

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
MBA EM GESTAO ESTRATÉGICA DE FINANÇAS E CONTROLADORIA**

SABRINA RAMOS

**TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA GESTÃO
FINANCEIRA**

CRICIÚMA

2015

SABRINA RAMOS

**TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA GESTÃO
FINANCEIRA**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, como requisito para a obtenção do título de *Master in Business Administration* (MBA) em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Orientador (a): Prof. (ª) Esp. Rosimeri Vieira da Cruz de Souza.

CRICIÚMA

2015

Dedico este trabalho especialmente ao meu esposo, que esteve do meu lado, me apoiando e incentivando em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me deu forças para chegar até aqui e sua infinita bondade me iluminando a cada dia.

Agradeço ao meu esposo, que esteve ao meu lado me apoiando nesta caminhada.

Agradeço à professora Rosimeri Vieira da Cruz de Souza, pela sua sabedoria e dedicação com a qual me orientou no desenvolvimento desta obra.

Agradeço aos professores do MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria, que compartilharam os seus conhecimentos.

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente.

Muito obrigada!

.

“Digno és, Senhor e Deus nosso, de receber a glória e a honra e o poder; porque tu criaste todas as coisas, e por tua vontade existem e foram criadas”.

(Apocalipse 4:11)

RESUMO

A negociação está na família, política, religião, organização, centro de educação, entre outros. A negociação está inserida na sociedade. O conteúdo deste trabalho apresenta as técnicas de negociação consideradas mais relevantes no mundo negocial sob a ótica dos principais autores mencionados em várias literaturas já publicadas. Este trabalho esclarece que o profissional da negociação tem que ser, além de estrategista, um grande conhecedor do terreno em que esta pisando e principalmente ser portador de flexibilidade, conhecimentos, habilidades e atitudes. Também apresenta a educação emocional necessária para o processo negocial na visão de Goleman (1995), segundo o qual a emoção é o resultado dos pensamentos distintos que somatizam tendenciosamente para o agir, fazendo uma junção de forma perspicaz, técnicas cognitivas e comportamentais da Psicologia e procedimentos de estilo de linguagem de comunicação da programação de neurolinguística. O objetivo desta obra foi identificar na negociação profissional, técnicas e estratégias para conduzir o processo com resultados na gestão financeira.

Palavras-chave: Técnicas de negociação; gestão financeira; educação emocional; programação em neurolinguística.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pilares fundamentais da negociação.....	19
Quadro 1 - Negociação por Princípios	18
Quadro 2 – A utilização de expressões.....	27
Quadro 3 - Lista de distorções cognitivas	29
Quadro 4 - Estilo de Linguagem de Comunicação Visual	36
Quadro 5 – Estilo de linguagem de Comunicação Auditivo.....	36
Quadro 6 - Estilo de linguagem de comunicação cinestésico	37
Quadro 7 - Estilo de linguagem de Comunicação Digital	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO	11
3 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE NEGOCIAÇÃO	13
3.1 DEFINIR O OBJETIVO.....	13
3.2 PREPARAR-SE.....	13
3.3 SOLUÇÃO DE PROBLEMA.....	14
3.4 FLEXIBILIDADE	15
3.5 CULTURA PESSOAL.....	15
3.6 CENÁRIOS E AMBIENTES.....	15
3.7 PROCESSO	16
3.8 HABILIDADES DE RELACIONAMENTO	16
3.9 CONHECIMENTO DO NEGÓCIO.....	17
3.10 PILARES DA NEGOCIAÇÃO	17
4 PRECONCEITOS DA NEGOCIAÇÃO	19
4.1 AS NEGOCIAÇÕES SÃO MOMENTOS TENSOS.....	20
4.2 NEGOCIAR É PREÇO	20
4.3 NEGOCIAR É CHEGAR A UM ACORDO	21
4.4 NEGOCIAR É PARA PESSOAS QUE TÊM CAPACIDADE DE ARGUMENTAÇÃO.....	21
4.5 FATORES DA PERSUASÃO QUE INFLUENCIAM A NEGOCIAÇÃO.....	21
4.5.1 Estilo	22
4.5.2 O ponto de vista dos outros	22
4.5.3 Conversar e ouvir	22
4.5.4 Investigar e questionar	23
4.5.6 Intervalos	24
4.5.7 Concessões e acordos	24
4.5.8 Sínteses	25
4.5.9 Chegar a um acordo	25
5 ÉTICA E NEGOCIAÇÃO	26
5.1 CONCEITO	26
5.2 ÉTICA EM NEGOCIAÇÃO	26
6 A CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA NAS NEGOCIAÇÕES	28

6.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	28
6.2 EDUCAÇÃO EMOCIONAL.....	31
6.3 LINGUAGEM CORPORAL.....	32
6.4 A NEGOCIAÇÃO E A RESILIÊNCIA.....	33
7 COMUNICAÇÃO EFICAZ COM A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA	35
7.1 INTRODUÇÃO E CONCEITO DA PROGRAMAÇÃO EM NEUROLINGUÍSTICA	35
7.2 O SURGIMENTO DA PROGRAMAÇÃO EM NEUROLINGUÍSTICA.	35
7.3 ESTILOS DE LINGUAGEM DE COMUNICAÇÃO SEGUNDO A PNL.	36
8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
10 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

A globalização criou novas exigências para o mundo negocial, impondo a todos a necessidade de buscar tanto aperfeiçoamento no âmbito pessoal quanto no profissional.

A presente obra é um estudo colaborativo para os acadêmicos e profissionais da área financeira, sendo que os assuntos levantados são imprescindíveis para o conhecimento das técnicas de negociação como estratégia financeira.

O tema negociação vem se ampliando a passos largos nos últimos anos, propondo que o negociador esteja atento a estas mudanças.

Deste modo, a autora se propôs a identificar na bibliografia conceitos e compreensão do processo de negociação, pesquisando e analisando as técnicas de negociação, para evidenciar o perfil e a competência do negociador considerado experiente.

O enorme desafio da gestão financeira é o planejamento das necessidades financeiras, dentre elas, análise dos recursos disponíveis e recurso de terceiros.

Deste modo, as técnicas encontradas neste trabalho vêm de encontro às necessidades do setor, que tem buscado cada vez mais perspicácia no âmbito negocial financeiro, que abrangem não só o mundo racional dos números, mas da qualidade que se relaciona com o oponente.

O capítulo I traz o conceito de negociação sob a ótica Acuff, Wanderley, Fisher e Catalão. Embora os autores mencionados, tenham vivido em épocas diferentes, um complementa a ideia do outro de forma colaborativa e crescente, conforme as exigências do mercado.

No capítulo II, segundo Donaldson (1999), Wanderley (1998), Catalão (2008), Coelho Junior (2009) e Xausa (2013), os elementos essenciais da negociação, nos propiciando a metodologia de forma técnica, porém com uma linguagem de fácil acesso.

O capítulo III equaciona o preconceito negocial na visão de Catalão(2008), apresentando os três pilares fundamentais para estabelecer o vínculo necessário para negociações futuras.

No capítulo IV, explana de forma detalhada os fatores da persuasão que influenciam a negociação somente na visão de Fowler (2000).

O capítulo V, apresenta a ética na negociação e o conceito da ética no processo negocial na visão de Andrade (2004), Burbidge (2007), e Coelho Junior (2009).

E, para concluir esta pesquisa, o último capítulo faz um apanhado da importância e influência da Psicologia e da programação em neurolinguística, na arte de comunicar-se e desenvolver-se enquanto pessoa, no mundo estratégico das negociações, na visão dos autores: O'Connor (1995), Goleman (1995) Steiner (2001), Catalão (2008), e Losier (2010).

2 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

Desde 1998, Frank Acuff já dizia que este tema seria contemporâneo e eterno, já que quase tudo em nossa vida é infinitamente negociável. Teve ainda a ousadia de citar em seu livro, “Como negociar qualquer coisa, com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo”, o profeta Moisés, como um grande negociador, já que o mesmo conseguiu diminuir os Mandamentos para 10 (dez), e negociou nada mais nada menos, do que com o magnífico CRIADOR.

Brincadeiras a parte, o autor, mesmo ousado, ainda hoje é citado em vários artigos, livros, workshops dentre outros, assuntos inerentes ao tema delimitado.

O conceito de negociação é exposto por vários autores de forma diferenciada; porém, ao final, todos querem dizer a mesma coisa. Deste modo, iniciaremos com o conceito de Acuff (1998, p.28):

Negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociar significa persuadir, ao invés de usar força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação.

O autor acima mencionado, ainda complementa seu raciocínio, considerando que o tema negociação, inclui no repertório várias ciências, dentre estas incluindo a psicologia e sociologia, de modo que é necessário antes de negociar, saber que é o sujeito, de onde vem e para onde vai.

Segundo Wanderley (1998), o tema negociação vem se desenvolvendo a partir do momento que se identificou que uma negociação não está em comprar ou vender. A negociação está na família, política, religião, organização, centro de educação, dentre outros. A negociação está inserida na sociedade.

Conforme Fischer; Ury e Patton, (2005), negociação é uma verdade da vida; todos negociam alguma coisa diariamente; é o meio de comunicação para chegar a um acordo, sendo que as pessoas negociam até mesmo quando pensam que não estão fazendo. No entanto, por mais que aconteçam a todo instante, não é uma tarefa simples para atingir o objetivo.

Segundo Catalão (2008), negociação, é um processo que incorpora muitas ciências, e compara um bom negociador a uma internet de banda larga, que

desenvolve suas atividades com integração de forma múltipla e eficaz. Deste modo, o negociador precisa estar atento às tendências do mercado e, principalmente, às técnicas comportamentais que vem surgindo com todas as forças, já que quem negocia, negocia algo e com alguém. Este alguém é uma pessoa que possui subjetividades no âmbito cultural, social e intelectual.

Para tanto, é necessário incorporar em sua agenda o desenvolvimento pessoal contínuo, conforme contribui a seguir:

O profissional da negociação moderna tem de incorporar na sua agenda de desenvolvimento contínuo. Isto significa ser capaz de ouvir o mercado e estar atento ao detalhe. É muitas vezes devido a um detalhe que se perde uma importante negociação. Uma das coisas mais aliciantes para um negociador é saber que, em cada dia, tudo vai influenciar as suas negociações. (CATALÃO, 2008, p.05).

Conforme o autor acima mencionado, o profissional da negociação tem que ser, além de estrategista, um grande conhecedor do terreno em que está pisando e principalmente ser portador de flexibilidade. Desta forma, o compara a um jogador de golfe, já que a cada jogada não terá outra chance de fazer diferente, já que cada uma é única, dispondo de emoções momentâneas, tempo, posição, força e principalmente do terreno.

Contribuindo ainda com o conceito de negociação, conforme Oliver (2014) salienta, negociar é um acordo no qual as duas partes têm o poder do veto, comprometendo o resultado final.

3 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE NEGOCIAÇÃO

3.1 DEFINIR O OBJETIVO

O momento de definir o objetivo destaca o benefício recíproco que sua negociação pode trazer. Segundo Donaldson. (1999), a pessoa para crescer terá que definir suas metas para si e para a próxima negociação. Definir objetivos alcançáveis e elementares para quem deseja alcançar o triunfo. Uma meta é qualquer objeto que busca alcançar.

Conforme Wanderley (1998), definir os objetivos é a busca pelo que deseja; negociação é meio de alcançar um acordo nos momentos que existe interesse mútuo, ou oposto. São ideias, questões iguais ou diferentes. No entanto a negociação é definida pela margem de negociação, que pode ser definida por dois objetivos, que são o ponto onde se pretende chegar e o segundo ate onde posso ir. Qualquer negociação dever estabelecer a margem de negociação.

Além das metas estabelecidas, Catalão (2008) sugere que construir um questionário autointerrogativo é uma boa maneira para definir seus objetivos e metas, já que é extremamente previsível o sucesso das empresas que operam significativamente, sabendo de onde veio e aonde quer chegar.

O autor acima mencionado, também orienta que juntamente com os objetivos, é importante definir a missão da empresa; ou seja a razão de ser desta empresa, pois saber quais propósitos norteiam os esforços da mesma a longo prazo dará a possibilidade de englobar aos objetivos do negociador.

3.2 PREPARAR-SE

A preparação é o planejamento antes de executar a negociação. Conforme Wanderley (1998), as negociações são boas ou ruins, dependendo da preparação. Justificar-se alegando problemas que surgirão, sendo que não houve programação, quem argumenta isso está admitindo uma gestão desqualificada. Não estar preparado para imprevistos significa que não está apto para ser um negociador. Em função disto, define-se qual a melhor estratégia a ser abordada.

Fischer; Ury e Patton (2005) reafirmam o pensamento do autor acima mencionado, citando o seguinte:

Qualquer que seja o método de negociação empregado, você se sairá melhor se preparar antecipadamente. Isso certamente se aplica a negociação baseada em princípios. Portanto, desenvolve antecipadamente alguns padrões alternativos e reflita sobre a aplicação deles a seu caso. (FISCHER; URY e PATTON, 2005, p.103).

Catalão (2008) sugere ainda que, preparar-se nos dias de hoje significa definir o negócio, elaborar um plano de *marketing*, estruturar um plano operacional e redigir um resumo executivo.

Coelho Junior (2009) contribui descrevendo que o planejamento é um dos recursos mais importantes no âmbito da negociação, devido à capacidade de prever prováveis conflitos durante a troca de interesses.

Pode-se perceber que ambos os autores colocam o quesito preparar-se ou planejar-se como uma das técnicas mais bem sucedidas da negociação, mas não a única e sim como complemento das demais a seguir.

3.3 SOLUÇÃO DE PROBLEMA

Quando se está diante de um negociador difícil, de acordo com Wanderley (1998), os problemas pessoais não devem interferir no processo de negociação. É preciso manter o foco da negociação quando as pessoas têm comportamento inadequado tais como ameaçadores, agressão, hostilidade, ofensiva.

Os negociadores na busca por solução se concentram apenas no problema e esquecem-se do interesse mútuo conforme contribui o autor;

Antes de apresentar solução, é preciso entender a essência e os méritos da questão problema. Desta forma, seguem-se as etapas do processo de solução de problemas e tomada de decisão. Portanto, antes de apontar uma solução, é preciso fazer um diagnóstico compreender a situação sob óticas variadas. Depois, procurar alternativas de solução, identificar critérios adequados e só então escolher uma que seja a mais apropriada. (WANDERLEY, 1998, p.26)

Negociar com objetivo na resolução de problemas não é uma atividade para pessoas que não estejam capacitadas para fazer. “Assim antes de trabalhar no problema substantivo, o “problema das pessoas” deve ser desembaraçado dele e tratado separadamente”. (FISCHER; URY; PATTON, 2005, p.28).

Coelho Junior (2009), conclui que o maior valor do negociador é a capacidade de alcançar solução de problema, já que a negociação se dá na construção de uma relação entre duas pessoas com interesse mútuo.

3.4 FLEXIBILIDADE

A flexibilidade consiste na inteligência de ser flexível e coerente diante das diversas situações. De acordo com Wanderley (1998), flexibilidade significa atuar de acordo com cada momento. A pessoa flexível sabe quando deve variar ou abrir mão e quando deve manter sua decisão.

Segundo Catalão (2008), o negociador deve ser capaz de se adaptar a diferentes estilos, devendo ser estrategicamente flexível e empático.

3.5 CULTURA PESSOAL

As pessoas não são iguais e a negociação pode variar conforme a quem se está dirigindo. De acordo com Fischer; Ury e Patton, (2005), as pessoas de certa forma são parecidas em todo o mundo. Querendo ser amadas, compreendidas. Mesmo com características parecidas são completamente diferentes. Algumas são extravagantes, outras tímidas; algumas são fundamentos e razão, outras sensíveis e emotivas; algumas dizem o que pensam, outras são cautelosas e sensatas; algumas sentem prazer na confusão e outras fazem de tudo para esquivar-se. Os negociadores pesquisam diversos aspectos para poder chegar ao melhor acordo.

Para Fischer; Ury e Patton, (2005), grupos diferentes tem hábitos e crenças diferentes. Conheça e as respeite, mas atenção ao fazer dedução sobre as pessoas. As atitudes e a importância são muitas vezes diferentes das do grupo. Fazer argumentação com base em sua própria crença e valor pode ser algo perigoso. Cada pessoa teve sua própria educação, crença e valores desenvolvidos individualmente. Então, este é o primeiro ponto: respeitar as pessoas.

3.6 CENÁRIOS E AMBIENTES

A preparação para um processo de negociação deve ter atenção aos cenários que envolvem a negociação. Os cenários servirão para se fazer simulações

e, assim, antecipar os possíveis resultados. Para Wanderley (1998), negociação tem três cenários: o primeiro cenário independente se o negociador está negociando restrito ou em grupo, identificar a autonomia de quem está negociando é essencial.

O segundo cenário trata-se das pessoas que estão comandando os negociadores. Ter sempre uma saída digna para outro lado. Ter apoio logístico, com banco de dados e ajuda, para quem estiver negociado. Somente competência pessoal não é o bastante; é necessária competência organizacional.

O terceiro cenário tem como embasamento o macro ambiente econômico, social e cultural, fator essencial no mundo globalizado atualmente.

O conhecimento do ambiente com o qual estará negociando, uma vez que planejar todas as possibilidades e pontos positivos e negativos. Conforme o raciocínio de Donaldson (1999, p.24) “tudo bem, é ótimo ter uma visão e saber quais são os seus valores, mas você precisa saber como vai chegar ate onde deseja ir. É preciso definir um caminho para si que lhe permita viver como imaginou”.

Na negociação, após identificar o ambiente através deste cenário será possível estimar atitudes, reações e argumentações dos envolvidos, sendo que o ambiente faz parte da investigação do perfil dos negociadores.

3.7 PROCESSO

Segundo Coelho Junior (2009), o processo contém começo, meio e fim; entretanto, as etapas do processo são utilizadas para definir as estratégia e táticas para alcançar os objetivos.

Para Catalão (2008), o processo da negociação muitas vezes pode ser sofisticado, de modo que integra muitas dimensões além do ato de vender ou comprar algo, o que é costumeiramente confundido com o ato de negociar.

3.8 HABILIDADES DE RELACIONAMENTO

Segundo Fischer; Ury e Patton, (2005), o negociador tem que ser uma pessoa criativa, de relações públicas, tornando simples a conversa; um profissional eficaz para tratar de dados e informações. As habilidades de um excelente negociador são: criatividade, inovação, competência, eficiência, eficaz, ser analista e

justo, ou seja, o negociador apto cria um relacionamento favorável como estratégia na negociação.

3.9 CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

O conhecimento do negócio é importante para que as pessoas envolvidas tenham sucesso nos objetivos traçados. Conforme Wanderley (1998), é necessário que a pessoa conheça o seu negócio e o assunto da sua negociação, independentemente se for comercial, financeiro, operacional ou jurídica. As competências e preparo são necessários para que o negociador e sua equipe possam ser extremamente fortes.

As pessoas envolvidas nas negociações devem conhecer o seu negócio para que elas possam analisar e tomar as decisões mais corretas.

Hás duas generalizações a respeito da estratégia. Primeiro, em quase todos os casos, a estratégia é a função da preparação. Se estiver bem preparado, a estratégia sugira por si mesmo. Se conhecer bem os padrões relevantes para sua negociação, ficara óbvio quais discutir e quais a outra parte levantará. (FISCHER; URY; PATTON, 2005, p.186).

O conhecimento e estratégia do assunto que está sendo tratado é uns dos pontos relevantes para o sucesso da negociação.

3.10 PILARES DA NEGOCIAÇÃO

Xausa (2013) apresenta os pilares da negociação, uma abordagem descrita como modelo de Harvard.

Segundo a autora, o jogo de braço cai por terra neste método, descrevendo a negociação como uma necessidade, e que negociar é fazer mutuamente concessões para que ambos saiam ganhando, gerando a reconhecida negociação “Ganha-Ganha”.

A autora parte do pressuposto que não há negociação igual a outra, porém seu elementos básicos são iguais, conforme o quadro consolidado pela autora.

Quadro 1 - Negociação por Princípios

NEGOCIAÇÃO POR PRINCÍPIOS
<p>a. Pessoas: separe as pessoas do problema</p> <p>b. Interesses: concentre-se nos interesses, não nas posições.</p> <p>c. Opções: crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer.</p> <p>d. Critérios: insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.</p>

Fonte: Fischer; Ury e Patton (2005) *apud* Xausa (2013, p.11).

Xausa (2013), ainda descreve cada item apresentado no quadro, de forma detalhada, conforme abaixo transcrito:

a. Pessoas: o princípio do ponto corresponde ao fato de que há pessoas envolvidas na negociação e não posições (ou seja, certo x errado; bom x ruim, etc.). Os participantes devem trabalhar lado a lado, atacando o problema e não uns aos outros.

b. Interesses: o segundo ponto destina-se a superar a concentração nas posições, pois devemos focar nos interesses da negociação, já que o objetivo deste é satisfazer os interesses de ambas as partes, e não vencer a outra parte ou provar que se está certo.

c. Opções: neste item, o foco é a dificuldade de conceber soluções ideais sob pressão. Por isso, antes de se chegar a um acordo é sempre bom criar uma variedade de soluções possíveis que conciliem os interesses divergentes, mesmo que com a pressão a criatividade seja inibida.

d. Critérios: no quarto item, o objetivo é que o acordo deva refletir algum padrão justo, independentemente da vontade pura e simples de qualquer uma das partes. Ao discutir esses critérios, antes das possíveis alternativas ou soluções, nenhum dos lados precisa ceder ao outro; ambos podem acatar a uma solução justa. (XAUSA, 2013, p.12).

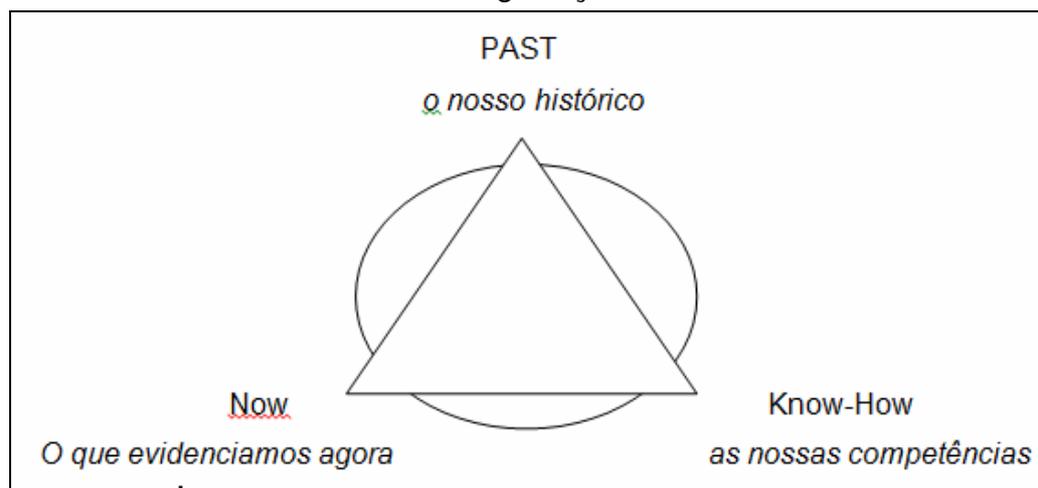
Sem dúvida, em todas as negociações, estes quatro pilares aparecem; porém, somente no piloto automático. Xausa (2013) salienta ainda que este *insight*, surgiu no ano de 2005 pelos autores Fischer, Ury e Patton, construindo um novo olhar sobre a importância não do que se negocia e sim com quem está se negociando.

4 PRECONCEITOS DA NEGOCIAÇÃO

Sabe-se que muita gente confunde negociar com comprar ou vender, o que não é nem um, nem outro. Na verdade, a negociação é um processo que já faz parte das rotinas da gestão financeira, pois o tempo todo se negocia alguma coisa com alguém. Também não se pode dizer que negociar é convencer, pois, conforme Catalão (2008), “negociar não é convencer e sim convergir, de modo que um bom negociador precisa inspirar confiança, já que este quesito está cada vez mais difícil de conquistar nos dias de hoje, pois é posta a prova todos os dias”.

Segundo o referido autor, a confiança é fator fundamental para que se conclua o processo de negociação de forma positiva. Deste modo, o autor exemplifica na figura a abaixo;

Figura 1 – Pilares fundamentais da negociação.



Fonte: Catalão (2008).

Segundo Catalão (2008), estes são os três pilares fundamentais para que se estabeleça o vínculo necessário para negociações futuras:

PAST: “tudo que ocorre durante um acto negocial vai contribuir para a construção da percepção e da imagem do outro e do seu negócio”. (CATALÃO, 2009, p.07). Portanto, atribuem-se os resultados das negociações pouco eficazes, à visão que a outra parte tem do negociador. Deste modo, o autor salienta ainda que não se deve perder a chance de causar uma boa impressão ao primeiro contato, já que não haverá uma segunda chance para reverter e ganhar credibilidade.

NOW: “uma sociedade cada vez mais informada, mais desconfiada e mais apressada, exige-nos a capacidade crescente de demonstrar e provar constantemente”. (CATALÃO, 2009, p.07). Diante do exposto, o autor retrata a importância de conduzir uma negociação, utilizando fatos reais, momentâneos, sempre se remetendo ao futuro, e nunca se baseando em situações de sucesso do passado.

KNOW-HOW: “a nossa visão de conhecimento está para além do *know-how* das nossas competências”. (CATALÃO, 2009, p.07-08). Sabe-se que “competências” são a junção de conhecimentos pessoais, habilidades e atitudes; porém, aqui não se atém apenas a este conceito e sim ao desenvolvimento evolutivo destas competências.

4.1 AS NEGOCIAÇÕES SÃO MOMENTOS TENSOS

Esta situação denominada tabu por Catalão(2009), fragmenta o paradigma de que todas as negociações devem ser tensas. Ao contrário do que se imagina, o negociador precisa criar um clima acolhedor já que a tensão não facilita o processo de tomada de decisão, conforme o autor relata a seguir:

É fundamental reduzir a tensão ao mínimo. Uma negociação é uma satisfação de interesses. Para que seja *win-win* há que partilhar, há que reflectir, há que conviver, há que ganhar ou reforçar a confiança, há comprar, há que vender. (CATALÃO, 2009, p.08).

O autor acima mencionado relata ainda que as negociações dos povos asiáticos nunca se concretizam ao primeiro encontro. Primeiro eles conversam com o intuito de haver o conhecimento mútuo, caso contrário, a segunda negociação não existirá.

4.2 NEGOCIAR É PREÇO

Alguns profissionais da área de compras e de vendas apresentam queixas referentes à atuação; de um lado reclama-se da falta de criatividade, do outro que só quer ganhar.

Segundo Oliver (2014), negociar não é somente vender, tão pouco ter preço muito abaixo do mercado. Negociar é construir um vínculo relacional com a outra parte, de modo que esta relação com o tempo ganhe consistência o suficiente para que se possa dar início ao processo negocial.

4.3 NEGOCIAR É CHEGAR A UM ACORDO

Considerado como um dos tabus mais enraizados na cultura dos negociadores profissionais, a ideia que, negociar é chegar ao acordo, segundo Catalão (2009), este pensamento pode colocar em risco todo o processo de negociação, pois negociar é satisfazer a necessidade que devem ser esclarecidas de forma objetiva.

4.4 NEGOCIAR É PARA PESSOAS QUE TÊM CAPACIDADE DE ARGUMENTAÇÃO

Há algumas décadas quem tinha o poder de argumentação maior era considerado o melhor negociador, ou um negociador mais estratégico; por entrelinhas teria que ser um sujeito falante, o que não é mais prioridade.

Para Catalão (2009), nos dias de hoje é considerado um negociador eficiente ou eficaz, aquele que se propõe a escutar de forma minuciosa, para que não perca nenhum detalhe do que a outra parte quer, sente e precisa.

4.5 FATORES DA PERSUASÃO QUE INFLUENCIAM A NEGOCIAÇÃO

Segundo o Fowler (2000), persuadir significa, de forma simplificada, influenciar e apresenta ainda várias características de combinadas habilidades que serão mantidas apenas neste tópico, negociar é persuadir, em sua linha de raciocínio, a saber:

- Estilo - confrontação ou colaboração;
- O ponto de vista dos outros;
- Conversar e ouvir;
- Investigar e questionar;
- Intervalos

Concessões e acordos;
Sínteses;
Chegar a um acordo;

4.5.1 Estilo

Segundo o autor, a qualidade de qualquer negociação é determinada pelo tom estabelecido e é subdividida em dois extremos: confrontação e colaboração.

Alguns negociadores, com medo de terem que ceder em determinado momento, adotam uma posição rígida e agressiva, colocando em risco o objetivo da negociação, conotando a uma disputa de vencer ou perder contra o oponente.

4.5.2 O ponto de vista dos outros

Estar atento ao ponto de vista dos outros é uma das habilidades persuasivas mais importantes, já que será necessário convencer o oponente das vantagens que terá em aceitar o seu ponto de vista. Caso contrário, é necessário preparar-se para alterar sua posição referente ao seu ponto de vista.

4.5.3 Conversar e ouvir

Em toda e qualquer discussão, as pessoas falam e ouvem. Ou seja, quando alguém está falando, sempre haverá outra parte ouvindo. Os negociadores sem experiência, ficam afoitos para falar e acabam não ouvindo da forma que deveriam, causando má impressão e falta de confiança, envolvendo três riscos seguintes:

- Você apresenta toda argumentação claramente, não deixando espaço para mudar seu ponto de vista, ao considerar os argumentos da outra pessoa.
- Se você não permitir que a outra pessoa complete o que tem a dizer, pode deixar de ouvir coisas que precisaria saber, a fim de entender as opiniões dela.
- Ao interromper continuamente, você causará irritação, em vez de encorajar a cooperação. (FOWLER, 2000, p.38).

O autor salienta ainda a importância de manter o tom de voz, em timbre suave ou neutro, pois a conversa terá a possibilidade de ser mais produtiva, podendo ainda refutar a proposta segundo os exemplos a seguir:

- Não há possibilidade de concordar com isto, nesta fase.
- Não posso aceitar suas propostas de forma como foram apresentadas. (FOWLER, 2000, p.38).

Provavelmente, a outra parte poderá refletir no dito; seguirá ao mesmo tom, as afirmações negativas, porém de forma leve, conforme exemplo;

- Dê-me mais tempo e talvez eu chegue a concordar.
- Se você reformulasse suas propostas, eu acharia mais fácil aceitá-las. (FOWLER, 2000, p.39).

Nos exemplos citados, foi possível observar que nem sempre o que é dito é que causa o conflito, mas a forma com é dito. O negociador experiente precisa exercitar estas habilidades para estar preparado para ouvir e falar estrategicamente.

4.5.4 Investigar e questionar

No momento da negociação, o oponente obviamente também irá tentar persuadi-lo. Após ouvir e examinar detalhadamente o que foi exposto, é o momento de construir as perguntas poderosas para se ter certeza que realmente levantou os pontos positivos e negativos.

O autor sugere que é bom estar atento a três principais falhas que os negociadores justificam seus pontos de vista:

- Usando dados incorretos para fazer suas afirmações;
- Omitindo informações com base em fatos relevantes;
- Manipulando dados estatísticos; (FOWLER, 2000, p.40).

Diante do exposto, entende-se que é importante estar atento às afirmações expostas pelo oponente, pois pode ser contraditória. Para tanto, o autor sugere que se use algumas perguntas esclarecedores, pois as mesmas evitam uma possível falha na comunicação e no entendimento a saber:

- Você pode explicar melhor o que está pensando, para que fique mais claro?
- Não entendi bem a lógica disso: você poderia expor sua opinião de uma forma diferente?
- Você poderia explicar a ligação entre este ponto e aquele que você apresentou sobre x? (FOWLER, 2000, p.40).

Para o autor acima mencionado, estas perguntas são poderosas ferramentas para apontar as falhas com habilidades e também uma forte aliada ao poder de persuasão.

4.5.6 Intervalos

Saber utilizar de forma proveitosa é sem dúvida, mais uma habilidade estratégica do bom negociador. Pedir um intervalo com o objetivo de ganhar tempo para refletir no processo de negociação atual é, e sempre será, uma jogada de mestre.

4.5.7 Concessões e acordos

Convencer o oponente a ceder, obviamente é o desejável durante uma negociação. Porém, às vezes é necessário conceder para que o oponente consiga avançar. Esta atitude é sinal de competência na negociação, pois o foco em derrotar o oponente cai por terra, visando no resultado persuasivo positivo evitando que a discussão não se estenda demais. O autor, sugere ainda que esta técnica faz com que as ideias fluam, gerando discussões bem-sucedidas, a saber:

- O que você acharia se eu sugerisse x?
- Supondo que fizéssemos alguma coisa desse tipo, qual seria sua reação?
- Gostaria de saber se você pensou em x? Se você pudesse fazer isso, eu poderia me propor a fazer uma coisa sobre y.
- Se eu pudesse adiar uma iniciativa referente a y, isso o ajudaria a concordar com x? (FOWLER, 2000, p.43).

Deste modo, será possível fazer com que o oponente se sinta confortável em relação ao ponto de vista do negociador, que se mostrou flexível cedendo de maneira inteligente às ideias e interesses da outra parte.

4.5.8 Sínteses

O poder de sintetizar, já é uma prática bem habilidosa no mundo negocial, devido a este item ser a pré-conclusão do acordo final. Para tanto, é necessário reavaliar o que foi discutido, de forma sucinta, para que prossiga em direção aos “finalmentes”.

4.5.9 Chegar a um acordo

Ainda segundo o autor, chegar a um acordo, também é uma jogada de mestre. Tem que saber o momento certo para dar a negociação por encerrada. Tem que ser um negociador muito experiente para saber a hora certa de bater o martelo.

É necessário estar atento ao momento em que a discussão se torna um tanto quente; surge o desejo inevitável de se dar por encerrada a negociação, mas é exatamente neste momento que o negociador precisa estar munido de uma boa educação emocional, saber usar a razão e não deixar a emoção fluir, para que não desperdice o tempo gasto durante o processo, conforme contribui Silva (2004):

Dessa forma, uma primeira habilidade fundamental para a negociação é saber interpretar o comportamento humano. Isso exige ter conhecimentos sobre as pessoas, em termos das suas razões, maneiras de agir e de pensar. Nesse sentido, o estudo do comportamento humano torna-se básico para os negociadores e, por extensão, para qualquer atividade de negociação. (SILVA 2004.pag 39)

O autor a cima mencionado, afirma que as atribuições de um negociador experiente, vão além das estratégias técnicas de negociação, é necessário também ser portador de estratégias comportamentais muito bem afinadas.

5 ÉTICA E NEGOCIAÇÃO

5.1 CONCEITO

O conceito de ética é dito e revisto em várias áreas profissionais e pessoais; entretanto como usar, quando usar ou porque usar, é uma decisão subjetiva que independe da profissão e sim do caráter do sujeito. Para tanto, veja-se na visão de Andrade o conceito de ética.

Ética é a ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objeto é a moralidade, entende-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos com bem ou mal. O dever em geral, é objetivo. (ANDRADE, 2006, p.17).

A ética em negociação, não é diferente, segundo Burbridge (2007); entretanto, é preciso tomar cuidado, pois o que um ato que pode ser legal, não quer dizer que seja ético ou até mesmo moral.

5.2 ÉTICA EM NEGOCIAÇÃO

Burbridge (2007) salienta que um negociador que confunde o conceito de ética cruzando os limites da lei, pode ser arguido não somente no âmbito profissional mas também no pessoal. Deste modo, sugere que para verificar se seu comportamento é ético ou não, deve-se responder as seguintes questões:

- 1- Reciprocidade – Como eu reagirei se a outra parte se comportar da mesma forma?
- 2- Publicidade – Irei me sentir confortável se as minhas ações vierem a ser divulgadas integralmente num jornal ou numa revista?
- 3- Confiança – Eu terei facilidade para revelar minhas ações ao meu melhor amigo, à minha mulher, aos meus filhos?
- 4- Universalidade – Aconselharia qualquer outra pessoa em minha situação a agir da mesma forma?
- 5- Reputação – Que impacto meu comportamento terá em como serei conhecido e lembrado no futuro? (BURBRIDGE, 2007, p.214).

O autor salienta ainda que é necessário tomar cuidado com hipóteses errôneas que consideramos antiéticas da outra parte, pois, pode ser apenas uma justificativa de nosso comportamento inadequado relacionado à ética. Também é

necessário tomar cuidado com determinadas frases que, por trás delas, conotam algumas questões éticas, a saber:

Quadro 2 – A utilização de expressões

O QUE FALOU	O QUE FICOU IMPLÍCITO
“Se você estivesse no meu lugar teria feito a mesma coisa!”	Justificação da tendência que as pessoas tem de ceder princípios em favor de interesses pessoais
“Ela precisa aprender que quem dá as cartas aqui sou eu!”	Uso de poder, talvez de forma injusta pelos padrões éticos.
“Não há nada como um dia após o outro!”	Dito como uma ameaça de retaliação e vingança.
“Bom, não foi exatamente uma mentira”.	Foi uma decepção com o mesmo efeito de uma mentira, ou foi uma mentira mesmo.
“Eu não tinha escolha.”	Tentativa de justificar algo, geralmente antiético ou imoral, baseado numa alternativa ruim.
“O que importa é o resultado que obtive.”	Uso de fins para justificar os meios, muitas vezes de forma indevida.

Fonte: Burbidge (2007, p.214).

Coelho Junior (2009), conclui que ser ético é uma questão de escolha, já que todas as pessoas possuem o livre arbítrio; entretanto, seguir livremente a ética, significa percorrer pelo caminho mais difícil, pois infelizmente existem algumas pessoas resistentes a este princípio. Porém, manter a ética, que irá fortalecer as pessoas enquanto seres humanos.

6 A CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA NAS NEGOCIAÇÕES.

Segundo Penin (*apud* CATALÃO, 2009), a psicologia já concluiu seis emoções básicas e todos os seres humanos. Trata-se, especificamente de emoções próprias da espécie humana, independentemente de raça, cultura, educação, idade e nível socioeconômico, ou seja, são estas que nos permitem compreender melhor nossas reações no âmbito profissional ou pessoal, inclusive nas negociações, a saber: alegria, tristeza, medo, nojo, raiva e surpresa.

Dentre estas, ainda segundo a autora, podem-se subdividir estas emoções em positivas e negativas. Entretanto, apenas uma delas pode ser colocada na coluna das positivas e a surpresa, em ambas. As outras quatro emoções identificadas ficam na coluna negativa.

Deste modo, é possível explicar a tendência do ser humano em focar muito mais nos eventos negativos que nos positivos. Entretanto, é necessário estimular as emoções positivas segundo a autora.

Numa negociação, ao estimularmos a emoção positiva do nosso interlocutor (alegria), ou adaptarmos estratégias para reduzirmos as emoções negativas (medo, raiva, nojo, tristeza), estaremos a criar melhores condições para que ele se sinta tranquilo e entusiasmado, estando, por isso, também mais predisposto para cooperar conosco e para fechar o negócio. (PENIN *apud* CATALÃO, 2009, p.115).

Deste modo, deve-se estar atento às manifestações emocionais durante as negociações, pois conforme o Weil (2013), o nosso corpo tem uma linguagem não verbal explícita.

6.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Goleman (1995), “emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e a uma gama de tendências para agir”.

Esta tendência para agir é exposta, segundo Caminha (2003), como a compulsão comportamental guiada pelos pensamentos distorcidos. Não obstante, são algumas técnicas utilizadas no *coaching* e que são emprestadas da psicologia cognitiva e comportamental, que trabalha com a seguinte tríade: Pensamentos,

sentimentos e comportamentos. Esta tríade é distribuída da seguinte forma: o pensamento gera o sentimento, resultando no comportamento.

Para tanto, a inteligência emocional parte do princípio que se o sujeito controla seus pensamentos, automaticamente seus sentimentos serão esclarecidos e amenizados e, conseqüentemente, o comportamento será contido de forma mais racional e não emocional.

Segundo Knap (2004), os pensamentos que surgem de forma automática têm a probabilidade de serem distorcidos e estes pensamentos distorcidos, tem nome conforme situado no quadro abaixo:

Quadro 3 - Lista de distorções cognitivas

<p>1. Catastrofização: Pensar que o pior de uma situação irá acontecer, sem levar em consideração a possibilidade outros desfechos. Acreditar que o que aconteceu ou irá acontecer será terrível e insuportável. Eventos negativos que podem ocorrer são tratados como catástrofes intoleráveis, em vez de serem vistos em perspectivas.</p> <p><i>Exemplo: Perder o emprego será o fim da minha carreira. Eu não superarei a separação de minha mulher. Seu perder o controle será o fim.</i></p>
<p>2. Raciocínio emocional (emocionalização): Presumir que sentimentos são fatos. “Sinto, logo existe”. Pensar que algo é verdadeiro porque tem um sentimento (na verdade, um pensamento) muito forte a respeito. Deixar os sentimentos guiarem a interpretação da realidade. Presumir que as reações emocionais necessariamente refletem a situação verdadeira.</p> <p><i>Exemplo: Eu sinto que a minha mulher não gosta de mim. Eu sinto que meus colegas estão rindo nas minhas costas. Sinto que estou tendo um enfarto, então deve ser verdadeiro. Sinto-me desesperado, portanto, a situação deve ser desesperadora.</i></p>
<p>3. Polarização (pensamento tudo ou nada, dicotômico): Ver a situação em duas categorias apenas, mutuamente exclusivas, em vez de um contínuo. Perceber eventos ou pessoas em termos absolutos.</p> <p><i>Exemplos: Deu tudo errado na festa. Devo sempre tirar a nota máxima, ou serei um fracasso. Ou algo é perfeito, ou não vale a pena. Todos me rejeitam. Tudo foi uma perda de tempo total.</i></p>
<p>4. Abstração seletiva (visão em túnel, filtro mental, filtro negativo): Um aspecto de uma situação complexa é o foco da atenção, enquanto outros aspectos relevantes da situação da situação são ignorados. Uma parte negativa (ou mesmo neutra) de toda uma situação é realçada, enquanto todo restante positivo não é percebido.</p> <p><i>Exemplo: Veja todas as pessoas que não gostam de mim. A avaliação do meu chefe foi ruim (focando apenas um comentário negativo e negligenciando a todos os comentários positivos).</i></p>
<p>5. Adivinhação: Prever o futuro. Antecipar problemas que talvez não venham a existir. Expectativas negativas estabelecidas como fatos.</p> <p><i>Exemplo: não irei gostar da viagem. Ela não aprovará meu trabalho. Dará tudo errado.</i></p>

Continuação

<p>6. Leitura mental: Presumir, sem evidências, que sabe o que os outros estão pensando, desconsiderando outras hipóteses possíveis.</p> <p><i>Exemplos: Ela não está gostando da minha conversa. Ele está achando inoportuno. Ele não gostou do meu projeto.</i></p>
<p>7. Rotulação: Colocar um rótulo global, rígido em si mesmo, numa pessoa ou situação, em vez de rotular a situação ou comportamento específico.</p> <p><i>Exemplo: Sou incompetente. Ela é uma pessoa má. Ela é burra.</i></p>
<p>8. Desqualificação do positivo: Experiências positivas e qualidades que conflituam com a visão negativa são desvalorizadas porque “não contam” ou são triviais.</p> <p><i>Exemplos: O sucesso obtido naquela tarefa não importa, porque foi fácil. Isso é o que esposas devem fazer, portanto, ela ser legal comigo não conta. Eles só estão elogiando meu trabalho porque estão com pena.</i></p>
<p>9. Minimização e maximização: Características e experiências positivas em si mesmo, no outro ou nas situações são minimizadas, enquanto o negativo é maximizado.</p> <p><i>Exemplos: Eu tenho um ótimo emprego, mas todo mundo tem. Obter notas boas não quer dizer que eu sou inteligente, os outros obtêm notas melhores do que as minhas.</i></p>
<p>10. Personalização: Assumir a culpa ou responsabilidades por acontecimentos negativos, falhando em ver que outras pessoas e fatores também estão envolvidos nos acontecimentos.</p> <p><i>Exemplos: O chefe estava de cara amarrada, devo ter feito algo errado. É minha culpa. Não consegui manter meu casamento, ele acabou por minha causa.</i></p>
<p>11. Hipergeneralização: Perceber um evento específico, um padrão universal. Uma característica específica numa situação específica é avaliada como acontecendo em todas as situações.</p> <p><i>Exemplos: Eu sempre estrago tudo. Eu não me dou bem com as mulheres</i></p>
<p>12. Imperativos (“deveria” e “tenho - que”): Interpretar eventos em termos de como as coisas deveriam ser, em vez de simplesmente considerar como as coisas são. Afirmativas absolutistas na tentativa de prover motivação ou modificar um comportamento. Demandas feitas a si mesmo, aos outros e ao mundo para evitar as consequências do não cumprimento dessas demandas.</p> <p><i>Exemplo: Eu tenho que ter controle sobre todas as coisas. Eu devo ser perfeito em tudo que faço. Eu não deveria ficar incomodado com minha esposa.</i></p>
<p>13. Vitimização: Considerar-se injustiçado ou não entendido. A fonte dos sentimentos negativos é algo ou alguém, havendo recusa ou dificuldade de se responsabilizar pelos próprios sentimentos e comportamentos.</p> <p><i>Exemplos: Minha esposa não entende meus sentimentos. Faço tudo pelos meus filhos e eles não me agradecem</i></p>
<p>14. Questionalização (E se?): Focar o evento naquilo que poderia ter sido e não foi. Culpar-se pelas escolhas do passado e questionar-se por escolhas futuras.</p> <p><i>Exemplos: Se eu tivesse aceitado o outro emprego, estaria melhor agora. E se o novo emprego não der certo? Se eu não tivesse viajado, isso não teria acontecido.</i></p>

Fonte: Knapp (2004).

Diante do exposto, a psicologia nos traz a ideia que os pensamentos surgem de forma automática, mas identificam-se primeiro as emoções. Tais emoções, dependendo da intensidade, podem comprometer o comportamento do indivíduo, de forma compulsiva caso não esteja atento a lista das principais distorções do pensamento, conforme no quando apresentado a cima.

6.2 EDUCAÇÃO EMOCIONAL.

Segundo Steiner (2001), para ser considerado um sujeito munido de educação emocional, é necessário estar munido das seguintes aptidões: “capacidade de entender as emoções, ouvir as outras pessoas e empatizar com suas emoções, e expressar as emoções produtivamente”.

Ser emocionalmente educado significa que além de saber expressar, também é necessário compreender, administrar e controlar as emoções e, segundo o autor, todos possuem alguma habilidade emocional a saber:

1. Conhecer os próprios sentimentos: Quem consegue avaliar a intensidade dos sentimentos, podendo classificá-las como sutis, intensa ou esmagadoras, então será capaz de identificar o quanto esses sentimentos influenciam tanto positiva quanto negativamente a sua vida pessoal e profissional

2. Ser dotado de Empatia: Ser capaz de identificar o que os outros querem, sentem ou precisam. Ser empático significa ser capaz de se colocar no lugar do outro. Sentir o que os outros sentem, isso é ser empático.

3. Aprender a controlar as próprias emoções: Saber medir a intensidade das emoções e então ser capaz de expressar ou contê-las no momento certo.

4. Remediar danos emocionais: Ter a hombridade de perceber quando estiver errado e, principalmente, se desculpar de forma humilde, arcando com as consequências, quando necessário.

5. Integração de tudo: Esta habilidade é mais complexa. O sujeito precisa treinar o que os psicólogos chamam de senso-percepção. Estar atento aos movimentos emocionais daqueles que o cercam, para que em prováveis situações, o negociador seja capaz de contornar tanto negociações simples, quanto as coletivas.

Para Steiner (2001), educar-se emocionalmente é controlar o comportamento quando as emoções estiverem exacerbadas.

6.3 LINGUAGEM CORPORAL

Segundo Catalão (2009), nosso cérebro recebe e codifica as situações do mundo externo, revelando através do olhar sua interpretação. Deste modo, é possível afirmar que nos comunicamos se falar e que em uma negociação. Segundo o autor, apenas de 10 (dez) a 15% (quinze por cento) do que falamos, conseguimos transmitir em uma negociação.

Ainda, segundo o autor, nosso cérebro possui dois hemisférios: o direito, que controla nossas emoções e criatividade e o esquerdo, o da racionalidade e da memória. Para tanto o autor coloca alguns exemplos de comunicação não verbal e pistas de interpretação dos mesmos:

- Um sorriso sincero e agradável pode ser interpretado como um sinal de simpatia e disponibilidade;
- O olhar sustentado do interlocutor pode ser interpretado como sinal de confiança e competência”;
- Através de um simples arregalar dos olhos podemos interpretar(conforme o contexto), se estamos face a um sinal de alegria, pânico, estupenfacção, surpresa ou reprovação;
- Se em determinada situação, o nosso interlocutor reage psicando demasiado os olhos, poderemos interpretar que, provavelmente, este nervoso, consternado, embaraçado ou inseguro sobre algo que nós dissemos ou mostramos;
- Se o nosso interlocutor evita o nosso olhar, esse sinal pode dever-se a insegurança sobre algo que nos disse, deriva eventualmente de saber que a informação não esta correta, não é verdadeira ou, simplesmente, devido ao facto de se sentir pessoalmente inseguro;
- Se o nosso interlocutor franziu os olhos após algo que lhe dissemos ou demonstramos, poderemos interpretar este sinal como desconfiança;
- Se, face a uma questão que lhe colocamos, o nosso interlocutor, antes de responder, olhar a cima e para a direita estará, com o vai responder. Terá assim mais motivos para desconfiar que ele lhe disser, pois há mais probabilidades de ele lhe ir mentor ou inventar uma história para protelar o fecho do negócio;
- Se, face á mesma situação, o interlocutor olhar para cima e para o lado esquerdo, quase de certeza que vai colocar uma objeção, ou relatar um facto ocorrido a esse propósito;
- Se face a uma proposta o cliente dirige o olhar para baixo e o para a esquerda, prepare-se pois quase de certeza que lhe vai pedir algo adicional ou questioná-lo sobre algo que não entendeu.(CATALÃO, 2009, p.152-153).

Diante do exposto, é possível perceber o quanto o olhar revela a forma como o cérebro decodifica as informações externas. O autor salienta ainda que, assim como nossos olhos, as mãos podem externalizar nossas intenções através do comportamento.

Para tanto, sugere que durante uma negociação, é necessário estar atento aos movimentos das mãos, a saber:

- As mãos, podem valorizar ou desvalorizar o seu discurso;
- Os gestos de suas mãos devem integrar-se com o seu discurso e com sua postura;
- As mãos não devem desviar o olhar do seu interlocutor, a ser que seja esse o seu objetivo;
- Cuidado quando tem na mão uma esferográfica com botão para abrir. Muitas vezes, sem nos darmos conta, estamos a clicar o botão repetidas vezes, irritando o nosso interlocutor com o ruído provocado por esse gesto e desviando a sua atenção;
- Se estiver de pé em frente a um ou mais interlocutores e não souber o que fazer com as mãos, adote a postura dos apresentadores de televisão, colocando as duas mãos em frente ao umbigo, tocando as pontas dos dedos (ficam a parecer um v).(CATALÃO, 2009, p.152-153).

Ainda segundo o autor, ao longo dos séculos que a sociedade foi percebendo e valorizando a postura corporal, de modo que possuindo uma postura correta, tem lá suas vantagens competitivas. Entretanto, dizer que existe uma postura correta negocial, seria uma visão um tanto comportamentalista; mesmo assim, vale lembrar a frase clássica que Aristóteles Onassis dizia: “Num negócio, o segredo está em saber algo mais do que a outra parte”.

Deste modo, o autor coloca que existem três formas básicas de estar sentado em uma negociação a saber: tímida, arrogante e postura correta.

Estas posturas são particularizadas por Weil (2013) como comportamento interpessoal, o qual distingue ainda o comportamento masculino do feminino.

6.4 A NEGOCIAÇÃO E A RESILIÊNCIA

O termo resiliência, segundo alguns autores, vem da física, para designar a capacidade que alguns materiais têm de absorver impactos e retornar à forma original. A psicologia toma emprestado o termo para conceituar a capacidade de superação do indivíduo mediante as situações desafiadoras do dia-a-dia.

Segundo Catalão (2009), o negociador deve ter um perfil resiliente, já que devem ser capazes de agir com muita vontade de vencer, mesmo no momento de tensão, cada vez mais desenvolvidos, contendo as seguintes características: a empatia, as emoções, a autoeficácia, o otimismo, a perseverança, o autocontrole e a resistência ao stress.

A *empatia* é a capacidade de se colocar no lugar do outro. Segundo o autor, um negociador resiliente, precisa ter sua empatia muito bem aguçada e a seguir saber controlar suas emoções. Já na *autoeficácia*, o autor cita o exemplo de que quando temos vontade, encontramos solução para os desafios, quando não temos vontade, encontramos desculpas.

O *otimismo* tem sido apontado por grandes pensadores como o pensamento positivo diante de situações desagradáveis, enquanto que a *perseverança* é considerada como a capacidade de manter o foco, mesmo diante destas situações.

Ainda na mesma linha de pensamento do autor acima mencionado, o que o autocontrole é a maturidade para enfrentar as adversidades e a resistência ao *stress*, é que tendencialmente o que o mercado tem exigido dos novos negociadores.

7 COMUNICAÇÃO EFICAZ COM A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

7.1 INTRODUÇÃO E CONCEITO DA PROGRAMAÇÃO EM NEUROLINGUÍSTICA

Para ser considerado um negociador experiente, é necessário ser um bom negociador. Na psicologia foi possível observar que saber controlar as emoções é um fator importante em todos os âmbitos, pois onde tem gente, tem desafio. Portanto, a Programação em Neurolinguística (PNL), vem complementar a psicologia, com métodos comportamentais, cada vez mais utilizados na educação, psicoterapia e no âmbito profissional.

Segundo o conceito de O'Connor (1995), a PNL é a arte e a ciência da excelência, pois cada sujeito transmite sua personalidade e seu estilo, internalizando em seu comportamento, caracterizando segundo o autor, como "arte" de forma subjetiva e ciência devido ao uso de métodos e técnicas por utilizar procedimentos e métodos, denominando esta junção, arte e ciência, modelagem.

7.2 O SURGIMENTO DA PROGRAMAÇÃO EM NEUROLINGUÍSTICA.

Na década de 70, John Grinder, na época professor no curso de Linguística, na Universidade da Califórnia, em Santa Cruz, Richard Bandler, estudante de psicologia na mesma universidade.

Seus estudos eram baseados na teoria de três gênios da ciência do estudo do comportamento, segundo aponta o autor:

Fritz Perls, um psicoterapeuta inovador que fundou a escola terapêutica chamada Gestalt; Virginia Satir, a extraordinária terapeuta familiar que conseguia solucionar relacionamentos familiares difíceis, considerados intratáveis por muitos outros terapeutas; e Milton Erickson, um hipnoterapeuta reconhecido mundialmente. (O'CONNOR, 1995, p.20).

Ainda, segundo o autor acima mencionado, havia um antropólogo britânico, chamado Gregory Bateson, um estudioso da arte da comunicação, tendo vários livros publicados sobre comunicação e teoria dos sistemas. Na ocasião, sua contribuição, foi de extrema importância; entretanto, sua metodologia nunca fora tão utilizada, como nos dias de hoje, principalmente no âmbito profissional e no *coaching*.

7.3 ESTILOS DE LINGUAGEM DE COMUNICAÇÃO SEGUNDO A PNL.

Losier (2010) apresenta em sua obra uma importante contribuição referente a comunicação, afirmando o que fora dito a respeito da importância da PNL. De forma detalhada, coloca que cada sujeito, possui um estilo de linguagem de comunicação, e que cada estilo é representado de forma subjetiva pela personalidade, por conseguinte, externalizando de forma comportamental.

Segundo o autor, na negociação, é muito importante conhecer seu estilo de linguagem de comunicação e da outra parte, pois se torna mais fácil compreender a afirmação ou indagação do opositor, estabelecendo vínculo e principalmente confiança.

O autor salienta ainda, que existem quatro estilos de linguagem de comunicação conforme exposto na figura abaixo.

Quadro 4 - Estilo de Linguagem de Comunicação Visual

CARACTERÍSTICAS COMUNS DO ESTILO VISUAL	O QUE OS OUTROS CONSIDERAM DESAFIADOR NOS COMUNICADORES VISUAIS	O QUE OS OUTROS GOSTAM NOS COMUNICADORES DE ESTILO VISUAL
<p>Vêm as coisas como se fossem figuras;</p> <p>Memorizam criando imagens visuais;</p> <p>Aprendem rapidamente;</p> <p>Ficam facilmente entediadas se não tiverem planos;</p> <p>Valorizam o tempo, e por isso, gostam que as coisas comecem e acabem pontualmente;</p> <p>Preferem acessar o “quadro geral” do que os detalhes.</p>	<p>Tornam-se rígidos e inflexíveis quando se deparam com mudanças de ritmo ou de programação.</p> <p>São impacientes quando se trata de ouvir ou ler detalhes</p> <p>Tendem a pular os detalhes</p> <p>Podem ser impacientes com os outros</p> <p>Tendem a apressar os outros e a si próprios</p>	<p>Passam de um assunto a outro num piscar de olhos.</p> <p>Entendem rapidamente o “quadro geral” e em pouco tempo estão a vontade com a situação.</p> <p>São ótimos em sugerir ideias em “linhas gerais” ou que abrangem “visões futuras”.</p>

Fonte: Losier (2010), adaptado.

Quadro 5 – Estilo de linguagem de Comunicação Auditivo

CARACTERÍSTICAS COMUNS DO ESTILO AUDITIVO	O QUE OS OUTROS CONSIDERAM DESAFIADOR NOS COMUNICADORES AUDITIVOS	O QUE OS OUTROS GOSTAM NOS COMUNICADORES DE ESTILO AUDITIVO
<p>Lembram-se do que ouviram, palavra por palavra;</p>	<p>Dão opiniões firmes, tenham sido solicitadas ou não;</p>	<p>Eles são normalmente excelentes palestrantes;</p>

Continuação

CARACTERÍSTICAS COMUNS DO ESTÍLO AUDITIVO	O QUE OS OUTROS CONSIDERAM DESAFIADOR NOS COMUNICADORES AUDITIVOS	O QUE OS OUTROS GOSTAM NOS COMUNICADORES DE ESTILO AUDITIVO
<p>Aprendem ouvindo e geralmente não fazem anotações;</p> <p>São boas contadoras de histórias;</p> <p>Falam sozinhas quando estão trabalhando ou se concentrando (Você ouvirá com frequência emitindo sons como ahh, hummmm, ooooh) pontualmente;</p> <p>Preferem acessar o “quadro geral” do que os detalhes;</p>	<p>Ser diplomático é um desafio para eles</p> <p>Eles tendem a ser bruscos, duros ou parecerem diretos demais;</p> <p>Se enfurecem com facilidade quando percebem que não estão sendo ouvidos;</p> <p>Quando estão com raiva, discutem para defender sua opinião e culpam os outros;</p> <p>Interrompem com frequência a fala dos outros e tem dificuldade em deixar que concluam suas frases;</p> <p>Tendem a pular de um assunto para o outro;</p> <p>Tendem a ficar emburrados ou se retrair quando suas idéias não são aceitas;</p> <p>Ficam repetindo as coisas até terem certeza de que estão sendo ouvidos.</p>	<p>São pessoas cheias de ideias;</p> <p>Amam discussões e gostam de dar longas explicações;</p> <p>Muitos são grandes escritores e editores;</p> <p>São grandes contadores de histórias;</p> <p>Gostam de aperfeiçoar tanto coisas como processos.</p>

Fonte: Losier (2010), adaptado.

Quadro 6 - Estilo de linguagem de comunicação cinestésico

CARACTERÍSTICAS COMUNS DO ESTÍLO CINESTÉSICO	O QUE OS OUTROS CONSIDERAM DESAFIADOR NOS COMUNICADORES CINESTÉSICOS	O QUE OS OUTROS GOSTAM NOS COMUNICADORES DE ESTILO CINESTÉSICO
<p>Costumam falar devagar;</p> <p>Aprendem melhor fazendo;</p> <p>Precisam de tempo para se “sentir a vontade” com novas informações;</p> <p>São capazes de dizer que “sentem que alguma coisa está certa ou errada” quando alguém lhes pede para tomar uma decisão;</p>	<p>São bons em construir relacionamentos;</p> <p>São extremamente Leais;</p> <p>Estão sempre disponíveis para ajudar e oferecer apoio;</p> <p>Trabalham muito bem em equipe</p>	<p>Podem ser carentes e, portanto, exigir “altos cuidados” em relacionamentos pessoais e profissionais;</p> <p>Tendem a dar mais detalhes do que a maioria precisa ou quer;</p> <p>A maioria tem dificuldade em tomar decisões rápidas;</p> <p>Podem se sentir sufocados diante de muitas opções;</p>

Continuação

CARACTERÍSTICAS COMUNS DO ESTILO CINESTÉSICO	O QUE OS OUTROS CONSIDERAM DESAFIADOR NOS COMUNICADORES CINESTÉSICOS	O QUE OS OUTROS GOSTAM NOS COMUNICADORES DE ESTILO CINESTÉSICO
Tem tendência a levar algum tempo para se adaptar a um novo ambiente ou se encaixar em uma nova situação.		Podem ser lentos e metódicos e, portanto, levar mais tempo que os outros para concluir uma tarefa.

Fonte: Losier (2010), adaptado.

Quadro 7 - Estilo de linguagem de Comunicação Digital

CARACTERÍSTICAS COMUNS DO ESTILO DIGITAL	O QUE OS OUTROS CONSIDERAM DESAFIADOR NOS COMUNICADORES DIGITAIS	O QUE OS OUTROS GOSTAM NOS COMUNICADORES DE ESTILO DIGITAL
<p>Memorizam as coisas passo a passo e por sequência;</p> <p>Processam informação de um jeito metódico, racional e lógico;</p> <p>Prestam muita atenção aos detalhes;</p> <p>Têm grande necessidade de dar sentido ao mundo a sua volta;</p> <p>Aprendem elaborando as coisas mentalmente;</p> <p>Precisam de tempo para processar novas informações.</p>	<p>Eles demoram a confiar e novas pessoas;</p> <p>Odeiam ser interrompidos podem ser teimosos e preferem quando lhes pedem para fazer alguma coisa, em vez de lhes dizer como fazer.</p>	<p>São bons em resolver problemas complexos;</p> <p>São grandes estrategistas;</p> <p>São excelentes em sequenciar e estruturar tarefas e projetos;</p> <p>Administram muito bem os detalhes;</p> <p>São extremamente hábeis para planejar eventos, festas e execuções;</p> <p>Veem como as partes se encaixam para formar o “quadro geral”;</p> <p>São extremamente leais.</p>

Fonte: Losier (2010), adaptado.

Segundo Losier (2010), tendo consciência de seus pontos positivos e pontos a serem melhorados, permite que o negociador seja mais flexível mantendo uma conexão saudável com o oponente. Da mesma forma acontece, quando se é capaz de identificar qual o estilo de linguagem de comunicação da outra parte.

8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o caminho para obter conhecimento, através dos processos e técnicas. Conforme Barros (2000, p.02) “Metodologia é o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos”.

O objetivo é a busca pelo melhor método para captar informação em um conjunto de procedimentos técnicos e científicos. No entanto, existem vários métodos, e nesta pesquisa se caracteriza como uma revisão bibliográfica de ordem descritiva e exploratória.

A pesquisa foi classificada pelos procedimentos técnicos bibliográficos, sendo o referencial teórico para coleta de informação a ser utilizada.

Conforme Gil (1999) diz que a pesquisa bibliográfica constitui de livros, material publicado, informação na internet e artigos científicos.

Conforme Cervo e Bervian (2005, p.60) “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”.

No que tange a ordem exploratória, Silva (2004) diz que este tipo de pesquisa proporciona uma maior familiaridade com o problema, oportunizando ao pesquisador obter domínio no assunto de interesse.

Com relação ao período de levantamento bibliográfico, o mesmo ocorreu entre agosto a dezembro de 2014, pesquisando-se livros disponibilizados no acervo da UNESC e alguns artigos científicos.

O critério de exclusão da pesquisa foi delimitado a obras encontradas anteriores ao ano de 1995. A grande maioria das pesquisas se deu a partir de livros publicados devido à difícil escassez de publicados no assunto.

9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O tema negociação tem surgido de forma crescente no meio acadêmico e profissional, desde a década de 90. Embora muitos autores tenham apresentado de forma repetida conceitos e técnicas aqui expostos, Acuff (1998), já utilizava a negociação com ousadia e inteligência estratégica, pois é necessário ser habilidoso para ser considerado um bom negociador.

Wanderley (1998) traz o tema para o dia-a-dia, afirmando que a negociação está na família, política, religião, organização, centro de educação, dentre outros, ou seja, a negociação está inserida na sociedade.

De forma racional, Donaldson, M e Donaldson, M (1999) trazem a negociação como um trampolim para o autoconhecimento e crescimento no pessoal.

Fischer; Ury e Patton, (2005) entram mais no processo relacional, afirmando que para ser considerado um negociador experiente, é necessário ser provido das seguintes habilidades: criatividade, inovação, competência, eficiência, eficaz, ser analista e justo.

A partir de 2009, Coelho Junior (2009) idealiza a negociação como um processo que contém começo, meio e fim, utilizando-a de forma estratégica e tática para alcançar os objetivos.

As técnicas de negociação, têm se aprimorado cada vez mais de forma multiprofissional. Percebe-se que no tema existe uma junção de várias ciências que tem contribuído significativamente de forma produtiva, pois cada autor que estuda tais técnicas acopla as suas como complemento de metodologias, sem excluir o que já está dito.

A psicologia tem apresentado as mais variadas visões de negociação, já que segundo Fischer; Ury e Patton (2005), sempre estamos negociando algo com alguém, nesse caso, sempre com pessoas, e quando se trata em lidar com pessoas, o melhor é seguir alguns conselhos apresentados por quem tem autonomia no assunto.

Deste modo, Goleman (1995) apresenta a importância da inteligência emocional antes, durante e depois das negociações, explanando que o mundo cognitivo, precisa ser cada vez mais curado e aprimorado, pois representa fortes influências no modo como nos comportamos.

Steiner (2001) conclui em seus brilhantes estudos, a importância de controlar as emoções, através da educação comportamental, trazendo resultados eficazes e eficientes ao processo negocial.

E, para finalizar com chave de ouro, foi possível compreender de forma avassaladora, o poder que a programação em neurolinguística exerce em função da forma de como nos comunicamos, que é a chave do sucesso da negociação em gestão financeira, onde os resultados apresentados são o grande objetivo; porém, durante o processo não se tem dado a importância necessária, conforme nos descreve O'Connor,(1995).

10 CONCLUSÃO

Os dados avaliados neste estudo apontam a eficácia que o tema negociação representa em todos os âmbitos da sociedade. Embora o assunto esteja em constante crescimento cronológico bibliográfico, percebeu-se uma carência significativa de publicações de artigos em revistas científicas brasileiras.

Esta pesquisa também proporcionou observar que a negociação está presente no meio de convívio entre pessoas, atuando também como meio de comunicação e que, mesmo quando não tomamos consciência, estamos negociando, alguma coisa, com alguém, o tempo inteiro.

Paralelamente, em gestão financeira, hora estamos de um lado, hora estamos do outro. Isso significa que para o oponente, o negociador sempre será a contraparte, por isso o trabalho ainda proporcionou identificar que para ser um negociador experiente, é necessário ser flexível independente do lado que se esteja.

Por falar em ser flexível, a PNL e a Psicologia, foram capazes de ampliar a visão de forma extraordinária e ter consciência do quanto é preciso evoluir, tanto de forma cognitiva, quanto de forma comportamental, pois saber negociar é fácil, entretanto, saber negociar estrategicamente é saber identificar o que oponente quer, sente e precisa.

Considerando que as técnicas de negociação vêm sofrendo mutações significativas, percebeu-se que o conceito continua ao longo dos anos mantendo o mesmo significado. Tais mutações são evidentes no processo de negociação, de modo que vem unindo diversas ciências para aprimorar de forma estratégica e inteligente o negociar como perfil de um profissional provido de conhecimento, habilidades e atitudes, dignas de um negociador considerado competente no mundo corporativo.

Sabe-se que a gestão financeira é uma das principais áreas funcionais na organização; portanto, tal função integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros por meio de negociações frequentes com pessoas.

Deste modo, a pesquisa ainda proporcionou responder de forma positiva, a indagação alçada em questão, sobre a relevância das técnicas de negociação na gestão financeira, clareando o saber, que já negociamos desde a infância até a fase adulta, ou seja, sempre que escolhemos algumas coisas, deixando outras para traz.

Esta nova visão cronológica do crescimento da negociação apresentada na pesquisa, também inquietou a volição da pesquisadora a publicar este trabalho em revista científica, devido à carência apresentada na literatura do tema em evidencia.

REFERÊNCIAS

- ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. Tradução Reinaldo Cue. São Paulo: SENAC, 1998.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; VILAS BOAS, Ana Alice. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 160 p.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos da Metodologia**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. 2.ed.rev.ampl.e atual. São Paulo: Saraiva, 2007 236 p.
- CAMINHA, Renato *et al.* **Psicoterapias cognitivo-comportamental**: teoria e Prática. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.
- CATALÃO, João Alberto.;PENIN, Ana Teresa. **Negociar e Vender**: reflexões e ferramentas negociais comentadas por líderes de opinião. Lisboa: Lidel, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- COELHO JÚNIOR, Carlos Pessoa. **Técnicas de Negociação**. Curitiba. IESDE Brasil S.A, 2009. 126 p.
- DONALDSON, Michael.; DONALDSON, Mimi: **Técnicas de Negociação**: o jeito divertido de aprender. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim**: Negociação de acordos sem concessões. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2.ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.
- FOWLER, Alan. **Negocie, influencie e convença**. São Paulo: Nobel, 2000. 56 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 41.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 370 p.
- KNAPP, Paulo. **Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520 p.
- LEITE, Jaci Correa. Negociação. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v.49, n.1, Mar.2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000100012&lng=en&nrm=iso. Acesso em jun.2014.

LOSIER, Michael J. **A lei da conexão**. Tradução: Ana Julia Cury. Rio de Janeiro: Ediouro, 2010. 185p.

O'CONNOR, Joseph. **Introdução à programação em neurolinguística**: como entender e influenciar as pessoas. Tradução Heloisa Martins Costa. São Paulo: [s.ed.], 1995. 227p.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégicos**: conceitos, metodológicos e praticas. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998

OLIVER, David. **Técnicas de Negociação**: obtenha sempre o melhor acordo, atinja resultados onde todos ganha, seja bem-sucedido com maior frequência. Tradução Henrique Amat Rêgo Monteiro 2 ed. São Paulo. Clio, 2014.

STEINER, Claude M.; PERRY, Paul. **Educação emocional**. 12.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 199p.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e organização de projeto de pesquisa**: guia prático. Fortaleza. 2004. Disponível em <https://www.google.com.br/#q=cassandra+ribeiro+de+oliveira+e+silva+2004>. Acesso em jun.2014.

SILVA, Sérgio Mendonça da. **Negociação**. 59 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2004

TAMASHIRO, Helenita R. da Silva. Negociação. **RAE de elétrons**, São Paulo, v.3, n.2, dezembro de 2004. Disponível a partir do http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000200019&lng=en&nrm=iso. Acesso em jun.2014.

WANDERLEY, Jose Augusto. **Negociação Total**: Encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 18.ed. São Paulo: Gente, 1998.

WEIL, Pierre,; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. 72 ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2013. 291 p

XAUSA, Maria Regina de Moraes. **Negociação ao Alcance de todos**: um guia prático. São Leopoldo: UNISINOS, 2013.