonte de lucros para as organizações e evitar determinadas sanções penais em virtude de um comportamento antiético.
RESULTADOS	As empresas para se manterem competitivas e ainda proporcionarem índices financeiros e econômicos capazes de satisfazerem os interesses dos investidores, tem adquiridos novas competências. Para isto não bastam apenas oferecerem produtos de qualidade, são necessários novos atributos, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes. Neste contexto a implantação de uma conduta ética dentro das organizações poderá contribuir com excelentes resultados, não só no campo social como também no financeiro, proporcionando aos investidores resultados superiores a investimentos da mesma natureza.
MÉTODO	Pesquisa bibliográfica.
ARTIGO	VII SEMEAD FEA- USP-SP/2004

Fonte: Pesquisadora

O estudo de Ferreira et al. (2004), evidenciam que as empresas para continuarem competitivas no mercado proporcionando índices financeiros e econômicos que satisfaçam os interesses dos investidores, tem adquirindo novas competências. Neste cenário o uso de uma conduta ética dentro das empresas contribuirá com resultados significativos, como no campo social e financeiro, possibilitando aos investidores resultados expressivo a aplicações do mesmo gênero. Portanto, o desenvolvimento e prática de uma conduta ética nas empresas têm atendido gratificadamente a todo grupo de stakeholders (público estratégico), sendo no aspecto social, econômico e financeiro, onde organizações com este fim transmitem segurança aos investidores. Este estudo corrobora com as ideia dos autores Mello (2003), Lewicki e Hiam (2003), Martinelli e Almeida (2006), Sobral e Carvalho (2014), quando Mello (2003), salienta a preocupação em relação à ética nas organizações, onde a existência frequente de falências fraudulentas, a posições antiéticas definidas por empresas que objetivam lucros imediato acima de tudo, escândalos financeiros e políticos, fazem a sociedade mobilizar-se contra esses atos imorais. Para Lewicki e Hiam (2003), as táticas antiéticas são mais utilizadas em

negociações competitivas, em negociações colaborativas geralmente não são usadas, pois comprometem o relacionamento. Já Martinelli e Almeida (2006) destacam que, as pessoas envolvem-se em comportamentos não éticos quando buscam vantagens em termos de poder, neste caso avalia-se como um comportamento ganha-perde. Por fim Sobral e Carvalho (2014), resalta que no ambiente empresarial, a ética refere-se aos códigos morais que orientam decisões organizacionais à medida que afetam colaboradores e as comunidades envolvidas.

Sendo assim, conclui-se que o estudo de Ferreira et al. (2004), trás uma nova era para as questões éticas transformando-as em lucro, competência, interatividade e sustentabilidade social.

Boff (2011) investigou Técnicas Negociais para a obtenção de resultados considerando o ambiente, o comportamento, o planejamento e as estratégias. O Quadro 22 detalha o estudo de Boff (2011).

Quadro 22 – Técnicas para a obtenção de resultados nas negociações estudo de Boff (2011).

TEMA	Negociação: técnicas para a obtenção de resultados
OBJETIVO	Este estudo tem o objetivo de proporcionar informações referente ao processo de uma negociação considerando o ambiente, o comportamento, o planejamento e as estratégias oportunizando conhecimento sobre como negociar, tanto em termos pessoais, como profissionais.
RESULTADOS	Para que se faça uma negociação eficaz, ou seja, uma negociação ganha-ganha, é imprescindível identificar os elementos necessários ao desenvolvimento do processo de negociação e desenvolver ações para antecipar situações desfavoráveis e aproveitar novas oportunidades. É necessário, também, desenvolver habilidades para negociar em busca de resultados positivos e contribuir para desenvolver diferenciais competitivos, por meio de novas técnicas de negociação na organização.
MÉTODO	Pesquisa bibliográfica.
ARTIGO	Interlink/2011

Fonte: Pesquisadora

O trabalho de Boff (2011), evidência que para fazer uma negociação interativa a qual, ambas as partes saem ganhando, torna-se essencial identificar os elementos fundamentais ao desenvolvimento do processo de negociação e aprimorar ações a fim de criar novas oportunidades e antecipar situações desfavoráveis. Também é imprescindível desenvolver habilidades para negociar em busca de resultados afirmativos e contribuir com o intuito de gerar diferenciais competitivos, por meio de novas técnicas negociais na organização. Sendo necessário conhecer os aspectos humanos, a emoção, comunicação, subjetividade, empatia, entender a sinergia em uma negociação e compreender sobre as falhas de comunicação e os limites entre razão e emoção. Com fortalecimento das organizações e a criação de blocos econômicos, a competência em negociação é

imprescindível ao contexto atual onde, a criatividade, a flexibilidade, a rapidez e diversificação tornam-se a tônica para o sucesso no mundo dos negócios. Esta análise respalda tópicos da teoria de Fisher; Ury e Patton, (2005) e corrobora com os estudos dos autores Mello (2003), Junqueira (1994), Martinelli e Almeida (2006), Lewicki e Hiam (2003), Balverde (2006) onde:

Lewicki e Hiam (2003) e Junqueira (1994), priorizam a flexível do negociador. Para Mello (2003), a troca de informações num clima de empatia faz com que aumente a confiança. Já Balverde (2006), destaca que na negociação encontra-se uma intensa presença de aspectos subjetivos e emocionais e técnicas de aprendizado tornam-se essenciais no âmbito de resultados expressivos. Sendo que Lewicki e Hiam (2003) destacam em encontrar soluções inovadoras que permitem aos negociadores receberem mais do que o inicial previsto, e adquirir habilidades e aplicar a inteligência emocional obtém-se percepções em tempo real. Portanto Martinelli e Almeida (2006) evidenciam que, para se obter um acordo do tipo ganha-ganha o importante é planejar ações que oportunizem o desenvolvimento do relacionamento das partes; cultivar a confiança mútua, a gentileza, a afabilidade, a sociabilidade e a honestidade; objetivar relacionamentos a longo prazo e tornar possível a cada uma das partes envolvidas propor soluções viáveis e criativas para acordos de parceria, possibilitam assim vantagens competitivas em termos de globalização. Observou-se na análise do estudo de Boff (2011) que a comunicação num processo negocial realmente é de vital importância, pois respalda com a teoria de sete autores: Fisher; Ury e Patton (2005), Thompson (2009), Acuff (2004), Junqueira (1994), Martinelli e Almeida (2006) e Lewicki e Hiam (2003) e Balverde (2006).

Portanto o estudo de Boff (2011) prioriza a negociação interativa; o ganho mútuo entre ambas as partes; o relacionamento antes e pós negociação; o conhecimento, a criatividade, a habilidade, a capacidade técnica e emocional dos negociadores; a comunicação fluente e as negociações organizacionais e globais.

Dias e Loiola (2004), investigou o Conflito, Cooperação e Aprendizado nos complexos agroindustriais; o caso do instituto Biofábrica de Cacau de Ilheus(BA), onde no Quadro 23 apresenta a análise do conflito a cooperação.

Quadro 23 – Conflito, cooperação e aprendizado estudo de Dias e Loiola (2004)

TEMA	Conflito, cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais; o caso do instituto Biofábrica de Cacau de Ilheus(BA)
OBJETIVO	Tem como objetivo descrever o processo de mediação de conflitos, produção de acordos e aprendizados socialmente construído entre atores organizacionais heterogêneos que formam o Complexo Agroindustrial do Cacau na Bahia.
RESULTADOS	Concluiu-se que o conflito advindo do encontro de diferentes racionalidades não se constitui, um obstáculo à construção de estratégias com vistas a recuperação da cadeia produtiva, muito pelo contrário as tensões e divisões múltiplas representaram condições essenciais para o processo de aprendizado vivenciado pelos atores do complexo. Tal processo de “interação negociada” acabou por forjar um movimento de construção de novos sentidos e incorporações de padrões originais gerando o aprendizado e a cooperação das partes envolvidas.
MÉTODO	Método de estudo de caso único de caráter descritivo. A coleta de dados foi feita com técnicas qualitativas. Pesquisa de campo, análise documental e pesquisa bibliográfica.
ARTIGO	RAP/Rio de Janeiro/2004

Fonte: Pesquisadora

A análise do estudo de Dias e Loiola (2004), salienta que o conflito proveniente do encontro de diferentes ideias não torna-se, um obstáculo à criação de estratégias a fim de tornar o conflito em criatividade, muito pelo contrário as tensões e diferentes opiniões representaram condições primordial para o processo de aprendizado vivenciado pelos negociadores do complexo. O processo de interação e análise de diferentes propostas e ideias forjou um movimento de construção de novos caminhos e incorporações de padrões originais gerando o aprendizado e a cooperação das partes envolvidas. Este trabalho científico corrobora com as ideias dos autores Lewicki e Hiam (2003), Martinelli e Almeida (2006), Moreira (2010), Thompson (2008) e Vezulla (2001). Quando Lewicki e Hiam (2003), evidenciam que a colaboração de ambas as partes torna-se a melhor saída para conflitos aparentemente sem solução, desta maneira é possível reformular o problema a fim de obter soluções variáveis e possíveis. Já Martinelli e Almeida (2006), destacam que em relação a um acordo interativo torna-se importante identificar metas desejadas de ambas as partes, determinar fatores e soluções alternativas, sendo que a criatividade e as diferença de opiniões auxiliam para estabelecer um melhor acordo. Para Moreira (2010), na gestão de conflitos, o desejável é que nenhuma das partes sinta-se totalmente prejudicadas e que possam obter algum ganho, para isso os agentes envolvidos devem alterar seus objetivos de forma criativa até chegarem a um compromisso razoável para ambas as partes, onde acordos interativos são mais consistentes e eficientes em relação ao nível organizacional. Já Thompson (2008), o conflito de tarefas destaca a impessoalidade, seu contexto é sobre o mérito das ideias, onde incentivar um acordo

interativo torna-se eficaz, pois foca no problema e nos resultados com os quais as partes envolvidas podem conviver. E Vezulla (2001), que destaca a capacidade das pessoas de enfrentarem seus problemas, com diálogos de forma responsável e cooperativa, solucionando desavenças que satisfaçam todas as partes envolvidas, resulta-se em uma negociação interativa, feita pela cooperação e solidariedade.

Observa-se que no estudo de Dias e Loiola (2004), o conflito e as diferentes opiniões resultaram na cooperação de todas as partes envolvidas no processo dando respaldo a fundamentação teórica do trabalho em questão.

Arruda (2001) analisou a Comunicação e o Processo de Negociação Internacional, onde apresentou no Quadro 24 os pontos mais relevantes.

Quadro 24 – A comunicação e o processo de negociação internacional do Estudo de Arruda (2001)

TEMA	A comunicação e o processo de negociação internacional.
OBJETIVO	Este trabalho trata da questão da comunicação no processo de negociação internacional, os relacionamentos entre as pessoas, quando estas estão representando suas instituições em negócios internacionais. Aborda também os aspectos culturais possibilitando o conhecimento e a compreensão contextualizada do funcionamento dos códigos de comunicação.
RESULTADOS	Os negócios globais tiveram um grande aumento nos últimos anos e cada vez mais as empresas passam a atuar em escala internacional. Conclui-se, portanto, que a base e o meio que possibilita a troca entre os grupos é a comunicação. Cada povo tem a sua maneira de pensar, suas crenças, suas restrições, sua forma de fazer negócios e de representar seus interesses, seja forma verbal ou não verbal. Cabem as partes do processo negocial o estudo do comportamento, preferências, símbolos e outros aspectos implícitos na comunicação, a fim de que possam produzir uma mensagem eficiente, bem como entender os sinais e conceitos que serão transmitidos durante uma negociação. É importante ainda observar a necessidade de se despir de preconceitos e estar atento aos estereótipos, não tomando estes como verdades absolutas. A fim de se obter uma comunicação eficaz é preciso ser relativamente tolerante com as diferenças, ser flexível, respeitar e apreciar a diversidade, estabelecer e sustentar o contato com pessoas de outras culturas. Para tanto, será necessário a fluência em línguas estrangeiras adicionais à nativa. O conhecimento de técnicas é insuficiente se não houver um entendimento básico e global do processo.
MÉTODO	Pesquisa bibliográfica.
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO	Administração FGV/EAESP/2001

Fonte: Pesquisadora

O trabalho de Arruda (2001), evidencia que as negociações globais tiveram um aumento significativo nos últimos anos, onde as empresas passam cada vez mais a negociar em escala internacional. Portanto, a base e o meio que possibilita a troca entre os negociadores é a comunicação. Cada etnia tem a sua maneira de pensar, suas crenças, suas restrições, sua forma de fazer negócios e de representar seus interesses, seja forma verbal ou não verbal. Cabem aos negociadores o estudo do comportamento, preferências, símbolos e outros aspectos

implícitos na comunicação, a fim de produzir uma mensagem eficiente, assim como entender os sinais e conceitos os quais serão transmitidos durante uma negociação. Torna-se importante observar a necessidade de se despir de preconceitos e estar atento aos estereótipos, não tomando estes como verdades incondicionais. Para uma comunicação eficaz é preciso ser extremamente tolerante com as diferenças, ser flexível, respeitar e apreciar a diversidade, estabelecer e sustentar o contato com pessoas de outras culturas. Tornando-se necessário a fluência em línguas estrangeiras adicionais à nativa onde o conhecimento de técnicas não suficiente caso não aconteça um entendimento básico e global do processo. Este estudo corrobora com os autores Oliveira (2009), Martinelli e Almeida (2006), Acuff (2004). Quando Oliveira (2009), destaca que o nível de preparação em negociações globais são superiores aos demais processos negociais, pois abrangem questões variáveis, como aspectos políticos, econômicos, sociais, religiosos, comportamentais, étnicos, língua e dialetos locais, onde exige do negociador competências que assegurem uma comunicação entre indivíduos de diferentes origens, costumes, valores, estilos de vida, crenças diferentes e utilizam-se de práticas, técnicas e estratégias de negociação próprias de seu país. Já Martinelli e Almeida (2006), destacam a globalização mundial, onde a recente alteração econômica e social tornou complexos os mercados, aumentando a concorrência mundial, tornado importante as habilidades na negociação, salienta também, o aperfeiçoamento de técnicas e capacidades de negociação; a importância da comunicação no processo negocial; as habilidades essenciais dos negociadores; o planejamento da negociação; a preocupação com as weltanschauungen dos participantes. E para Acuff (2004), é indispensável estar culturalmente afinado, adaptando o processo de negociação ao ambiente de cada cenário.

Sendo assim o estudo de Arruda (2001), respalda a fundamentação teórica do trabalho em questão e complementa que num processo negocial globalizado o estudo do comportamento, preferências, símbolos e outros aspectos implícitos na comunicação, faz-se necessário a fim de produzir uma mensagem clara e objetiva tornando numa comunicação eficaz. Para tanto é fundamental ser relativamente tolerante com as diferenças, ser flexível, respeitar e contemplar a diversidade, estabelecer e sustentar o contato com pessoas de outras culturas e ter a fluência em línguas estrangeiras adicionais à nativa.

Almeida e Sobral (2005) investigou as Emoções, Inteligência e Negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses, onde no Quadro 25 destaca os tópicos mais significativos.

Quadro 25 – Emoções, Inteligência e Negociação do Estudo de Almeida e Sobral (2005)

TEMA	Emoções, Inteligência e negociação: Um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses
OBJETIVO	Analisar a importância da inteligência cognitiva e a inteligência emocional nas negociações em contexto empresarial.
RESULTADOS	Os resultados revelaram que os negociadores atribuem maior importância aos aspectos cognitivos do que aos aspectos emocionais. Porém é importante que os aspectos cognitivos em detrimento das características emocionais sejam valorizados. No entanto aspectos relacionados com a emoção, apesar de terem um apoio menos entusiasmado, foram mesmo assim, destacados como importantes para o êxito de uma negociação.
MÉTODO	Pesquisa descritiva e exploratória
ARTIGO	RAC/2005

Fonte: Pesquisadora

A análise do estudo de Almeida e Sobral (2005) revela que os negociadores consideram e atribuem um maior destaque aos aspectos cognitivos (raciocínio, planejamento, resolução, compreensão, aprendizado e experiências) do que aos aspectos emocionais (processamento interno de informação, capacidade de adequar-se aos meios e lidar com situações inesperadas). Embora seja necessário ressaltar que os aspectos cognitivos em relação às desvantagens das características emocionais sejam valorizados. Entretanto aspectos referentes a emoção, apesar de menos enfoque, foram mesmo assim, destacados como importantes para o êxito de uma negociação. O trabalho de Almeida e Sobral (2005) defende as ideias dos autores Bazerman e Neale (2007), Martinelli (2001), Thompson (2008), Hirata (2007) e Junqueira (1994), quando Bazerman e Neale (2007) destacam que, ao negociar racionalmente decisões melhores são tomadas e os interesses são maximizados. Já Martinelli (2001) evidencia que, um negociador deve adquirir habilidades, estar capacitado, munido de conhecimentos e obter uma grande experiência em acordos e negócios. Para Thompson (2008), o uso das emoções ou apatia, também define um estilo de negociar. Onde Hirata (2007), salienta que estratégia em negociação é a capacidade de antecipar as variáveis que possam interferir no decurso da negociação através de meios fatigantes de reflexão sobre um problema, estilos de negociação, relações de interdependência e possíveis objeções as quais estarão presentes em cada rodada da negociação. Sendo assim Junqueira (1994), realça que no processo de negociação destaca-se a capacidade técnica que é a maneira de relacionar-se com o conhecimento de métodos para a negociação e a capacidade

interpessoal que se refere ao conhecimento interpessoal de cada negociador (estilo, força, fraqueza, necessidades e motivação). E por fim Lewicki e Hiam (2003), focaliza que adquirir habilidades e aplicar a inteligência emocional se obtém percepções em tempo real.

Portanto, o estudo de Almeida e Sobral (2005) salienta que habilidades e capacidades técnicas tão evidenciada na fundamentação teórica do estudo em questão, em conjunto com o uso de aspectos não-cognitivos, a chamada inteligência emocional, incorpora grandes benefícios num processo de negociação alcançando assim o sucesso da negociação.

David e Rodriguez (2011), analisaram a Negociação: estilos e flexibilidade fazem a diferença. Onde no Quadro 26 apresentam os resultados mais relevantes.

Quadro 26 – Estilos e flexibilidade negocial estudo de David e Rodriguez (2011)

TEMA	Negociação: estilos e flexibilidade fazem a diferença
OBJETIVO	O objetivo deste artigo é descrever a metodologia e os resultados de uma pesquisa conduzida pela autora e que buscou identificar os estilos de negociar predominantes em uma empresa de energia, à luz do modelo de Junqueira (1998).
RESULTADOS	A identificação e conhecimento dos estilos dos negociadores são relevantes para a capacitação de pessoas na negociação e prevenção de conflitos, mediante a escolha de abordagens mais apropriadas vis-à-vis os contextos e respectivos participantes. Uma sistematização de informações sobre os estilos de negociação dos colaboradores pode dar origem a uma relevante base de dados para a empresa, possibilitando aos gestores recrutar, intencionalmente, pessoas portadoras de determinados estilos.
MÉTODO	Método quantitativo combinado com qualitativo Entrevista com 72 negociadores de uma mesma empresa.
ARTIGO	VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão - ISSN 1984-9354

Fonte: Pesquisadora

O trabalho de David e Rodriguez (2011), apresenta que a identificação e conhecimento dos estilos dos negociadores identificados por Junqueira (1994), os quais constam na fundamentação teórica do estudo em questão, onde Junqueira (1994) evidência os estilos catalisador, apoiador, analítico e controlador são significativos para a capacitação de pessoas na negociação e prevenção de conflitos, por meio de abordagens apropriadas frente a frente, os contextos e respectivos negociadores, onde a flexibilidade é uma critério vinculado ao desenvolvimento pessoal e amadurecimento emocional. A ordenação de informações sobre os estilos de negociação dos colaboradores poderá originar a uma importante base de dados para as organizações, possibilitando aos gestores recrutar, intencionalmente, pessoas portadoras de determinados estilos. Este estudo científico confirma a teoria dos autores Martinelli (2001), Thompson (2008),

Christopher (2009), Fisher; Ury e Patton, (2005), Lewicki e Hiam (2003) e Junqueira (1994). Sendo assim Martinelli (2001), destaca o conhecimento, a análise do estilo de negociação, o aperfeiçoamento de técnicas e as capacidades como tópicos fundamentais no processo de negociação. Para Thompson (2008), motivações essenciais, como interesse próprio ou disputas, influenciam a maneira de negociar, da mesma forma, que a abordagem do negociador, baseada na legalidade ou no poder, afeta o curso de uma negociação e o uso das emoções ou apatia, também define um estilo de negociar. Para Christopher (2009), seres humanos são diferentes uns dos outros, porém testes de personalidades sugerem comportamentos preferidos das pessoas em resolução de problemas, pois obedecem a padrões, que se podem agrupá-los e analisá-los por categorias. Ao conhecer os estilos pessoais do negociador pode identificar prioridades que ajudará a elaborar um acordo que irá satisfazer as partes envolvidas. Já Fisher; Ury e Patton, (2005), no meio corporativo, as capacidades dos negociadores são consideradas cada vez mais elementos decisivos de sucesso, onde cada pessoa interage diferente numa negociação, pois possuem pontos de vista distintos, dando ênfase em diferentes assuntos. E para Lewicki e Hiam (2003) e Junqueira (1994), evidenciam a que flexibilidade do negociador trás importâncias significativas no processo negocial.

Observou-se no estudo de David e Rodriguez (2011), que a identificação e o conhecimento dos estilos dos negociadores são fatos relevantes para a capacitação de pessoas na organização, onde tópicos do estudo respaldam as ideias dos autores fundamentados na teoria do trabalho em questão. Sendo imprescindível destacar que o resultado da pesquisa realizada no estudo de David e Rodriguez (2011) sobre estilos e flexibilidade dos negociadores, acrescenta ao estudo: independentemente da faixa etária dos respondentes, o estilo catalisador apresentou-se como preponderante em relação aos demais, com exceção aos respondentes com mais de 50 anos, onde se verificou uma distribuição quase uniforme entre os quatro estilos. Referente à flexibilidade, o nível 3 (com o objetivo de adaptar-se a novas situações) foi marcante em ambos os gêneros. Na análise por idade, notou-se a prevalência dos níveis 3 e 4 (procura variar a maneira de conduzir-se e fazer as coisas, explorando novas ideias, atitudes e interesses) em todas as faixas etárias, este resultado é válido tanto para homens como para as mulheres de que o ser humano apresenta comportamentos mais flexíveis na medida em que amadurece e consolida os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira.

Silva (2008) pesquisou o estudo de caso sobre o Processo de Negociação: Bontempo Móveis – Franquia Florianópolis, o qual apresenta os tópicos mais importantes no Quadro 27 abaixo.

Quadro 27 – Processo de negociação estudo de Silva (2008)

TEMA	Estudo de caso sobre o processo de negociação: Bontempo Móveis – Franquia Florianópolis.
OBJETIVO	Esse estudo visa ampliar e desenvolver os conhecimentos sobre o processo de negociação através de referenciais teóricos e da aplicação prática, demonstrando a importância da eficiência do processo de negociação e como alcançá-la, através do estudo de caso sobre o processo de negociação na franquia de Florianópolis da Bontempo Móveis.
RESULTADOS	Este estudo levantou aspectos importantes durante o processo de negociação, onde concluiu que o processo de compra da franquia foi caracterizado por objetividade e rapidez. No que tange o fornecimento dos móveis, o franqueador exerce papel dominante na negociação. E por fim, a negociação na comercialização dos móveis com os clientes, à qual é realizada através de uso de habilidades de negociação, resultando em profissionalismo da mesma. Verificou-se a presença de planejamento da negociação, desde o momento do atendimento inicial do cliente, onde é levantado o conjunto de necessidades do mesmo e, quando possível, o valor máximo que pretende gastar, até o momento da negociação efetiva, a qual é preparada e simulada antes, determinando-se assim um limite de negociação. Para determinação do limite a empresa procura considerar o longo prazo, visto que com isso pode estabelecer relações mais duradouras com seus clientes, em detrimento do lucro no curto prazo. Embora a empresa levante pontos fortes e fracos em uma negociação de resultado negativo, este estudo sugere que a mesma adote esta política também quando obtém resultados positivos após cada negociação, já que isso não é feito hoje. Avaliar os resultados negativos é fundamental para a correção dos erros, porém identificar aspectos positivos é de igual importância, assim identificando pontos fortes e utilizando estas informações de forma estratégica em negociações futuras.
MÉTODO	Método qualitativo e estudo de caso descritivo.
ARTIGO	XI SEMEAD-FEA-USP/2008

Fonte: Pesquisadora

O estudo de Silva (2008) expõe aspectos importantes durante o processo negocial, onde a de compra da franquia foi caracterizado por objetividade e rapidez. Referente ao fornecimento dos móveis, o franqueador exerce papel dominante na negociação. Sendo que, a negociação da comercialização dos móveis com os clientes, é realizada através de uso de habilidades negociais, onde se verificou a frequência de planejamento da negociação, desde o momento do atendimento inicial do cliente, onde é apurado um conjunto de necessidades do cliente até o momento em que negociação é efetiva, a qual é preparada e questionada antes, determinando assim um limite de negociação. Para determinação do limite a empresa evidencia o longo prazo, visto que poderá estabelecer relações duradouras com seus clientes. Apesar da empresa levantar pontos fortes e fracos nas negociações de resultado negativo, Silva (2008) sugere que a empresa adote a mesma política para as negociações positivas a fim de analisar estes resultados pois também trazem

benefícios para as próximas negociação. Avaliar os resultados negativos é fundamental para a correção dos erros, porém identificar aspectos positivos é de igual importância, assim identificando pontos fortes e utilizando estas informações de forma estratégica em futuras negociações. Esta análise corrobora com os autores Acuff (2004), Martinelli e Almeida (2006), Fisher; Ury e Patton (2005), Thompson (2008) e Brito (2011), onde evidenciam o planejamento e a preparação da negociação e objetivam relacionamentos a longo prazo. E respalda também outras ideias de alguns autores citados acima quando, Fisher; Ury e Patton (2005) destaca que as partes envolvidas no processo de negociação devem compreender cada interesse e juntos gerar opções mutuamente vantajosas, procurando concordar, conciliar os interesses opostos e permitir um relacionamento efetivo. Já Martinelli e Almeida (2006), evidenciam o feedback, o qual é de suma importância num processo de negociação, pois se pode avaliar e rever o que foi transmitido e captado, auxiliando na negociação, podendo assim atingir um melhor acordo entre os interesses reais envolvidos. E para Thompson (2008), Hirata (2007) e Martinelli e Almeida (2006), habilidades de negociação tornam-se cada vez mais necessárias e importantes.

Portanto, o estudo de Silva (2008), respalda o trabalho em questão e enfoca que o conjunto de habilidade do negociador e a preparação de uma negociação são processo destacáveis, onde respalda a fundamentação teórica do trabalho em questão. Pode-se observar também que na negociação entre a franquia e o franqueado mostrou-se em um processo imposto, objetivo e rápido, porém ambas as partes ficaram satisfeitas uma reação que vai contra a literatura exposta no trabalho em questão.

Pereira (2013), investigou a gestão da informação na negociação em contexto empresarial, onde apresenta abaixo no Quadro 28 questões relevantes.

Quadro 28 – A gestão da informação na negociação estudo de Pereira (2013)

PRISMA.COM/ISSN: 1646 – 3153 Universidade de Santiago de Compostela – Espanha/2013	
TEMA	A gestão da informação na negociação em contexto empresarial
OBJETIVO	O objetivo deste estudo consiste em analisar e compreender os aspectos relevantes na gestão da informação, como: ideias, conhecimentos, expectativas e atitudes na negociação empresarial e quais os fatores que contribuem para alcançar o sucesso negocial.
RESULTADOS	<p>A gestão da informação é vista pelas organizações como uma dinâmica muito importante para planear a estratégia global e continuada, procurando identificar as necessidades de informação e formação, incorporando conceitos, ideias e atitudes congruentes com as atividades tendo como propósito tomar as decisões mais acertadas procurando o sucesso geral da própria organização. A negociação acontece de uma forma geral, sempre que existirem ideias e opiniões diferentes sobre o mesmo assunto que duas pessoas ou partes querem encontrar pontos de encontro para um entendimento que deverá ser benéfico para ambas as partes.</p> <p>A preparação da negociação necessita uma análise prévia das circunstâncias, dos diferentes de vista, as opiniões e atitudes dos elementos opositores, bem como, de toda a dinâmica inerente à situação em concreto, bem como, da melhor forma de resolvê-la. Assim, no contexto empresarial, certamente que um encontro de vontades ao nível dos incentivos, benefícios mútuos e valorização das pessoas quer ao nível das competências e habilidades individuais, bem como, a motivação dos colaboradores diminuem consideravelmente a probabilidade de conflito.</p> <p>Assim, a negociação com pessoas difíceis e em ambientes não colaborativos pressupõe uma análise de variáveis analisadas por ambas as partes no que diz respeito aos clientes, bem como, perceber se existe uma saída mais fácil considerando as diferentes saídas não esquecendo os aspectos de operação empresarial, entre outros aspectos, para a obtenção de um acordo ou entendimento mútuo.</p>
MÉTODO	Pesquisa bibliográfica

Fonte: Pesquisadora

O estudo de Pereira (2013) apresenta que a gestão da informação é analisada pelas organizações como uma ação importante a fim de planejar a estratégia globalizada e continuada, procurando distinguir as prioridades de informação e formação, incorporando conceitos, ideias e atitudes coerentes com as atividades tendo como finalidade tomar decisões acertadas procurando o sucesso da organização. O processo negocial acontece de maneira geral, sempre que existirem ideias e opiniões diferentes sobre o mesmo assunto onde as partes querem encontrar pontos de equilíbrio para um entendimento favorável para ambas às partes. A preparação da negociação necessita um estudo antecipado das circunstâncias, das diferentes ideias, opiniões e atitudes dos negociadores, bem como, de toda a prática necessária à situação em concreto e da melhor forma de resolvê-la. Portanto no contexto organizacional, benefícios mútuos, valorização dos colaboradores e motivação diminuem consideravelmente a probabilidade de conflito, sendo que negociação com pessoas difíceis e em ambientes não colaborativos

observa-se a necessidade de uma análise por ambas as partes bem como, perceber se existe uma saída mais fácil considerando as diferentes hipóteses não esquecendo os aspectos de operação empresarial, onde a obtenção de um acordo ou entendimento mútuo torna-se destacável. Este artigo científico respalda o conceito de negociação dos autores Mello (2003), Fisher; Ury e Patton (2005), Junqueira (1994), Lewicki e Hiam (2003), Martinlli e Almeida (2006) e Acuff (2004). E corrobora com as ideias os autores Fisher; Ury e Patton (2005), Martinelli e Almeida (2006) e Lewicki e Hiam (2003). Quando Fisher; Ury e Patton (2005) evidenciam a existência de três variáveis que influenciam uma negociação: o poder, o tempo e a informação. Já Martinelli e Almeida (2006), destaca que a informação é o ato de informar-se, de ter um conhecimento amplo e bem fundamentado tornando-o primordial ao processo de negociação. E para Lewicki e Hiam (2003), foca a necessidade das duas partes estarem de acordo em relação aos objetivos: compreender as necessidades e metas da outra parte; proporcionar um livre fluxo de informação para ambos; encontrar as melhores soluções que supram os objetivos das duas partes.

Sendo assim, a análise de Pereira (2013), fortalece o estudo em questão referente ao processo negocial e a soluções de conflito, onde complementa a análise com o conhecimento da gestão da informação.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo realizar a análise sobre a importância da negociação nas organizações num contexto atual, a fundamentação teórica do trabalho em questão e a análise dos resultados dos estudos selecionados por meio da realização da pesquisa bibliográfica, buscou respaldar o presente trabalho, sendo que foi obtido conhecimentos significativos que contribuíram à pesquisadora entender e compreender o universo das negociações nas organizações.

Em relação aos resultados encontrados no presente estudo, foi possível identificar as diversas opiniões dos autores e concluir que essas ideias corroboraram com a pesquisa em questão, onde os objetivos específicos do tema importância da negociação nas organizações num contexto atual foram alcançados.

Em fim pode-se concluir que a negociação interativa é a forma negocial que trás mais benefícios e completa ambas as partes, pois constrói um relacionamento duradouro e todos saem satisfeitos em seu termino. É necessário conhecer e considerar o perfil de cada negociador para se alcançar os objetivos numa negociação, onde a flexibilidade do negociador é significativa. Conhecer e compreender as etapas e as estratégias da negociação mostrou-se requisito indispensável, destacando a capacidade técnica e as habilidades emocionais.

A comunicação no processo negocial é fator indispensável, onde deve ser claras e objetiva possibilitando entendimento gerando retornos significativos. O conflito resulta de cenários onde ambas as partes buscam obter os mesmos objetivos sem um entendimento, foi possível observar que através de negociações que satisfaçam as partes envolvidas, o conflito transforma-se em soluções criativas e cooperativas. As questões éticas nas organizações estão tomando novos rumos, onde as empresas estão adquirindo competências que satisfazem os interesses dos investidores transformando-as em lucro, know-how, interatividade e sustentabilidade social. Em se tratando de negociações globais o nível de preparação em negociações mundiais são superiores aos demais processos negocias, notou-se que para o sucesso as capacidades e habilidade dos negociadores são de níveis altíssimos, onde é necessário ter fluência em línguas estrangeiras adicionais à nativa, experiência em negociações internacionais, ser flexível e tolerante com as diferenças.

REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004. 355 p.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de; SOBRAL, Filipe João B. de Azevedo. **Emoções, Inteligência e negociação**: Um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses.. 2005. RAC, v. 9, n. 4, Out./Dez. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a02>>. Acesso em: 01 maio 2014.

ANDRADE, Rui Otávio B. de; ALYRIO, Rovigati D.; MACEDO, Marcelo A. da S.. **Princípios de negociação**: ferramentas e gestão. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 274 p.

ARRUDA, Mônica Bomfim de. **A comunicação e o processo de negociação internacional**. 2001. 86 f. Tese (Mestrado) - Curso de Administração, Eaesp/fgv, São Paulo, 2002. Cap. 3. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5593>>. Acesso em: 01 maio 2014.

_____; VILAS BOAS, Ana Alice. **Cultura e ética na negociação internacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 164 p.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira, 2006. 209 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p.

BOFF, Rubem José. **Negociação**: técnicas para a obtenção de resultados. 2011. Interlink V. 2, N.2, JUL/DEZ. Disponível em: <<http://www.fanap.br/interlink/negociacao.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2014.

BRITO, Emílio Péricles Araujo. TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO. **Revista Científica do Itpac: ISSN 1983-6708**, Janeiro, v. 4, n. 1, p.20-27, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/41/3.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

BALVERDE, Nelson Ruben de Mello. **Desenvolvimento de uma ferramenta de apoio ao processo de negociação interativa**. 2006. 158 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Cap. 7. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89153/227504.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret Ann. **Negociando racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 199p.

CHISTOPHER, Elizabeth M.. **Criando o sucesso: técnicas de negociação**. 9. ed. São Paulo: Clio Editora, 2009. 151 p.

DANIELA TELES ROSSO (São Paulo). Centro Universitário São Camilo. **Negociação Inteligente. O mundo da saúde**, São Paulo, n. 35, p.332-335, abr./jun. 2006. Trimestral. Disponível em: <http://saocamilosp.br/pdf/mundo_saude/35/negociacao_inteligente.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2013.

DAVID, Maria do Carmo; RODRIGUEZ, Martius Vicente R. y. **Negociação: estilos e flexibilidade fazem a diferença**. 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão/2011 - ISSN 1984-9354. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0404_1549.pdf>. Acesso em: 01 maio 2014.

DIAS, Camila C.; LOIOLA, Elizabeht. **Conflito, cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais: o caso do instituto Biofábrica de Cacau de Ilheus(BA)**. 2004. RAP Jan/Fev 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6526/5110>>. Acesso em: 01 maio 2014.

FALCÃO, Frederico de Arruda. **Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por Profissionais no Contexto Atual**. 2006. 107 f. Tese (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Puc, Rio de Janeiro, 2006. Cap. 5. Disponível em: <http://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0410703_06_pretextual.pdf>. Acesso em: 01 maio 2014.

FERREIRA, Aurélio B. de H.. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2004. 895 p.

FERREIRA, Flávio S. et al. **Ética empresarial: um instrumento de alavancagem nos resultados das organizações**. 2004. VII SEMEAD FEA- USP-SP. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos_recebidos/Socioambiental/SA13_Etica_Empresarial.PDF>. Acesso em: 01 maio 2014.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordo sem concessões**. 2. ed. rev. e ampl Rio de Janeiro: Imago, 2005. 214 p.

GIL, Antonio C.. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171 p.

HIRATA, Renato H.. **Estilos de negociação: as oito competências vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2007. 107 p.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. 10. ed. Rio de Janeiro: COPEditora, 1994. 83 p.

KAUARK, Fabiana S.; MANHÃES Fernanda C.; MEDEIROS, Carlos H. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

LEITE, Jaci Corrêa. **Negociação distributiva**: O Comportamento do Executivo Brasileiro. 2006. FGV-EAESP GVpesquisa . Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RelatFinal_NegDistributiva.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander. **MBA compacto**: estratégias de negociação e fechamento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 301 p.

MARQUES, Heitor R.; MANFROI, José; CASTILHO, Maria A.; NOAL, Mirian L.. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Campo Grande: UCDB, 2006. 127 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação, administração e sistemas**. 2001. SemeAd-FEA-USP. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/Adm.%20Geral/Negocia%E7ao,%20Administra%E7ao%20e%20Sistemas.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

_____. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo : Atlas, 2006. 219 p.

_____, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2006. 159 p.

_____; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R.. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2007. 240 p.

MELLO, Jose Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 137 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 264 p.

MOREIRA, Ricardo Manuel Magarinho Bessa. **Poder e gestão de recursos humanos em portugal**: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental. 2010. 327 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2010. Cap. 6. Disponível em: <<http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/2268>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

MOVIUS, Hallam; SUSSKIND, Lawrence. **A empresa negociadora**: estratégias e táticas assertivas de negociação para gerar valor e preservar relacionamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 239 p.

OLIVEIRA, Tiago Weschenfelder de. **Comunicação e negociação internacionais: o perfil e as estratégias do negociador gaúcho**. 2009. 115 f. Dissertação (Mestre) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, RS, 2009. Cap 5. Disponível em:

<<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/2182/1/000419809-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em 04 fev. 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2002. 315 p.

PAULA, Melise Maria Veiga de; SOUZA, Jano Moreira de. **Análise da negociação de uma perspectiva tecnológica**. RAE FGV, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-25, jan. 2007. Semestral. ISSN 1676-5648. Disponível em:

<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100003.pdf>. Acesso em: 01 maio 2014.

PEREIRA, Manuel Joaquim de S.. **A gestão da informação na negociação em contexto empresarial**. 2013. PRISMA.COM n.º 20 ISSN: 1646 – 3153 USC-Espanha. Disponível em: <http://www.sopcom.pt/publicacoes/20131129951-2542_9319_1_pb_prisma.com_artigo.pdf>. Acesso em: 01 maio 2014.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005. 137 p.

SANCHEZ, Lucia Helena Aponi. **A comunicação organizacional interna e o ambiente virtual: novas tendências**. 2006. 334 f. Tese (Doutorado) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo – SP, 2006. Cap. 1. Disponível em <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=195>. Acesso em 16 jan. 2014.

SILVA, Érika Alessandra Salmeron. **Estudo de caso sobre o processo de negociação: bontempo móveis – franquia florianópolis**. 2008. XI SEMEAD-FEA-USP. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/695.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2014.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; CARVALHO, Fernando Manuel Pereira de Oliveira. **Ética na negociação: a conduta ético-negocial dos executivos portugueses**. Carvalhal & Ferreira Consultores Associados Ltda. Disponível em: <<http://www.vision.com.br/portalnew/artigos/VisionEticaNaNegociacao.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria del P. Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. 624 p.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 895 p.

TAMASHIRO, Helenita R. da Silva. **Negociação**. RAE: eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 2, p.1-3, jun/dez. 2004. Semestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a19.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

THOMPSON, Leigh L.. **O negociador**. 3ª São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 359 p.

VEZZULLA, Juan C.. **Teoria e prática da mediação**. 5. ed. São Paulo: IMAB, 2001. 97 p.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 5.ed São Paulo: Editora Gente, 1998. 263 p.

WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Weltanschauung>>. Acesso em: 07 maio 2014.