

A gestão da informação na negociação em contexto empresarial

Information management in the negotiation in a business context

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

Universidade de Santiago de Compostela

msousa.manuel@gmail.com

Resumo

O objectivo deste estudo consiste em analisar e compreender os aspectos relevantes na gestão da informação, como: ideias, conhecimentos, expectativas e atitudes na negociação empresarial e quais os factores que contribuem para alcançar o sucesso negocial.

Tomando como base a fundamentação teórica relativa à gestão da informação na negociação, que acontece de uma forma geral, sempre que existem ideias e opiniões diferentes sobre o mesmo assunto entre duas pessoas ou partes interessadas, querendo encontrar pontos em comum, para um entendimento que deverá ser benéfico para ambas as partes e tendo a consciência que terá que haver cedências e encontros de vontades comuns.

Constatando que as empresas hoje, gravitam em constante mutação e competitividade, procurando de forma constante, o entendimento harmonioso numa persistente procura da satisfação dos seus *stakeholders* e na busca de soluções adaptadas às dinâmicas do mercado e às exigências globais.

A estratégia inerente ao sucesso da negociação deve ter como preocupação fundamental a ideia de que todas as partes ganham, numa solução “ganha - ganha” considerando todos os aspectos da negociação devem ser partilhados e comunicados, partindo numa base de confiança mútua tendo sempre a preocupação

Abstract

Negotiation is a process by which people or groups of people, share ideas, interactively with the aim of achieving changes or change in your relationship conducive to achieving their goals and intentions.

The trading happens in general, whenever there ideas and different opinions on the same subject for two people or parties want to find meeting points for an understanding which should be beneficial to both parties, with the awareness that there must be compromise and meetings will of both parties.

The strategy inherent in the successful negotiation should be key concern the idea that all parties win, a solution "win - win" considering all aspects of the negotiation should be shared and communicated, from a basis of mutual trust have always concern constant to find a mutual understanding.

The aim of this study is to understand the relevant aspects in the management of information (ideas, knowledge, expectations) relevant context in trading business and what factors contribute to achieving success negotiating.

Companies being in constant mutation, looking steadily into a harmonious understanding persistent demand satisfaction of their stakeholders and find suitable ways to market dynamics and global demands.

constante de encontrar um entendimento mútuo.

Palavras-chave: Gestão da informação, **Keywords:** *Information management, communication, comunicação, negociação, estratégia, sucesso negocial. negotiation, strategy, successfully negotiating.*

1. Introdução

A negociação é um processo através do qual as pessoas ou grupos de pessoas partilham ideias, de forma interactiva com o objectivo de conseguir alterações ou mudança no seu relacionamento conducente ao alcance dos seus objectivos e intenções.

A gestão da informação na negociação acontece de uma forma geral, sempre que existirem ideias e opiniões diferentes sobre o mesmo assunto que duas pessoas ou partes querem encontrar pontos de encontro para um entendimento que deverá ser benéfico para ambas as partes, tendo a consciência que terá que haver cedências e encontros de vontade de ambas as partes.

A estratégia inerente ao sucesso da negociação deve ter como preocupação fundamental a ideia de que todas as partes ganham, numa solução “ganha - ganha” considerando todos os aspectos da negociação devem ser partilhados e comunicados, partindo numa base de confiança mútua tendo sempre a preocupação constante de encontrar um entendimento mútuo.

O objectivo deste estudo consiste em compreender os aspectos relevantes na gestão da informação (ideias, conhecimentos, expectativas) relevante em contexto na negociação empresarial e quais os factores que contribuem para alcançar o sucesso negocial.

As empresas estando em constante mutação, procuram de forma constante o entendimento harmonioso numa persistente procura da satisfação dos seus *stakeholders* e na busca de soluções adaptadas às dinâmicas do mercado e às exigências globais.

2. A gestão da informação na negociação

A gestão da informação é vista pelas organizações como uma dinâmica muito importante para planear a estratégia de uma forma continuada, procurando identificar as necessidades de informação e formação, incorporando conceitos, ideias e atitudes congruentes com as actividades tendo como propósito tomar as decisões mais acertadas procurando o sucesso geral da própria organização.

“...a gestão da informação como um processo cíclico assim, desenvolve o conceito de ciclo da gestão da informação, o qual a demanda por informação conduz a uma busca. Por sua vez a busca gera uma obtenção (informação recuperada). A informação obtida ou é armazenada ou é tratada, isto é, contextualizada e é agregado valor para em seguida ser armazenada. Esta informação tratada e/ou armazenada fica à disposição para uso. O uso produz novas informações ou gera necessidade de mais informações, recomeçando o ciclo.”

Neste sentido, e segundo o autor podemos verificar que a gestão da informação é um processo cíclico com vista ao armazenamento, tratamento e incorporação de valor acrescentado para ser usada da melhor forma possível, bem como, construir sinergias de crescimento e evolução contínuas para toda a organização.

O acto de negociar estando presente na própria natureza humana, quer em termos pessoais, na vida privada de cada ser humano, quer nas empresas e organizações na perspectiva em que as pessoas como as empresas precisam de encontrar as melhores opções sempre e a todo o momento. Assim, para uma boa negociação é fundamental ter espírito cooperativo e uma boa vontade para encontrar um acordo de vontades onde as partes envolvidas ganhem.

Todavia, para uma negociação eficiente é fundamental, para além de outros aspectos, obter informações relevantes e com significado para cada situação em concreto e para o todo organizacional, numa procura constante de uma melhoria contínua procurando o sucesso de uma organização.

Rodrigues, Blattmann (2011, P.48) “Barreto (2010) define a informação como sendo o conjunto de conteúdos simbolicamente significantes com a competência de gerar conhecimento em um indivíduo, e conseqüentemente em seu espaço de conveniência.”¹

Segundo o autor a informação sendo um conjunto de conteúdos significantes com competência para gerar conhecimento pode constituir um factor de diferenciação num processo de negociação, quer em termos pessoais ou organizacionais.

A geração de uma nova habilidade ou competência surge quando determinada informação é apropriada ou assimilada pelo indivíduo, transformando-a em tomada de opções estratégicas e acções concretas relativas ao planeamento e estruturação diferenciadora para resolver problemas ou apresentar alternativas durante o processo de negociação.

O negociador que, por falta de tempo para se preparar ou por excesso de confiança pode facilmente contribuir para o insucesso da negociação. Assim, as conseqüências podem ser: desconhecimento dos objectivos da negociação, perda de amplitude de negociação, apresentação de propostas desconexas ou irreais, aceitação de condições menos favoráveis, fragilidade na apresentação de propostas de maior relevância para ambas as partes, relativa submissão a propostas do opositor e perda de interesse do seu opositor na negociação com a possível obtenção de resultados finais desfavoráveis defraudando as expectativas iniciais da negociação.

Para Cunha, Rego, Cunha, Cardoso (2007, p. 554) “A pertinência da preparação da negociação foi lapidarmente expressa por Lewicki e seus colaboradores ao afirmarem: “A força proeminente no sucesso de uma negociação reside na preparação que tem lugar antes do diálogo”.²

Nas palavras do autor verificamos que o sucesso de uma negociação reside em grande parte na preparação eficiente dos negociadores, pressupondo conhecer os adversários, os seus pontos fortes e fracos, os seus objectivos, as suas tácticas possíveis, os seus propósitos, as

¹ RODRIGUES, Charles, BLATTMANN, Ursula, *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v.1 n. 2, P.43-58, Jul/Dez.2011, P. 48.

² CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos, Cardoso, Carlos Cabral, *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Ed. RH, 6ª edição, Lisboa, 2007, pág. 554.

suas características pessoais, o ambiente da negociação, bem como, as expectativas dos negociadores.

Na preparação da negociação é importante a definição de objectivos, clarificação das metas, recolha das informações relevantes para o tema, tais como: argumentos, factos, dados estatísticos, critérios de decisão, fundamentações, preparação sobre o oponente e suas características, flexibilidade durante o processo de negociação e determinação no essencial; ter em atenção as regras da negociação, contexto e às contrapropostas verificando os prós e contras. Em suma, a preparação da negociação necessita uma análise prévia das circunstâncias, dos diferentes pontos de vista, as opiniões e atitudes dos elementos opostos, bem como, de toda a dinâmica inerente à situação em concreto, bem como, da melhor forma de resolvê-la.

Como elementos da negociação podemos enumerar os seguintes; o objecto da negociação que envolve a temática negocial e as suas percepções por parte dos negociadores; o contexto da negociação que abarca toda a envolvência, condições e circunstâncias temporais e estruturais diversos como políticos, sociais, económicos, culturais, bem como, geográficos, ambientais, entre outros; a expectativa da negociação dos negociadores; o poder negocial onde podemos incluir a capacidade de exercer pressão, a capacidade de retribuir, a capacidade de incorporar recursos e o poder pessoal dos negociadores e os actores da própria negociação que são os elementos essenciais na negociação.

O processo de negociação envolve de uma forma global três partes, sendo respectivamente; a preparação da negociação, a negociação e a conclusões extraídas da negociação ou a formalização do acordo.

A estratégia de negociação envolve um plano estruturado de acções delineado para atingir um conjunto de objectivos específicos que dependem de diversos aspectos, como pessoas, ambientes, circunstâncias, dinâmicas dos elementos da negociação, pontos fortes e fracos e habilidades para concretizar a negociação com êxito.

Podemos indicar diferentes *opções estratégicas* de negociação tais como: opção *ganha – ganha*, em que o objectivo é que ambas as partes obtenham uma um ganho suplementar; *efeito surpresa*, que envolve uma alteração súbita do método de abordagem ou na forma de argumentar; *dissimulação*, pressupõe um movimento aparente numa determinada direcção

com o objectivo de desviar a atenção e o foco da negociação; *“salame”*, que passa por ir subindo a oferta ou o valor até atingir a meta pretendida; *balanço*, que tem como propósito fazer o balanço dos prós e contras, usura, que consiste em levar o opositor a desistir pelo cansaço, *bola-baixa*, que pressupõe a colocação da oferta a mais baixa possível; *encruzilhada*, que consiste em lançar vários temas para discussão o que permite uma maior escolha de opções, o *encobrimento*, que pressupõe a ocultação das fraquezas do negociador ou apresentar; *níveis de expediente*, que consiste em dividir os problemas em diferentes aspectos clarificando-os em cada situação, entre outras.

Segundo Cunha (2007 p.546)

“A negociação é o processo através do qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias alvo de desacordo ou dissensão. Ocorre nos mais diversos planos da vida privada, social, económica, organizacional – a todo o momento. Um casal negocia o local onde ambos fruirão as suas férias. O comprador negocia com o vendedor. O candidato a emprego e o empregador negociam as condições remuneratórias e outros benefícios associados à função.”³

A negociação segundo o autor, é um processo através do qual as partes buscam uma decisão consertada e benéfica para ambas as partes. Isto acontece nos diversos planos ou cenários da vida, quer ao nível privado, quer ao nível das interações sociais económicas, empresariais ou organizacionais.

A negociação acontece de uma forma geral, sempre que existirem ideias e opiniões diferentes sobre o mesmo assunto que duas pessoas ou partes querem encontrar pontos de encontro para um entendimento que deverá ser benéfico para ambas as partes, tendo a consciência que terá que haver cedências e encontros de vontade de ambas as partes.

Nas palavras de Polaco (2007, p. 5)

“Segundo Jesuíno, J.C. (1992) in “A Negociação, Estratégias e Táticas a negociação e, essencialmente, um processo de tomada de decisão

³ CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos, CARDOSO, Carlos Cabral, Manual de comportamento organizacional e gestão, Ed. RH, Lda, 6ª Edição, 2007, pág. 546.

conjunta numa situação de conflito de interesses, num contexto de interacção estratégica ou de interdependência, implicando, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes, cujas decisões são mutuamente contingentes. Com efeito, a negociação ocorre para resolver tão-só conflitos de objectivos e nela a ideia-chave subjacente e o ratio de troca, dependendo do contexto e da confiança/relação que se estabelece entre os negociadores, sendo que o processo não é reproduzível numa situação futura, caracterizando-se antes de mais pelo jogo das propostas e contrapropostas.”⁴

Segundo o autor, a negociação é essencialmente um processo de tomada de decisão conjunta numa situação de divergência de pontos de vista ou de conflitos de interesses num contexto de interdependência cujas decisões são contingentes.

Neste sentido, a ideia fundamental está subjacente ao acto de troca, partilha de ideais e argumentos assentes numa relação que deverá ser de confiança entre os negociadores passando pela apresentação de propostas e contrapropostas.

A estratégia inerente ao sucesso da negociação deve ter como preocupação fundamental a ideia de que todas as partes ganham, numa solução “ganha - ganha” considerando todos os aspectos da negociação devem ser partilhados e comunicados, partindo numa base de confiança mútua tendo sempre a preocupação constante de encontrar um entendimento mútuo.

Algumas das perguntas que as pessoas envolvidas devem fazer a si próprias são por exemplo: o que é que a outra parte quer obter desta negociação? Como se vai sentir a outra pessoa se eu colocar esta ou aquela questão? Como posso corresponder, tranquilizar a outra parte?

Segundo Paiva (2011, p. 24)

“De facto, é na escola que os indivíduos, muitas vezes, adquirem uma visão mais concisa de que a existência de uma sociedade sem desacordo é

⁴ POLACO, Feliciano Ambrósio, FARINHA, Paulo Lopes, FERNANDES, Jacinto Fernandes, Competências comportamentais para o desempenho excelente, ISLA, 2007, pág. 5.

uma irrealidade e que os indivíduos, pelo facto de terem necessidades, desejos, interesses, preferências e valores distintos, podem encontrar-se implicados em conflitos que exigem respostas eficazes na forma como são enfrentados e geridos (Cunha & Leitão, 2011).”⁵

Segundo o autor, desde cedo todos os seres humanos tendo necessidades, desejos, interesses, preferências e valores distintos deparam-se, de uma forma constante, procuram encontrar respostas e soluções aos conflitos.

Para existirem conflitos bastam duas pessoas, existindo choque de interesses, ansiedades, frustrações, lutas pelo poder, maus hábitos ou simplesmente percepções e concepções diferentes.

Assim, no contexto empresarial, certamente que um encontro de vontades ao nível dos incentivos, benefícios mútuos e valorização das pessoas quer ao nível das competências e habilidades individuais, bem como, a motivação dos colaboradores diminuem consideravelmente a probabilidade de conflito.

Algumas considerações fundamentais para uma boa gestão de conflitos passam por procurar soluções e não culpados, analisar as situações identificando verdadeiramente os problemas, aperfeiçoar a capacidade de escuta e de fala, ser construtivo quando se critica, procurar soluções “ganha – ganha”, mostrar exemplo de sucesso manter a calma, reconhecer quando se está errado, não ignorar os problemas e saber lidar com as pessoas problemáticas.

No entender de Nierenberg (2003, p. 11)

“É claro, a negociação ideal requer que todas as partes partilhem esta atitude abrangente. Na realidade, este não será sempre o caso. Não podemos esperar ser capazes de mudar a filosofia das pessoas com quem negociamos para ficarmos de acordo. Porém, temos de continuar a lidar com este tipo de pessoas. Porém, temos de continuar a lidar com alguém

⁵ PAIVA, Maria, CUNHA, Pedro, LOURENÇO, Abílio, Questionário de Eficácia Negocial de Conflitos na Escola (QENCE): validação de um instrumento para a construção de Paz nas escolas, RACC, 2011, p, 24.

cujo objectivo é derrotar-nos, podemos, ainda assim, conduzir a negociação de forma a que ambas as partes obtenham algo com isso.”⁶

Segundo o autor, a negociação ideal implica uma atitude abrangente na medida em que, não podendo mudar as pessoas, na forma como pensam ou como se expressam as suas opiniões, nem mesmo as suas crenças, atitudes e comportamentos temos que lidar com elas procurando obter, através de um bom clima negocial a obtenção de um ganho substancial onde as duas partes ganham com isso.

Uma negociação difícil acontece quando se depara com pessoas que acreditam veemente que em qualquer negociação existe um vencedor e um vencido. Assim, estas mesmas pessoas estando convencidas que estão sempre certas e os outros estão sempre errados. Estas pessoas podem ser demasiado exigentes e que preferem confrontar e ameaçar as outras pessoas com o receio de ceder ou recuar.

Trata-se de um negociador do tipo “eu ganho, tu perdes” sendo ao mesmo tempo dogmático por natureza e sentindo-se pressionado pode até ser ameaçador e exigente nas suas intenções.

Assim, a melhor forma para negociar com pessoas de trato difícil é pontualmente ficar do seu lado, descobrindo aspectos positivos, dando atenção e compreendendo todos os pontos de vista de forma a encontrar convergências e gradualmente chegar a consensos interessantes para ambas as partes.

Para Ribeiro (2008, p. 40)

“O conflito surge inevitavelmente no interior das relações humanas; as pessoas possuem diferentes personalidades, valores, atitudes, comportamentos, motivações, expectativas, necessidades, que conduzem muitas vezes à confrontação de opiniões e ideias divergentes, criando assim conflitos entre elas. Os conflitos podem aparecer nos mais variados e complexos cenários e contextos, desde as conversas entre amigos, aos

⁶ NIERENBERG, Juliet, ROSS, Irene S. Os segredos de uma negociação bem sucedida, Ed. Plátano Editora, Lisboa, 2003, pág. 11.

ambientes organizacionais, no interior de um grupo de maior ou de menor dimensão, etc.”⁷

O conflito, segundo o autor, é inerente à própria existência humana, na mediada em que, existindo diferentes personalidades, ideias, atitudes que vão gerando comportamentos diversos e que conduzem à confrontação de pontos de vista diferentes.

Modelo de estilos de gestão de conflitos



Adaptado de Jesuino Patrício (1992, p.113)⁸

Assim, os conflitos podem aparecer nas relações pessoais com amigos, nos ambientes empresariais ou organizacionais, em grupos de maior ou menor dimensão. Nesta medida, a ideia de negociação deverá estar sempre presente, pela simples razão de que a qualquer momento é fundamental identificar o conflito, compreender a sua pertinência ou importância para as partes, compreender os diferentes pontos de vista e analisar quais as possibilidades de resolução bem como, quais as opções de resolução cordial e benéfica para ambas as partes.

⁷RIBEIRO, João, Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”, ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb, 2008, pág. 40

⁸ PATRICIO, Miguel Beja Sardo de Sousa, Manual de Negociação, INA, Lisboa, 2007, pág. 113.

Assim, as principais etapas que se devem seguir passam por, em primeiro lugar: estabelecer objectivos concretos, todavia, não muito rígidos para serem debatidos e reorientados para os resultados; em segundo lugar; optar por uma pessoa ou uma equipa negocial na medida em que a importância da negociação e / ou do negócio poderá ser mais eficiente um ou outra hipótese: em terceiro lugar; escolher o melhor local procurando vantagens psicológicas e estratégicas para o efeito: em quarto lugar; preparar o encontro quer em termos físicos do espaço, quer em termos humanos e por último, escolher o tema para iniciar a negociação para quebrando o gelo e aliviando a tensão tende a aproximar as pessoas e facilita a negociação.

Para Homem (2009, P. 214)

“O envolvimento do departamento de gestão de pessoas em todos os estágios da aquisição é tratado por McIntyre (2004) como importante agente de mudança no alinhamento do capital humano. Entretanto, para o autor, a falha na gerência de duas dimensões da integração pode diminuir as chances de sucesso. As dimensões são: (a) integração de tarefa e (b) integração humana. A integração de tarefa é o processo de combinar actividades e procedimentos para maximizar e melhorar o desempenho. Já a integração humana engloba a combinação de atributos culturais e alocação de recursos para um aumento das habilidades.”⁹

Nesta perspectiva e segundo o autor, o envolvimento de gestão de pessoas é um importante agente de mudança no alinhamento do capital humano, pois, a envolvência das pessoas além de atribuir responsabilidades contribui para uma sensibilização dos problemas de perto e uma motivação acrescida.

Assim, a integração na tarefa e integração humana de todas as pessoas envolvidas, constituem segundo o autor as duas dimensões fundamentais para o sucesso da negociação.

Existindo diversas estratégias de negociação, embora com os mesmos objectivos que assentam na concretização de objectivos específicos dos seus autores, podem ser denominadas de competitivas, distributivas versus colaborativas ou integrativas.

⁹ HOMEM, Ivana Dolejal, OLTRAMARI, Andréa Poletto, ESSI, Vânia Gisele, A Gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição, FEAC, 2009, pág. 214.

Segundo Patrício (2007, p. 104)

“De acordo com Jesuino a adopção de estratégias e táticas competitivas depende da prioridade atribuída aos interesses próprios em detrimento dos interesses do outro, aliada a factores de antagonismo e a reduzida capacidade da outra parte em resistir a concessão. A estratégia competitiva consiste, muito simplesmente, em forçar o outro a baixar o seu nível de aspiração ou mesmo o seu ponto de resistência.”¹⁰

De acordo com o autor, a estratégia tática e competitiva depende da prioridade atribuída aos interesses dos próprios em detrimento dos interesses do outro, por outras palavras, tem como objectivo fundamental pressionar a outra parte a ceder aos seus anseios fragilizando os argumentos opostos aos seus intentos.

Patrício (2007, p. 112) “Para diagnosticar o potencial integrativo das situações negociais há que trocar informações e ensaiar propostas alternativas. Que podem ser formuladas sob a forma de perguntas táticas: «Como alteraria a minha proposta para a tornar mais aceitável ou qual a sua preferência entre pares de alternativas – televisores e aspiradores e máquinas de escrever?»”¹¹

Como estratégia integrativa e segundo o autor, tem como objectivo integrar os diferentes pontos de vista ou alternativas contribuindo para uma interacção de vontades numa proposta de aceitação conjunta por ambas as partes. Trata-se portanto de uma congregação esforços no sentido de evitar as intransigências e obstáculos pedindo pareceres e indicações de como chegar a um acordo à parte opositora e construir dessa forma uma “plataforma” de interesses comuns.

No entender de Patrício (2007, p. 114)

“Para negociar com clientes difíceis, Crespo apresenta a seguinte proposta, baseada no trabalho de Keiser (1988) sobre o assunto:

¹⁰ PATRICIO, Miguel Beja Sardo de Sousa, Manual de Negociação, INA, Lisboa, 2007, pág. 104

¹¹ PATRICIO, Miguel Beja Sardo de Sousa, Manual de Negociação, INA, Lisboa, 2007, pág. 112.

- Expandir o número de variáveis analisadas por ambas as partes e as quais o cliente atribui importância.
- Perceber se existe algum tipo de saída para o problema e qual a saída mais fácil.
- Listar as saídas possíveis.
- Considerar todos os aspectos da operação empresarial, nomeadamente desde a investigação e desenvolvimento ao pagamento do produto para o caso de ter que apresentar alterações face à negociação.¹²

Assim, e tendo em atenção este autor, a negociação com pessoas difíceis e em ambientes não colaborativos pressupõe uma análise de variáveis analisadas por ambas as partes no que diz respeito aos clientes, bem como, perceber se existe uma saída mais fácil considerando as diferentes saídas não esquecendo os aspectos de operação empresarial, entre outros aspectos, para a obtenção de um acordo ou entendimento mútuo.

Da mesma forma, a negociação com as organizações pode apresentar-se difícil, todavia a obtenção de informações sobre os negociadores, o conhecimento dos temas e objectivos pretendidos, a percepção e compreensão das personalidades dos negociadores enquanto representantes organizacionais, os pontos fortes e fracos, o conhecimento do ambiente negocial, bem como, a obtenção de dados estatísticos relativos aos assuntos em debate e a preparação para os imponderáveis pode contribuir para o sucesso da negociação em contexto empresarial.

3. Conclusão

A gestão da informação é vista pelas organizações como uma dinâmica muito importante para planear a estratégia global e continuada, procurando identificar as necessidades de

¹² PATRICIO, Miguel Beja Sardo de Sousa, Manual de Negociação, INA, Lisboa, 2007, pág. 114.

informação e formação, incorporando conceitos, ideias e atitudes congruentes com as actividades tendo como propósito tomar as decisões mais acertadas procurando o sucesso geral da própria organização.

A negociação acontece de uma forma geral, sempre que existirem ideias e opiniões diferentes sobre o mesmo assunto que duas pessoas ou partes querem encontrar pontos de encontro para um entendimento que deverá ser benéfico para ambas as partes.

A preparação da negociação necessita uma análise prévia das circunstâncias, dos diferentes de vista, as opiniões e atitudes dos elementos opositores, bem como, de toda a dinâmica inerente à situação em concreto, bem como, da melhor forma de resolvê-la.

Assim, no contexto empresarial, certamente que um encontro de vontades ao nível dos incentivos, benefícios mútuos e valorização das pessoas quer ao nível das competências e habilidades individuais, bem como, a motivação dos colaboradores diminuem consideravelmente a probabilidade de conflito.

Assim, e tendo em atenção este autor, a negociação com pessoas difíceis e em ambientes não colaborativos pressupõe uma análise de variáveis analisadas por ambas as partes no que diz respeito aos clientes, bem como, perceber se existe uma saída mais fácil considerando as diferentes saídas não esquecendo os aspectos de operação empresarial, entre outros aspectos, para a obtenção de um acordo ou entendimento mútuo.

4. Referências Bibliográficas

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos, Cardoso, Carlos Cabral, Manual de comportamento organizacional e gestão, Ed. RH, 6ª edição, Lisboa, 2007.

HOMEM, Ivana Dolejal, OLTRAMARI, Andréa Poletto, ESSI, Vânia Gisele, A Gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição, FEAC, 2009.

KLUGE, Jurgen, STEIN, Wolfram, LICHT, Thomas, Gestão do conhecimento, Ed. Pricipia, 1ª edição, Cascais, 2002.

NIERENBERG, Juliet, ROSS, Irene S. Os segredos de uma negociação bem sucedida, Ed. Plátano Editora, Lisboa, 2003.

PAIVA, Maria, CUNHA, Pedro, LOURENÇO, Abílio, Questionário de Eficácia Negocial de Conflitos na Escola (QENCE): validação de um instrumento para a construção de Paz nas escolas, RACC.

PATRICIO, Miguel Beja Sardo de Sousa, Manual de Negociação, INA, Lisboa, 2007.

POLACO, Feliciano Ambrósio, FARINHA, Paulo Lopes, FERNANDES, Jacinto Fernandes, Competências comportamentais para o desempenho excelente, ISLA.

RIBEIRO, João, Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”, ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb, 2008.

RODRIGUES, Charles, BLATTMANN, Ursula, Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v.1 n. 2, P.43-58, Jul/Dez.2011.