



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
MBA BUSINESS INTUITION**

LENITA DAROS

**O DIRECIONAMENTO DE UMA NEGOCIAÇÃO CORPORATIVA POR
MEIO DO CAMPO SEMÂNTICO**

RESTINGA SECA

2016



LENITA DAROS

**O DIRECIONAMENTO DE UMA NEGOCIAÇÃO CORPORATIVA POR
MEIO DO CAMPO SEMÂNTICO**

Trabalho de conclusão de curso do MBA
Business Intuition Identidade Empresarial,
Faculdade Antonio Meneghetti-AMF,
como requisito parcial para obtenção do
título grau de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Girade

RESTINGA SECA

2016



LENITA DAROS

**O DIRECIONAMENTO DE UMA NEGOCIAÇÃO CORPORATIVA POR
MEIO DO CAMPO SEMÂNTICO**

Trabalho de conclusão de curso do MBA Business Intuition Identidade Empresarial,
Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, como requisito parcial para obtenção do título grau de
especialista.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof. Dr. Marcelo Girade

Membros: _____

Membro: _____

**RESTINGA SECA
2016**



DAROS, Lenita. **O direcionamento de uma negociação corporativa por meio do campo semântico**. 2016. 25 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) Pós Graduação MBA Business Intuition Identidade Empresarial, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Seca, RS.

RESUMO

Historicamente, a negociação tem sido uma temática muito abordada por teóricos e práticos no intuito de minimizar o temor e dar direcionamento para o assunto tanto no âmbito pessoal quanto corporativo. O presente trabalho apresenta um case de um processo de negociação corporativo, com o objetivo de demonstrar a importância do campo semântico, segundo a metodologia Foil. Para melhor compreensão, apresenta-se um contexto teórico sobre negociação e o case descrito, contextualizando os principais personagens envolvidos e a descrição das etapas do processo de negociação, e neste cenário demonstra-se como o campo semântico direcionou a condução do processo e auxiliou na tomada de decisão. Evidencia-se que a aplicação deste instrumento direciona a ação do processo de negociação para um resultado sustentável.

Palavras-chave: Negociação. Campo Semântico. Resultado Sustentável;

ABSTRACT

Historically, trading has been a theme addressed by more theoretical and practical in order to minimize the fear and give direction to the subject in both the personal and corporate level. This paper presents a case of a corporate negotiation process, in order to demonstrate the importance of the semantic field, according to Foil methodology. For better understanding, presents a theoretical framework for negotiation and the described case, contextualizing the main characters involved and the description of the steps of the negotiation process, and in this scenario demonstrate how the semantic field directed the process of driving and assisted in making decision. It is evident that the application of this instrument directs the action of the negotiation process for a sustainable outcome.

Keywords: Trading. Semantic field. Sustainable results;

1 INTRODUÇÃO

“Nenhum homem é uma ilha. No contexto do homem indivíduo, podem se sincronizar diversos campos, com predominância de um, ou com a variabilidade dos outros. Estes campos são vetores de aplicação que se especificam através de certos modos de processualidade histórica.” (Meneghetti, 2015, p. 31).

Todo o tempo todos negociam, ou, todos negociam o tempo todo. A negociação pode ser considerada uma arte, portanto podemos fazer dela um espetáculo onde deste obtemos sucesso e aplausos ou não sermos notados e sairmos em pleno fracasso. A negociação parece ser um simples processo para sobrevivência, quando, por exemplo, a criança barganha com a mãe um alimento. Existe uma infinidade de exemplos, e todos nos fazem compreender que a negociação é constante e realizada por várias razões pelo homem obtendo diferentes tipos de resultados.

Ao sair da rotina das negociações cotidianas e entrarmos no cenário de indivíduos inseridos em uma sociedade competitiva, como profissionais e líderes, atuando fortemente com foco em resultados e crescimento individual e empresarial, reconhecer o percurso ideal para ação no processo de negociação para resolver o problema apresentado impacta diretamente no resultado. Ao optarmos por realizar uma negociação, é fundamental estarmos preparados e sermos capazes de utilizar instrumentos e técnicas adequadas.

Avaliar o tipo de problema, antes de iniciar um processo de negociação é fundamental. Pela natureza das circunstâncias, possibilita definir o “como” imposter-se na situação, ou corre-se o risco de simplesmente “pagar” o preço e gastar tempo e energia em busca de uma solução que traz mais perdas dos que ganhos, com uma consequente redução do próprio protagonismo e também do protagonismo da empresa.

O objetivo geral do presente trabalho é apresentar de forma resumida o conceito de negociação e a visão breve de um dos principais e mais aceitos métodos de negociação atualmente no mundo, descrevendo um estudo de caso onde é utilizada uma novidade de análise da situação-problema. Não encontrada nas teorias tradicionais de negociação, esse ângulo de análise só é possível a partir da compreensão de outras fontes de informação prévias e complementares às linguagens verbais e não verbais normalmente utilizadas.

2 O CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO E O MÉTODO HARVARD

No dicionário Aurélio (2008, p. 576) o termo ‘*negociar*’ significa (lat *negotiari*): Fazer negócio; comerciar. Manter relações para concluir tratados ou convênios. Concluir, ajustar. Comprar ou vender.

O conceito de negociação para Lewick; Sanders e Barry (2014, p. 3), pode ser entendido como “uma forma de tomada de decisão na qual duas ou mais partes discutem um assunto no esforço de resolver as diferenças relativas a seus interesses”.

As negociações ocorrem por diversas razões, chegar a um acordo sobre como compartilhar ou dividir um recurso limitado, criar algo novo, ou resolver um problema ou uma disputa entre as partes envolvidas. As negociações podem ser vistas como oportunidades ou através delas resolver os problemas de forma construtiva. A negociação, portanto, pode ser compreendida como um meio de influenciar a tomada de decisão do outro lado. (LEWICK; SANDERS; BARRY, 2014).

As negociações ocorrem porque as pessoas preferem manter o controle dos resultados em suas mãos. Nos casos onde não é possível negociar e depende-se do poder do estado, não há como o sujeito interferir na decisão.

2.1 Negociação baseada em posições versus baseada em princípios

As pessoas chegam à maioria das decisões através de processos negociais, e muitas vezes utilizam estratégias padronizadas de negociação que as deixam insatisfeitas, desgastadas e alienadas, com frequência as três coisas. (FISHER, URY E PATTON 2005). As duas maneiras: com afabilidade ou aspereza, cada qual envolve uma tentativa de barganha entre conseguir o que se quer e ficar de bem com as pessoas, este processo é conhecido como barganha de posições.

Negociadores que barganham ou utilizam a negociação do tipo ganha-perde pertencem à velha escola. Suas prateleiras de livros estão entulhadas com manuais sobre táticas para derrotar o adversário, “Eles travam verdadeiras batalhas e fazem de tudo pelo menor preço ou como dizem, pela melhor fatia da torta”(LAX e SEBENIUS, 2009, p. 21).

Para os negociadores mais experientes este método já não é muito utilizado, pois consideram, conforme Fisher, Ury e Patton (2005), a resposta para a pergunta a respeito de usar barganha posicional afável ou áspera é “nenhuma das duas”. Mude o jogo.

O método de negociação baseado em princípios, conhecido como Método Harvard de Negociação, desenvolvido no Projeto de Negociações de *Harvard*¹, amplamente difundido e, na atualidade, um dos mais conhecidos e utilizados, se propõe a dar respostas mais efetivas. Qual o dilema que se propõe ajudar a resolver? O método procurar dar resposta para um dilema muito comum nas negociações: competir para conseguir satisfazer os meus interesses ou cooperar para ajudar a satisfazer os interesses do outro lado. Em complemento, o chamado ‘dilema do Negociador’² expressa à preocupação dos indivíduos em não ter a sua boa vontade usada em seu desfavor, ao mesmo tempo em que não gostaria de perder a chance de ter o outro como um colaborador de um resultado positivo.

O método todo tem como objetivo principal proporcionar a integração dos interesses de ambas às partes. Considera em resolver as questões a partir de seus méritos, alcançando benefícios mútuos sempre que possível, e que se os *interesses* entrarem em conflito insista-se para que os *resultados* se baseiem em padrões justos, independente da vontade das partes (FISHER, URY E PATTON 2005).

A finalidade principal, segundo os autores, é produzir resultados sensatos, de forma eficiente e preservando os relacionamentos. Essa é uma grande mudança na forma tradicional de se pensar em negociação. Os negociadores têm em mãos um novo conjunto de princípios para alcançar resultados mais efetivos em suas negociações.

Foi elaborado e estruturado para que ambos os lados possam ter mais chances de negociar alcançando soluções que integrem os interesses, necessidade, desejos e preocupações dos participantes, preservando ao máximo o relacionamento existente.

Os elementos: pessoas, interesses, opções e critérios são base para a estrutura desse método, e os princípios que qualificam este método são derivados de cada um desses elementos. Ao longo das fases de negociação, os autores sugerem que sejam observados esses quatro princípios, que são discutidos a seguir.

Separar as pessoas dos problemas sugere que todas as negociações são feitas pelas pessoas, mas muitos negociadores esquecem e ignoram o lado humano das interações, com todas as implicações emocionais e psicológicas da natureza humana. Este princípio chama a atenção para que os negociadores fiquem atentos ao aspecto relacional das negociações, sem perder de vista a necessidade de resolver as questões envolvidas. De forma objetiva, deve ser separada a forma como se trata as pessoas, da forma como se trata o problema. Muitas

¹ Para aprofundamento: HARVARD BUSINESS, Negotiation, Harvard Business School Press, 2003.

² Curso de Resolução Construtiva de Conflitos para Representantes de Empresas – Apostila M9GC – Conflict Resolution Training – pg. 28.

negociações ficam bloqueadas nesta etapa, por não se conseguir evoluir na interação com o outro lado e gera-se um impasse. Em resumo, este princípio sinaliza que devemos ser afáveis com as pessoas e duros com o problema. A atenção está no fato de que métodos mais posicionais e unilaterais de negociação tendem a levar as pessoas a atacarem umas às outras, achando que assim estão atacando o problema.

Concentrar-se nos interesses – não nas posições, aborda que as negociações são momentos onde os envolvidos devem buscar soluções, utilizando a criatividade. Os interesses são as preocupações, os desejos e as necessidades, e as posições a manifestação dos interesses em forma de vontade. Concentrar-se em elementos que geram criatividade e flexibilidade para atender as vontades e não naqueles que aumentam as chances de se chegar a um impasse. Não concentrar a estratégia nas posições, perguntar “Por que”? E gerar um ambiente favorável, dá oportunidade de ter qualidade nas soluções criadas e permite avaliar a efetividade do processo.

Gerar opções de ganhos mútuos, utilizar o interesse de ambos os lados para gerar acordos sensatos, gerando opções que resultem em ganhos mútuos para todos. Nesta fase ambos os lados utilizam a criatividade para gerar o maior número de opções que possibilitem a geração de ganho e potencializem os resultados. Os seguintes aspectos práticos estão relacionados a este princípio, conforme *apostila*³: gere muitas opções antes de escolher entre elas; invente primeiro, decida depois; procure interesses comuns e interesses diferentes para serem harmonizados; procure facilitar a decisão do outro.

Utilizar critérios objetivos, esta última etapa está diretamente ligada a fase de avaliação e seleção das propostas. No momento de escolher os autores do método alertam para os riscos de utilizarmos a própria vontade como critério de tomada de decisão. Para evitar que isso aconteça, devemos nos habituar a utilizar critérios estabelecidos de forma independente das vontades dos participantes.⁴ Portanto, insistir em critérios objetivos para tentar facilitar a tomada de decisão conjunta e evitar o favorecimento de uma disputa por posições.

Podemos perceber que todo o método é direcionado para que a negociação tenha colaboração das partes envolvidas, ou seja, que ambas trabalhem em conjunto em busca do resultado e que o relacionamento seja preservado. Essa é a grande mudança em relação à abordagem tradicional baseada em posições, onde as partes se esforçam para fazer com que

3 Curso de Resolução Construtiva de Conflitos para Representantes de Empresas – Apostila M9GC – Conflict Resolution Training – pg. 45.

4 Curso de Resolução Construtiva de Conflitos para Representantes de Empresas – Apostila M9GC – Conflict Resolution Training – pg. 47.

suas soluções sejam impostas e que o outro lado ceda às suas vontades. Segundo os autores, essa abordagem não é tão eficiente quanto à abordagem colaborativa, sobretudo quando estamos tratando de negociações em relações continuadas, como é o caso das negociações de empresas com fornecedores e parceiros comerciais, por exemplo.

Outros autores importantes da área da negociação, como Lax e Sebenius (2009), por exemplo, contemplam a abordagem colaborativa como a referência principal e mais efetiva para o planejamento, a definição do formato das negociações e das interações. Sobre isso Meneghetti (2013, p. 13) ressalta, “muitas vezes o desenrolar da negociação cria valores inesperados orientados por princípios gerais e técnicas específicas”.

O citado Método de Harvard apresenta uma estrutura de aplicação lógica e que pode trazer efetividade. Uma das constatações de seu grande alcance e divulgação em todo mundo é a sua aplicabilidade e possibilidade de geração de resultados positivos. O centro do método está em concentrar todos os esforços dos negociadores nos interesses e, a partir deles, pensar em soluções que integrem esses interesses, satisfazendo ambos os lados.

Diante do exposto, o presente trabalho partiu da constatação de que, ao mesmo tempo em que o foco nos interesses pode ser a grande chave para alcançar melhores resultados nas negociações, identificar esses interesses de forma equivocada ou inadequada ao escopo, coloca em risco todo o esforço de se chegar ao melhor resultado possível que uma interação negocial poderia produzir.

Infere-se que a possibilidade da identificação inexata dos interesses que podem gerar o máximo de ganho, em uma negociação, ocorre pela incapacidade de leitura de um conjunto de informações que se encontram a nível inconsciente nos indivíduos. Essas informações podem ser acessadas e seu código de leitura, interpretado por meio de imagens geradas a partir da relação que se forma entre duas ou mais pessoas e a situação negocial em si. A partir dessa primeira informação, que dá o ponto da situação-problema, sua causa e também sua solução, o indivíduo pode colocar em prática o método colaborativo de negociação estruturado nos princípios enunciados previamente. A importância dessa informação prévia a toda a negociação é percebida ao se entrar em contato com a metodologia FOIL⁵ (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) de formação de indivíduos-líderes e que será apresentado em seguida.

⁵ Página oficial, *Website* : <<http://www.foil.com.br/pt-br/institucional/apresentacao>>

3 A METODOLOGIA FOIL E SUA APLICAÇÃO PRÁTICA NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

FOIL é a sigla para Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística. É uma sociedade nascida na cidade de Milão, Itália, no ano de 2001. Foi fundada pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti⁶ para “satisfazer as exigências formativas e de consultoria dos empreendedores e aspirantes empreendedores, da Direção e do Top Management empresarial na sua dimensão econômica, social e, sobretudo, inovadora de melhores funções” (MENEGHETTI, 2013, p.13).

Possui sedes em Milão, Moscou e São Petersburgo para a Federação Russa, em São Paulo e Recanto Maestro para a América Latina, em Riga para os Países Bálticos e em Berlim para a Alemanha, sendo que as sociedades possuem uma estrutura autônoma.

O caráter de *Formação* da FOIL, segundo Meneghetti (2013), é qualificado pelo diferencial na utilização de uma metodologia única que estuda como o mundo interior do líder interage com a empresa, tornando possível desenvolver suas faculdades intuitivas e melhorar a sua eficiência realizadora nos âmbitos profissional, econômico, artístico, público e privado.

A metodologia que dá suporte à Formação da FOIL é estruturada com base na Ciência Ontopsicológica e suas principais descobertas: Campo Semântico, Em Si ôntico e Monitor de Deflexão. Por meio dessas três descobertas, é possível analisar e compreender de forma integral a atividade psíquica do homem. Em outras palavras, afirma, “trata-se da redescoberta das originais percepções que o homem sadio tem por natureza e, em particular, o homem com responsabilidade superior.” (MENEGHETTI, 2013, p.13).

Quanto ao seu caráter *Interdisciplinar*, a FOIL considera importante dar fundamento científico à intuição, entendendo esse argumento como ponto central de interesse para os líderes que se ocupam de economia, política, sociedade, psicologia, business e tantas outras. O elemento final, *Liderístico*, constitui o fulcro e também o fim da proposta FOIL. Para a metodologia FOIL, líder é aquele que sabe servir ao pleno sucesso do escopo. O líder é entendido como *intuição ativa de solução* para o coletivo e alcança o resultado mais gratificante para si mesmo através do útil aos outros. (MENEGHETTI, 2013). O foco desse tipo de liderança insere-se no “sentido racional da intuição do líder nos confrontos da sua

⁶ Para conhecer sua trajetória, suger-se o texto de BERNABEI, P.; ZOPPOLATO, A. “Antonio Meneghetti: uma viagem vencedora”. Apendice da edição comemorativa dos 35 anos de Ontopsicologia. Nova Ontopsicologia. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, ano XXV, n 2, ano 2007/1-2008, mar. de 2008. Disponível em: <<http://www.antoniomeneghetti.org.br/biografia/15/cientista/16/ano/0>. >

obra, das pessoas que colaboram com ele e do social no qual se encontra a fazer parte.” (Ibidem, p. 17).

Fazendo um primeiro exercício de análise do alcance e também do limite do principal método de negociação na atualidade, é possível aplicar o mesmo raciocínio quanto à novidade complementar do método FOIL para esse campo do conhecimento humano. Apesar das empresas terem amplo acesso às tecnologias de negociação mais recentes, a diferença substancial hoje é determinada pela capacidade subjetiva de quem trabalha e produz no interior das empresas. Na formação atual de negociação, realizada, sobretudo no interior do Programa de Negociação de Harvard, são transmitidas ferramentas e técnicas centradas no comportamento externo dos interlocutores. Não é ensinada a psicologia do sucesso na casuística específica do seu comportamento, do caminho no qual o líder está escolhendo.

Então, de que foram as organizações empresarias onde ocorrem às negociações corporativas, podem desenvolver melhor o humano – líderes, colaboradores - para atuar dentro deste contexto negocial, se ao falarmos no ser humano, na sua totalidade, deve-se considerar que temos um lado externo que podemos visualizar e outro interno, composto pelo seu inconsciente e pensamentos?

O tipo de formação atuada por meio da metodologia FOIL tem como foco e especificação o mundo interior do líder, “naquela subjetividade exclusiva na qual se pode isolar a intuição realizadora de uma operação em si, e protegê-la de ‘experiências’ e ‘informações garantidas’, mas de fato não operativas dos resultados desejados. Intuição e resultados são o exclusivo tandem do passo liderístico.”(MENEGHETTI, 2013).

Iniciada em 1971, a escola ontopsicológica “individua a incubação, formação, exposição e a fenomenologia histórico-racional do processo intuitivo, com consequente obtenção de resultado socioeconômico.”, como ressalta Meneghetti (2013, p. 19). As três descobertas da escola ontopsicológica representam metodologia e racionalidade diferentes de todas as escolas de *business* e seus assuntos correlatos. Em Si ôntico⁷, campo semântico⁸ e monitor de deflexão⁹, consentem percepções e análises exatas para individuar a intuição que concretiza o resultado previsto. Esse conhecimento utiliza ao completo as informações

⁷ Em Si ôntico é um princípio formal inteligente que faz autóctise histórica. MENEGHETTI, Antonio. 4. ed. Manual de Ontopsicologia. Recanto Maestro (RS): 2010. (p. 157).

⁸ Campo Semântico é um transdutor informático sem deslocamento de energia: transmite uma informação, uma imagem, um código que, quando chega estrutura em emoção qualquer coisa vivente, ou organizada em vida, comportando uma variante psicoemotiva orgânica. Ibidem, p. 183.

⁹ Monitor de Deflexão é um dispositivo psicodélico que deforma as projeções do real à imagem. Em vez de repetir a imagem reflete ao objeto, altera qualquer sinal que reflete o real segundo um programa prefixado. Ibidem, p. 173.

atinentes à obra, e consente atualizar-se à riqueza do inconsciente, que em consequência das três descobertas, se torna um exato informador junto aos tradicionais e acadêmicos instrumentos da gestão e ganho da empresa.

O Método FOIL, nesse sentido, demonstra ser um importante complemento ao Método Harvard de Negociação, uma vez que permite ao líder compreender, em antecipação, a dinâmica formada pela relação dialética na busca da satisfação dos interesses de duas ou mais partes em um processo negocial.

Para evidenciar essa possibilidade, será apresentado, mais à frente, um *case* que permite compreender a complementariedade dos métodos, sendo a metodologia FOIL o instrumento capaz de direcionar os demais instrumentos negociais, garantindo a possibilidade de obtenção do resultado ótimo.

Antes, porém, compreende-se de vital importância esclarecer mais detidamente o conceito de campo semântico segundo à ótica ontopsicológica. Sem uma compreensão mínima da importância e dinâmica dessa descoberta, não é possível compreender a angulação utilizada para a tomada de decisão na negociação objeto do caso a ser apresentado.

3.1 Campo Semântico

Não se pode falar e muito menos gerir a inteligência de realização se não se possui o conhecimento perimétrico do eventual – eventual no sentido de resultado de eventos contextuais que se interseccionam, se encontram. Não se pode produzir realidade funcional se não se tem inteligência no real que faz corpo, que faz contexto, que faz involução em relação a qualquer Eu que se encontra responsável coordenador do contexto. (MENEGETTI, 2013).

No princípio, “psicologia” significava capacidade à atitude do pensamento superior, mas infelizmente após Freud, a psicologia foi uma devastação, porque foi reduzida à arte clínica.

“Hoje, felizmente, começa-se a perceber que, sem uma psicologia capaz (que precisamente analisa e entende a ação do homem no contexto), não se podem fazer programas, instituições, investimentos sobre o real. Sobretudo no campo dos propelentes da indústria histórica, se há uma cognição dos moventes da realidade, tem-se uma confiabilidade de realização. Caso contrário, trata-se de resultados que fazem muitas coisas, mas certamente não a funcionalidade evolutiva no interessado, no contexto, no conjunto.” (MENEGETTI, 2013, p. 367).

Para compreendermos como se move a ação que traz realização ao indivíduo, é importante entendermos o conceito da palavra intuição: “Para os pais da língua, para as grandes raízes do primeiro latim do mundo, *intuição* significa simplesmente,

“o íntimo da ação”, “agir dentro”. Qual dentro? O íntimo dentro, “o saber naquele ponto onde o ser inicia, onde o ser decide a fenomenologia dos processos”. Possuir a intuição, saber intuição, ser intuição significa, portanto, ser capaz de conscientizar como o ser se circunstancia naquela situação em que se tipifica e individualiza, situação na qual o líder é o inevitável ponto de acontecimentos.” (MENEGETTI, 2013, p. 368).

A Ontopsicologia fornece a racionalidade instrumental, esta é a diferença substancial entre o conhecimento Ontopsicológico e as aproximações feitas em diversos séculos sobre o primado do espírito, sobre o que pode ser uma intuição em sentido literário. Falta a racionalidade para chegar a precisão última, é a constatação da Ontopsicologia.

A racionalidade humana é usada, imposta e isto ocorre até mesmo com violência física, jurídica, política, moral, racial, aplicada em diversos campos, não é garantida.

“O homem impõe a convicção da exatidão da sua racionalidade com todo o tipo de violência, não obstante, em toda a história do pensamento (ao menos ao quanto resulta de 2000 anos até hoje) se discuta se o homem pode ou não saber – do agnosticismo grego ao criticismo kantiano, existencialismo e qualunquismo contemporâneo etc. Abandonado o pensamento forte, paramos no pensamento fraco e, ao final, nos logos pelos logos, ou melhor, meme pelo meme.” (MENEGETTI, 2007, p. 49).

A Ontopsicologia, antes de tudo sustenta que “é necessário ter um conhecimento mais completo sobre a coisa em si. Há, portanto, o *Em Si ôntico* – o primeiro movente, o primeiro sem o qual nada é -, junto ao qual, quase em uma simbiose conjuntural, dá-se o parasitismo do *monitor de deflexão*, ou seja, a experiência de um conjunto de dados que constroem a racionalidade para traduzir hipoteticamente um processo, um escopo e, caso se queira também a intuição.” (MENEGETTI, 2013).

O comportamento da informação é o terceiro conhecimento indispensável, pois,

“Trata-se de ter um cognitivismo exato sobre o comportamento da informação naturista, ecobiológica da vida, o que permite angular com exatidão o mover-se da intuição original, ou seja, o acontecimento de um ponto-força que se dá como dominante sobre o conjunto relativo ao indivíduo, ao ponto de interesse, ao ponto de observação (isto é, o empresário, o responsável)”. (MENEGETTI, 2013, p. 369).

Ao estarmos em um determinado local ou em uma interação todo o conjunto da situação – naquele momento, naquele lugar, com aquela pessoa – apresenta um resultado favorável ou desfavorável, e o contexto da situação específica se existe ou não um vetor

dominante. Este último, que pode ser destrutivo ou base de sucesso, é uma informação, um precipitado de uma informática existencial; dá-se no interior, no intrínseco das leis da natureza viva.

E como podemos compreender o comportamento dessas informações que não são verbalizadas, fazem parte do contexto da situação, que se dá no interior, no intrínseco das leis da natureza viva?

Se o termo “campo” deve ser entendido em sentido energético, “semântico” indica a existencialidade ativante através de uma imagem com direção específica àquela pessoa, àquele ponto ou àquele contexto. É, portanto, uma informação com destinatário exato, movida, acionada pelo jogo infinito das posições que a natureza e a história tomam, aquele jogo infinito pelo qual “neste momento é assim”, mas no instante sucessivo já tem a sua variável que, porém, não é segmentada, separada ou descontínua em relação ao instante atual. A natureza em si mesma não tem saltos, não se segmenta, tem a sua continuidade. O ponto da minha atualidade, portanto, não somente carrega a informação dos estados precedentes, mas configura como o todo continuará. Isso, obviamente, varia conforme a minha posição. (MENEGETTI, 2013, p. 369)

A definição de campo semântico tecnicamente, transdução informática sem deslocamento de energia.

Transdução informática significa que o módulo dá a forma de passagem da energia, não dá a passagem de energia. Essa medição de informação é sempre sinérgica: não transfere energia, mas está com a energia. Trata-se de uma distinção mais lógica que natural. Na natureza, energia e forma não são cindidas, mas coexistem, são inseparáveis. Racionalmente podemos pensa-las distintamente. (MENEGETTI, 2010, p. 184).

Meneghetti (2013, p. 370) afirma:

No meu ser aqui e agora, portanto, diversos vetores passam informações que envolvem, convivem, produzem a minha existência. Cada um de nós faz parte desse ato integral e global do campo semântico, isto é, de como a vida fala, de como ela se comunica entre lugar e lugar de si mesma, entre indivíduo e indivíduo, da natureza ecológica à natureza quase que infinita da mente. A natureza é sempre unida, sempre informada do próprio acontecimento, do próprio variar, e o indivíduo se encontra continuamente em cruzamentos que se tornam vantajosos ou desvantajosos para si segundo a sua reação (seja ela inconsciente ou consciente, fundada em um ipse dixit ou em uma estatística). Sem dúvida, tudo isso condiciona e determina o indivíduo, de modo que ele se torna aquilo que faz, aquilo que age, aquilo que formaliza. A natureza anda sempre consigo mesma.”

O conhecimento do campo semântico, é fundamental, por ser uma informação que sem deslocamento de energia tem capacidade de se inserir intima a tudo o que é existência. “É uma forma e não pode existir sem o configurado, material ou espiritual que sejam”.(Meneghetti, 2013, p. 370)

A informação está presente em toda e qualquer interação, é transmitida de forma inconsciente, e o receptor tem que estar atento para compreender e preparado para fazer a leitura exata da mensagem, que possibilita conhecer melhor o interlocutor e o contexto da situação. “Através do Campo Semântico sei muito antes aquilo que o outro é, sei mais o que ele age dentro de si do que aparece fora”. (MENEGHETTI 2010 p.183)

Por meio da *intuição* o empreendedor, aquele foi destinado a realizar a convenção dos elementos para realização funcional do seu contexto, não pode atuar de modo vantajoso se é desviado da univocidade de sentido da mesma. *A intuição* é, acima de tudo, algo que se sabe para além da fenomenologia da própria consciência, dos próprios sentidos:

é uma informação ôntica, como o ser se dá, como se quer [...] informação em antecipação àquela gestáltica, proxêmica e científica do sistema, dos dados, das pessoas. Trata-se de uma informação radical a todas as circunstâncias, às situações e às coisas que nos contatam. (MENEGHETTI, 2013, p. 372).

A intuição trata-se, portanto, de “um conhecimento que nos faz participes daquele uno que intrinsecamente sempre se dá na circunstância histórica e que, em conexão com o campo semântico, informa qualquer coisa.”¹⁰

Seja baseada na minha identidade como pessoa, na identidade de empresária, a informação chega específica, congruente: é uma carta da qual sou específica destinatária, informa quando deve acontecer isso, como deve acontecer aquilo, dá o modo de impostar toda a tecnologia, todo o sentido de cronograma. “O campo semântico informa sobre a realidade da informação, mas também sobre o informante e sobre o porquê esse informante é ou não real e vencedor. Dá a etiologia global da situação e dos particulares.” (MENEGHETTI, 2013, p. 372).

O líder tem a consciência da contemporaneidade dos campos semânticos, do monitor de deflexão e da revelação, se for ativo e idêntico a si mesmo, “a *intuição*, de fato, é uma revelação que não vem de outro, mas da sua plenitude, da sua abundância, da sua copresença com o onipresente das leis da vida, é nascente em si porque se encontra naquele ponto, naquele modo onde o ser caminha, onde a intuição se faz história perfeita.”¹¹ A intuição é o princípio que formaliza a identidade existencial e, a partir dela, qualquer outra identidade de valor vital. Através dos campos semânticos, tem-se a própria identidade de sucesso.”¹²

¹⁰ Ibidem, p. 372.

¹¹ Ibidem, p. 372.

¹² Ibidem, p. 378.

Para fins do presente estudo, podemos sintetizar a compreensão de campo semântico, sem jamais esgotá-la, como *impulso com escopo*, através do qual é possível saber as intenções totais de natureza – conscientes ou inconscientes – do sujeito. Por meio do campo semântico, fala exclusivamente a ação da vida naquele momento, mesmo que o sujeito não tenha conhecimento. (MENEGETTI, 2005).

Com o *case* que será apresentado a seguir, poderemos compreender que mesmo seguindo as etapas de uma negociação e utilizando um método colaborativo como é o caso do Método Harvard e outras técnicas de negociação, se não se possui a leitura exata da dinâmica formada com o interlocutor, que é possível através do campo semântico, pode-se escolher uma estratégia imprópria para resolver a situação negocial. Não se trata de ser competitivo, mas de atuar um esforço para seguir em uma direção para alcançar um resultado sustentável, que nem sempre é representado com o máximo de ganho, mas mantida a sustentabilidade das partes.

4 DESCRIÇÃO DO CASE

4.1 Contextualização do histórico de estudos e atuação do coordenador de compras

Para melhor compreensão e para evidenciar adequadamente as passagens ocorridas durante o processo de negociação, convém contextualizar histórico de estudos do Coordenador de Compras.

O Coordenador de Compras, doravante denominado somente Coordenador, iniciou o curso de MBA Business Intuition em abril de 2013, no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanística, Recanto Maestro, localizado no Rio Grande do Sul, na Faculdade Antonio Meneghetti (AMF), responsável por promover a metodologia ontopsicológica nos seus cursos. A base de estudos da Ontopsicologia ocorre por meio das disciplinas com orientação FOIL.

O Coordenador, além do MBA participa de algumas atividades desenvolvidas no Recanto Maestro e no Calipso¹³ e faz Consultoria Ontopsicologia desde 2012, sempre em busca de ampliar seus conhecimentos com base no método proposto pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti.

Trabalha há 15 anos numa empresa multinacional do ramo de Papel e Celulose que tem aproximadamente 16 mil colaboradores. Durante este período foram várias etapas de

¹³ Calipso, centro ecobiológico localizado em Quatro Ilhas, SC, local onde são promovidos eventos utilizando a metodologia FOIL.

mudanças que propulsionaram crescimento pessoal e profissional. O ano de 2013 foi um ano especial para a carreira profissional, pois passou da atuação técnica de Comprador (onde atuou por oito anos aplicando esporadicamente os princípios do método Harvard nos processos negociais) para Coordenação de Compras, possibilitando realizar atividade de gestão de pessoas e negociações, atividades que lhe agradam muito. Neste mesmo ano iniciou o MBA Business Intuition.

Considerando que o conhecimento adquirido durante o curso é uma escola viva e que ajuda a colher o melhor de cada um de forma simples, como iniciante neste campo vasto de estudo, o Coordenador começou a perceber que alguns resultados são alcançados com maior facilidade e são relevantes ao aplicar alguns conhecimentos adquiridos.

Para contextualizar, o Coordenador relata um processo de negociação, onde aplica parte do conhecimento adquirido.

No *case* em questão, para uma melhor compreensão da situação, destacamos alguns sujeitos que fizeram parte do processo de negociação. São eles:

- Coordenador de compras: responsável pela Gestão da Equipe de Compras e acompanhamento de alguns processos de compras;
- Comprador: colaborador que está sob gestão do coordenador
- Comprador especialista de contratos: expert na área de negociações de contratos
- Fornecedor A: atualmente o único que atende à demanda deste serviço
- Fornecedor B: nova opção de fornecimento.

O Comprador é um colaborador que está na empresa há 16 anos, em fase de conclusão do curso de Graduação. Recebeu convites da empresa para mudança de cidade, optou por continuar na cidade de origem desempenhando a mesma função. Cultiva e aprecia as raízes e cultura da região.

Fornecedor A - empresa de pequeno porte que presta serviços de manutenção, representada nesta negociação pelo proprietário. Realiza um trabalho diferenciado entre os seus concorrentes, investindo em tecnologia e ampliando as instalações da empresa.

Fornecedor B - empresa de pequeno porte que presta serviços de manutenção, representada nesta negociação pelo sócio majoritário. Tem a administração da empresa sob comando da esposa. O foco do sócio majoritário está em outro ramo de negócio. Esta empresa ampliou suas instalações e tornou-se um concorrente forte do fornecedor A.

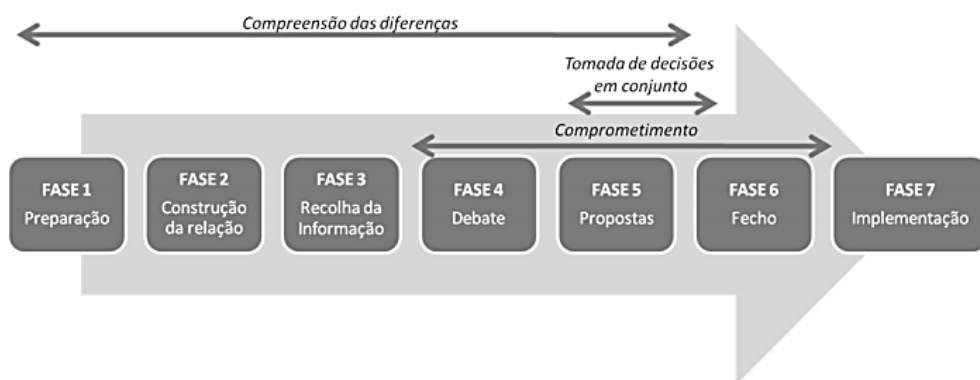
4.2 Contextualização e Descrição do processo de negociação

4.2.1 Descrição do Processo de Negociação

Processo de Concorrência para Manutenção de Veículos

Para Greenhalgh (2000) o processo ideal de negociação é composto por sete etapas-chaves, ilustrados na Figura 1, estas etapas foram base para a condução do processo de negociação e seguirão na apresentação do case. A negociação também foi conduzida considerando os princípios do Método de Harvard.

Figura 1: Fases do Processo de Negociação



Fonte: (GREENHALGH, 2000¹⁴ apud ROCHA, 2011, p. 26) .

O processo de negociação foi realizado com o escopo de aquisição de serviços de manutenção e reposição de peças danificadas nos veículos. Com objetivo de comparativo de preços, redução de custos, otimização de processos e desenvolvimento de alternativas de fornecedores. Estes serviços estavam sendo prestados há mais de três anos somente pelo Fornecedor A, com custo de R\$ 600mil/ano.

4.2.2 Etapa da Preparação

O Comprador reuniu-se com o Coordenador para realizar alguns alinhamentos e apresentar o cenário do processo que estava sendo desenhado para a Negociação.

No momento em que o Comprador dá início à sua fala, referente ao Fornecedor A, vem à mente do coordenador, de forma espontânea, a seguinte imagem: o Comprador está no estabelecimento do Fornecedor A, e estava “diminuído seu tamanho”.

¹⁴ Greenhalgh, L., Managing Strategic Relationships: The key to the business success. New York: The Free Press, 2000.

Naquele momento o Coordenador compreendeu que se tratava de uma informação transmitida via campo semântico¹⁵, e que a mensagem estava diretamente ligada ao processo que estava sendo elaborado. Avaliando a informação recebida, compreende que há oportunidade de aumentar o nível de desempenho do papel do comprador no processo e que pode haver algum “sentimento” por parte do comprador com relação ao fornecedor A. Ambos foram colegas de turma e esporadicamente frequentam alguns eventos juntos na comunidade onde residem.

O Coordenador, com esta informação compreende o contexto e percebe que necessita de um acompanhamento diferenciado deste processo, decide atuar junto ao Comprador no processo de negociação e também solicita apoio de um Comprador especialista em contratos. A atuação em conjunto tem o objetivo de minimizar qualquer influência afetiva que pode gerar uma tomada de decisão equivocada e apoiar nos conhecimentos técnicos, possibilitando monitorar possíveis perdas.

Na etapa seguinte da conversa, o Comprador apresenta fornecedores para participação do processo situados na mesma cidade da empresa, porém, o Coordenador solicita que o raio de abrangência seja ampliado e que sejam inclusos fornecedores fora da cidade também.

4.2.3 Etapa de construção de relacionamento

Na etapa de construção de relacionamento foram realizadas visitas *in loco* aos fornecedores proponentes. As visitas foram realizadas pelo Comprador e área demandante do serviço, ou seja, os técnicos especialistas da área de manutenção. Neste momento conheceram a estrutura e avaliaram as semelhanças e diferenças técnicas, já buscando construir um compromisso e mostrando o real interesse de todos os envolvidos no processo. Grenhalgh argumenta que este estágio é crítico para o andamento dos estágios subsequentes (Lewicki pag.103).

Foram classificados quatro fornecedores para participação do processo, dois sendo da cidade e dois da cidade vizinha localizada num raio de 50 km. (GRENHALGH, 2000 apud LEWICKI, 2014, p.103).

¹⁵ **Campo Semântico** é um transdutor informático sem deslocamento de energia: transmite uma informação, uma imagem, um código que, quando chega estrutura em emoção qualquer coisa vivente, ou organizada em vida, comportando uma variante psicoemotiva orgânica.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Ed. Uni., 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **Campo Semântico**. 4. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Ed. Uni., 2015.

4.2.4 Etapa de coleta de informações

Esta etapa foi acompanhada pelo Comprador especialista em contratos que orientou o Comprador, e um dado importantíssimo foi levantada, a dependência do Fornecedor A em 80%. Se o faturamento atual fosse absorvido na totalidade pelo Fornecedor B, o mesmo também poderia tornar-se dependente futuramente.

Com as informações levantadas, no momento do **uso das informações ou debate**, foi apresentado cenário para a área demandante do serviço, com o objetivo de compartilhar o cenário econômico do processo e alinhar eventuais impactos para a operação. Utilizados critérios objetivos para avaliação, conforme princípio do método Harvard.

Com os fornecedores foram realizados alguns alinhamentos quanto ao padrão de apresentação e/ou adequação da proposta apresentada. Esta etapa é usada para “vender” o resultado desejado para o demandante do serviço (cliente interno) e com fornecedor.

O trabalho realizado sob as **propostas** recebidas teve a primeira etapa como revisão de proposta via e-mail para todos os proponentes. Dos quatro fornecedores, um fornecedor declinou e três apresentaram as revisões.

Classificados para realização da última etapa de negociação os Fornecedores A e B, participaram de negociações presenciais simultâneas em salas separadas. As negociações foram conduzidas pelo Comprador juntamente com Coordenador, com objetivo de equalizar preços e reduzir as diferenças apresentadas. Fornecedor A, 40% maior. O foco, equalizar alinhado a estratégia de dividir o fornecimento entre fornecedor A e B.

Durante a rodada de negociação com o Fornecedor A, foram apresentados pontos relevantes do processo e avaliados os custos envolvidos na operação. O foco principal estava em gerar opções que resultassem em ganhos mútuos, conforme princípio método Harvard. Quase na etapa final, o Coordenador pergunta ao Fornecedor A se há possibilidade de redução destes valores para viabilizar a continuidade da operação, fornecedor A responde que “sim”, e diz que ao retornar para o escritório analisaria e enviaria proposta revisada. Enquanto o Fornecedor A falava, o Coordenador recebe uma imagem preta na sua mente, como se a mensagem fosse que o fornecedor A estava em confusão e que a resposta não seria positiva quando recebesse o retorno prometido. Neste momento o Coordenador compreende que a expectativa de equalizar valores entre os fornecedores finalistas não se concretizaria e que seria necessário atuar com plano B.

Conforme informação prévia recebida pelo Coordenador, o Fornecedor A retorna com a revisão mantendo os preços iniciais, portanto sem nenhuma redução.

4.2.5 Fechamento do Acordo

Realizado com o objetivo de construir um compromisso junto aos fornecedores, sendo direcionados 60% do faturamento para o Fornecedor B (fornecedor novo com melhor condição comercial, com compromisso de manter nível de atendimento atual) e 40% para o fornecedor A (compromisso de manter nível de atendimento e aumentar faturamento junto a outros clientes para reduzir grau de dependência com a empresa), considerando os seguintes ganhos:

- Reduzir 20% do custo da operação;
- Garantir operação, uma vez que o fornecedor B é novo e fornecedor A já conhece o serviço;
- Manter operação do Fornecedor A, mesmo estando com preço maior, reduzindo o impacto da perda de faturamento e evitando passivo trabalhista;
- Evitar dependência de faturamento por parte do fornecedor B;
- Manter dois fornecedores aumentando velocidade nas manutenções.

Com os ganhos acima mencionados entende-se que a negociação obteve um *Resultado Sustentável* ou seja, aquele que considera o melhor custo e benefício para o cliente e fornecedor, possibilitando a manutenção do acordo pelo tempo previsto sem prejuízos aos envolvidos.

4.2.6 Implementação do acordo

Na fase de implementação do acordo foi identificado a necessidade de alguns ajustes na parte burocrática do processo, relacionada à forma de fechamento dos serviços que seriam realizados (quinzenal/mensal), mas que com reuniões presenciais junto com a área administrativa cliente/fornecedor foi rapidamente solucionado.

4.2.7 O resultado da negociação

Após a conclusão de todas as etapas do processo de negociação foi realizada reunião de análise crítica, entre o Coordenador e os Compradores, sendo os pontos de destaque deste processo:

- Maior segurança por parte do Comprador para condução do processo de negociação considerando o acompanhamento do Comprador especialista e do Coordenador;
- Percepção de evolução quanto ao posicionamento e serenidade do Comprador durante o processo de negociação conforme as etapas estavam sendo trabalhadas junto aos fornecedores;
- Treinar o Comprador especialista na disseminação de conhecimento;
- Evidenciada a importância das diretrizes pontuais do Coordenador e acompanhamento durante o processo;
- Validação dos resultados alcançados como sendo o melhor cenário tanto para a empresa quanto para o fornecedor.

Através da aplicação do conhecimento adquirido nos cursos da FOIL, o Coordenador interfere de forma prática na condução do processo, e obtém no final além do melhor resultado do processo em si, mas também na evolução dos profissionais envolvidos no processo de negociação.

Saber interferir naquela imagem significa saber/poder interferir naqueles acontecimentos vitais pertinentes àquela imagem. Se não sabemos interferir naquela imagem, permanecemos impotentes, fora da ação, e somos determinados exclusivamente como objetos, sem a mínima possibilidade de subjetividade. Podemos ser sujeitos na medida em que chegamos a reconhecer, ler, decifrar e, sucessivamente, dialetizar com estas imagens (MENEGETTI, 2006, p. 28).

O sucesso de um líder está diretamente relacionado à evolução de sua Equipe e aos resultados por Ela alcançados. Nesse sentido, Ressalta, Biasotto (2009, p. 32), “A FOIL é uma escola viva onde se ensina a desenvolver o ponto força daquele projeto irrepetível que cada um possui”.

5 CONCLUSÃO

Aos interessados pelo assunto e aos profissionais que conduzem negociações corporativas, evidencia-se uma incessante busca em ampliar o conhecimento, melhorar os resultados e obter a satisfação das partes envolvidas no processo negocial.

Muitas teorias e obras existem no mercado, porém, o método Harvard tem sido o mais difundido e utilizado nos processos negociais nos últimos tempos, pela forma colaborativa que busca atender os interesses de ambos os lados, produzindo resultados sensatos e preservando os relacionamentos.

No entanto, na prática e na análise de um dos próprios criadores do método Harvard, comenta: “Ao longo dos anos, vim a concluir que minha premissa de trabalho estava incorreta. A satisfação exterior de um acordo geralmente produz não mais que uma satisfação interior temporária” (URY, 2015, p. 66), percebe-se então, que há uma lacuna a ser preenchida.

Quando falamos em alcançar a satisfação interior nas negociações há necessidade de se compreender na totalidade as aspirações, reais interesses e o próprio humano envolvido no contexto negocial. Muitos dos interesses podemos levantar através do método de negociação de Harvard, mas parece faltar uma parte dentro deste método que não possibilita fazer a leitura completa dos pontos subjetivos, e que no final do processo fica o sentimento de estar faltando algo e o resultado estar incompleto. Muitos já tiveram esta sensação e outros continuam tendo.

Se o foco nas negociações é obtermos o melhor resultado, atentamos ao que nos traz MENEGHETTI (2013): “toda situação que ocasiona perda não ocorre por meio de situações externas, mas por meio do ser humano”.

Neste trabalho o objetivo geral foi relatar um *case* de um processo de negociação corporativa e trazer uma novidade que possibilite direcionar de forma efetiva o processo negocial, e ao final além de demonstrar a obtenção do melhor resultado. Especificamente, procurou-se caracterizar um *case* onde o direcionamento da tomada de decisão de um processo de negociação corporativa ocorreu segundo a concepção Ontopsicológica, sendo que através da leitura exata da dinâmica formada com o interlocutor, foi possível através do campo semântico, colher informações e escolher uma estratégia adequada para resolver a situação negocial. Estas informações não poderiam ser colhidas sem a utilização desta descoberta, o campo semântico.

Portanto, conclui-se que o negociador, de posse de informações concretas, conhecimentos da área de atuação, aliadas à análise e interpretação das informações inconscientes recebidas através do campo semântico, tem a possibilidade de tomar decisões assertivas e dar direcionamento há um processo negocial colhendo resultados sustentáveis e vencedores.

REFERÊNCIAS

- BERNABEI, P.; ZOPPOLATO, A. “**Antonio Meneghetti: uma viagem vencedora**”. Apendice da edição comemorativa dos 35 anos de Ontopsicologia. Nova Ontopsicologia. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, ano XXV, n 2, ano 2007/1-2008, mar. de 2008.
- BIASOTTO, H. **Ensino Superior com a teoria e o método ontopsicológico: o case Faculdade Antonio Meneghetti**. 2009. 151p. (Especialização). Faculdade de Psicologia. Universidade Estatal de São Petersburgo, Rússia, 2009.
- CORREA, M. G. **Apostila: Fundamentos da Negociação Produtiva**, Módulo III. M9GC-Conflict Resolution Training.
- FISCHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2005.
- LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K.; **Negociação 3-D: ferramentas poderosas para modificar o jogo nas suas negociações**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LEWICKI, R. J. (Org). **Fundamentos da Negociação**. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2011.
- MENEGHETTI, Antonio. **Campo Semântico**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed. Univ., 2015.
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia do Líder**. Recanto Maestro: Universitária, 2013.
- MENEGHETTI, Antonio et al. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. São Paulo: Foil, 2007.
- MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Mestre: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- MENEGHETTI, Antonio. **Imagem alfabeto da energia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2006.
- MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Foil, 2010.
- MENEGHETTI, Antonio. **Nova Fronda Virescit: Introdução à Ontopsicologia**. Recanto Maestro - RS, Ontopsicológica Editrice, 2008 (Vol. I).
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: Foil, 2013.
- ROCHA, Rui Miguel Marques. **A influência dos estilos de negociação na eficácia negocial**. 2011, 89. Dissertação de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra, UC. Coimbra, Portugal. Disponível em:

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18024/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Rui%20Rocha_A%20influ%C3%Aancia%20dos%20Estilos%20de%20negocia%C3%A7%C3%A3o%20na%20Efic%C3%A1cia%20Negocial.pdf> Acesso em: 25. Mar. 2016.

URY, W. **Como Chegar ao Sim com você mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 7. ed. Curitiba Ed. Positivo, 2009.

LEWICK, Roy J.; SANDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos da Negociação**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.