



Instituto Politécnico de Beja

Escola Superior de Tecnologias e Gestão de Beja



**Discentes: Ana Rita Barbosa
Cristina Pereira
Filomena Varela
Rita Pinto**

**Unidade Curricular: Negociação em Turismo
Licenciatura em Turismo – 4º Ano
Docente: Dr. Pedro Cravo**

Beja, 9 de Fevereiro de 2007

ÍNDICE

Introdução -----	1
Excesso de Confiança Negocial -----	3
O perfil de um bom negociador -----	8
Excesso de Confiança Negocial no Turismo -----	9
- Exemplo de Excesso de Confiança no Timesharing -----	10
..- Exemplo de Excesso de Confiança nas Unidades de Alojamento ----	12
Conclusão -----	14
Bibliografia -----	15

INTRODUÇÃO

A negociação está intrínseca na nossa educação, pois, desde a nossa tenra idade, aprendemos que devemos “*dar pra receber*”.

Este processo tem sido considerado intimidante, frustrante e opressivo, principalmente quando utilizado como ferramenta para desencadear desentendimentos pessoais, uma vez que este mexe com emoções e percepções, mas o certo é que a negociação está presente no nosso dia-a-dia.

Podemos entender por negociação, como, a fase durante a qual se preparam as condições de uma troca entre duas ou mais partes.

No entanto, os acordos a que a negociação permite chegar dependem das forças e das fraquezas dos intervenientes, do seu grau de informação, da sua interdependência, do seu poder de negociação – *bargaining power*.

Porém, o processo de negociação deve contemplar a busca de mútua satisfação. Mais do que o simples fim material ou imaterial da negociação, o que importa é a realização pessoal, a melhoria das relações e a possibilidade de se estabelecerem laços de respeito mútuo.

Um processo de negociação bem conduzido não faz somente um vencedor (*win-lose*), mas cria condições para satisfazer todas as pessoas envolvidas com os resultados obtidos (*win-win*).

Negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa, é esta aptidão que nos diferencia dos outros seres vivos. Permite-nos chegar a acordos em situações em que existem interesses comuns ou divergentes. E neste processo relacional, os conflitos de vontades, questões de *ego* ou vaidades, só fazem as pessoas perderem de vista os seus próprios interesses. Pois na negociação, tal como na vida, vencem apenas aqueles que têm níveis de aspiração realistas.

Contudo, como qualquer outro processo na nossa vida, na negociação também podemos cometer erros.

No âmbito do currículo do Curso de Turismo, mais especificamente na Unidade Curricular de Negociação em Turismo, foi-nos solicitado a realização de um trabalho sobre um dos sete erros negociais – “Ancoragem e Ajustamento”; “Escalada Irracional”; “Fecho Negocial Acelerado”; “Indisponibilidade Informacional”; “Mito da Divisão”;

“Negociação Circunscrita” e “Excesso de Confiança Negocial” (Crespo de Carvalho; 2004), e entre estes, nós escolhemos para nosso tema o Excesso de Confiança Negocial. O principal objectivo deste trabalho é dar a entender o que é o excesso de confiança negocial e como se deve evitar este erro, e para melhor percebermos o seu significado iremos demonstrar possíveis situações na área do turismo onde este erro negocial pode surgir.

As palavras-chave são: “negociação”, “turismo”, “erro” e “confiança”.

EXCESSO DE CONFIANÇA NEGOCIAL

Um dos sucessos da negociação passa por transmitir uma atitude positiva, ou seja, ser capaz de encarar e gerir o conflito como normal e construtivo.

O conflito baseia-se na diferença de interesses entre as partes envolvidas num processo de negociação, esta diferença de interesses pode ser materializada através de ideias e interesses formulados pelas partes, ou pode, simplesmente, derivar de diferentes percepções dos desejos e expectativas de ambas as partes. O conflito, no processo de negociação, é um dos aspectos que permite aos negociadores adquirirem competências. Competências essas que depois de aprendidas fornecem autoconfiança e coragem para poder conduzir correctamente um processo de negociação e, acima de tudo, são linhas orientadoras de defesa que servem de apoio quando se gera um desafio.

A nossa atitude é extremamente importante quando se fala em negociação, isto porque as atitudes influenciam a tomada de decisões. Os objectivos que queremos alcançar são controlados por essas mesmas atitudes, por conseguinte, controlam o modo como se negocia e o seu resultado.

Desta forma existem atitudes negativas que devem ser evitadas aquando de um processo de negociação:

- ❖ Preparação inadequada, pois esta *“desenha um quadro das opções e permite uma flexibilidade planeada nos pontos decisivos”*;
- ❖ Ignorar o princípio dar/receber, já que *“cada parte necessita de concluir a negociação sentindo que ganhou algo”*;
- ❖ Utilizar comportamentos intimidatórios, pois *“a investigação mostra que tácticas mais duras provocam resistências mais duras. A persuasão, e não a superioridade, contribui para bons resultados.”*
- ❖ Ser impaciente pode gerar resultados indesejados, logo deve-se *“dar tempo às ideias e propostas para actuarem”*.
- ❖ Demonstrar irritação pode provocar a ruptura do processo negocial, pois *“sentimentos negativos fortes são obstáculos à criação de um ambiente de cooperação e de inovação”*.
- ❖ Falar muito e escutar pouco, *“pois temos que saber ouvir, perguntar e apresentar as nossas ideias de forma clara e objectiva.”*

- ❖ Argumentar em vez de influenciar *“faz com que a nossa posição seja mantida pela educação e não pela teimosia”*.
- ❖ Ignorar o conflito *“pois este é a substância da negociação”*.

Fazer uma análise ao que possamos definir como prática negocial estaríamos a restringir as nossas práticas do dia-a-dia, pois em tudo o que fazamos, quer queiramos quer não, estamos a negociar. Desde acordar o aumento do ordenado com o nosso chefe até tomar uma decisão familiar. Assim podemos dizer que a negociação é gerada por princípios influenciados pelos nossos comportamentos de satisfação ou insatisfação, da mesma forma que, ao tomarmos decisões no dia-a-dia, estas podem influenciar o processo negocial.

Quando pensamos demasiado ou até mesmo falamos demais, poderá ser uma forma de estarmos a dar a conhecer os nossas fraquezas e facilitar ao adversário o seu poder de decisão. Para que não sejamos derrotados/vencidos psicologicamente devemos, ter em conta, duas das ferramentas mais influentes na condução de um diálogo, ou seja, a linguagem e o tom de voz utilizados.

Se acharmos que a negociação se limita apenas a trocar umas palavras com o vizinho para um acordo de compra e venda de uma pequena parcela de terreno, essa é a ideia que algumas pessoas têm, mas que não deve ser acatada. É cada vez mais evidente o número de situações em que cada um quer participar nas decisões que lhe dizem respeito. Este cenário resulta em grande parte pelo crescente número de ocasiões que exigem uma negociação e onde o conflito é uma “indústria” em franca expansão, pois as pessoas utilizam a negociação como uma prática para lidar com as suas diferenças e tomam a maior parte das suas decisões por via negocial.

Este fenómeno remete-nos para a análise de aspectos que envolvem e resultam do processo de negociação, e que cada vez mais irradiam o interesse em desenvolver temas e áreas relacionados com aspectos de índole económica, social e humana, suscitando, como é de nosso conhecimento, reacções em grandes personalidades da Economia e da Sociologia. Neste sentido, é importante referir que, quem toma decisões perante um processo negocial ou em qualquer outra condição está sujeito a cometer erros, mas, principalmente na negociação, é importante ter em conta esses erros que podem interferir, quer positiva, quer negativamente nos resultados. Um desses erros é o **“excesso de confiança”**.

Passaremos desta forma a descrever um pouco melhor este tipo de erro. Esta característica resulta de uma atitude/comportamento em que o negociador sobrestima as hipóteses de sucesso e ignora outras fontes precisas de informação, conselhos, recomendações e até mesmo sugestões de terceiros. É um género de refutação que incute no indivíduo características susceptíveis a alterações no comportamento que o levam a firmar-se perante os outros, estabelecendo, como tal, num dado momento, uma disputa que gera hostilidade e resistência à resolução dos problemas, concedendo, desta forma, uma perspectiva na possível obtenção de benefício igual ou superior ao desejado. Daqui surge um outro erro aplicado aos excessos de confiança, o qual se designa por “Fecho Negocial Acelerado”. Tal como o nome indica, há uma precipitação na tomada de decisão por uma das partes. Este erro é característico de indivíduos que detêm informação insuficiente para defender a sua posição e como tal, ignorar a perspectiva do adversário é um dos factores que encoraja o excesso de confiança. Neste sentido, considerar a negociação do ponto de vista unilateral pode resultar num acordo desfavorável para o negociador.

O que poderá ainda dificultar o processo de negociação é tentar convencer a outra parte de que lhe é impossível mudar a sua posição inicial. O ego identifica a posição de cada um, e agora o único interesse é “*salvar a cara*”. Este tipo de comportamento pode ser reconhecido essencialmente em estudos sobre o impacto da formação no Excesso de Confiança, pois ao se efectuar uma preparação para este tipo de erro, como é mencionado no manual “*Negociação*” de Crespo de Carvalho (2004) conclui-se que os indivíduos “*sem formação apresentam maiores probabilidades de sucesso se os restantes aceitarem a manutenção das suas posições e menores probabilidades de compromisso para chegarem a acordo do que os grupos em que foi ministrada formação*”.

A posição do indivíduo perante o acordo é sobretudo avaliada com base em características psicológicas que, impreterivelmente, determinam o sucesso negocial. Em certos casos, os negociadores recorrem a conselheiros qualificados na perspectiva de reduzir o efeito do excesso de confiança, na medida em que a opinião estará mais próxima da posição adversa. Na possibilidade de não poderem ser utilizadas opiniões de um conselheiro, o negociador poderá, eventualmente, “*aplicar uma estratégia que confronte os parceiros e que lhes peça para explicar as falhas do seu raciocínio ou decisões. A partir dessa discussão vislumbram-se mais claramente os erros e problemas do julgamento do negociador e partilham-se pontos de vista diferentes*”.

Este será um dos métodos aos quais se deve recorrer a fim de se poderem evitar erros como os já referidos anteriormente. Mas para além destes, surgem ainda outros tipos de erros, que estão associados ao excesso de confiança, sendo estes a “*Ancoragem*”, as “*Percepções Ilusórias*” e a “*Indisponibilidade Informacional*”.

A “*Ancoragem*”, pode surgir quando os indivíduos estabelecem um valor de referência (âncora), e tornam-se inflexíveis em relação a esse valor, comprometendo acções e julgamentos futuros.

As “*Percepções Ilusórias*” comportam vários tipos de ilusões resultantes de indivíduos onde se detectam algumas características que abordam excesso de confiança. Estas percepções ilusórias têm uma origem motivacional e geram um comportamento irracional, influenciando, desta forma, a tomada de decisão. Passo então a enumerá-las:

1. *A Ilusão de Superioridade*: a superioridade ou a aparente superioridade., pode ser fruto de um complexo de inferioridade e isso atrapalha o diálogo no acto da negociação. Desta forma, pensam possuir um elevado grau de honestidade, capacidade e inteligência em relação à outra parte. Acreditam que são os melhores e invencíveis acabando por incutir responsabilidades nos outros pelas falhas obtidas e não conseguem conferir o devido crédito quando estes obtêm êxito. Deve ser dada oportunidade a cada um para se exprimir e lançar “cartas” para a mesa, pois só assim se poderá iniciar o negócio, em vez de mostrar aos outros quem “domina”.
2. *A Ilusão de optimismo*: é característica do negociador que pensa que para ele só estão reservadas as experiências boas. O optimismo deve sempre prevalecer, mas levado ao extremo, pode trazer consigo consequências negativas, como seja o ignorar riscos que até são bastante óbvios numa situação normal.
3. *Ilusão de Controlo*: os indivíduos tendem a sobrestimar o seu grau de controlo pessoal sobre os resultados. O negociador pensa controlar tudo o que gira à sua volta, o que nem sempre acontece. Cria uma expectativa de sucesso pessoal maior do que a probabilidade objectiva que poderia fundamentar.

Por último, a “*Indisponibilidade Informacional*” verifica-se quando o negociador tende a omitir ou a não facultar toda a informação necessária para a concretização do negócio, pois pensa estar a guardar os seus trunfos., o que gera desconfiança na outra parte interveniente.

O excesso de confiança cega as pessoas, que se acham protegidas e insuperáveis, não temendo qualquer adversidade. Ganharam uma batalha, e acham que vão ganhar todas as guerras! Por outro lado, a falta de confiança também é um erro, pois se não confiamos no que fazemos, nunca obtemos o que queremos.

O PERFIL DE UM BOM NEGOCIADOR

Os traços essenciais para um bom negociador prendem-se à ética (respeito, integridade, justiça, responsabilidade, ser digno de confiança, senso de humor e autodisciplina), à empatia (paciência, flexibilidade, energia pessoal, e o saber perder) e à inteligência racional (educação formal, a preparação do negociador e sua capacidade de aperfeiçoar as suas técnicas).

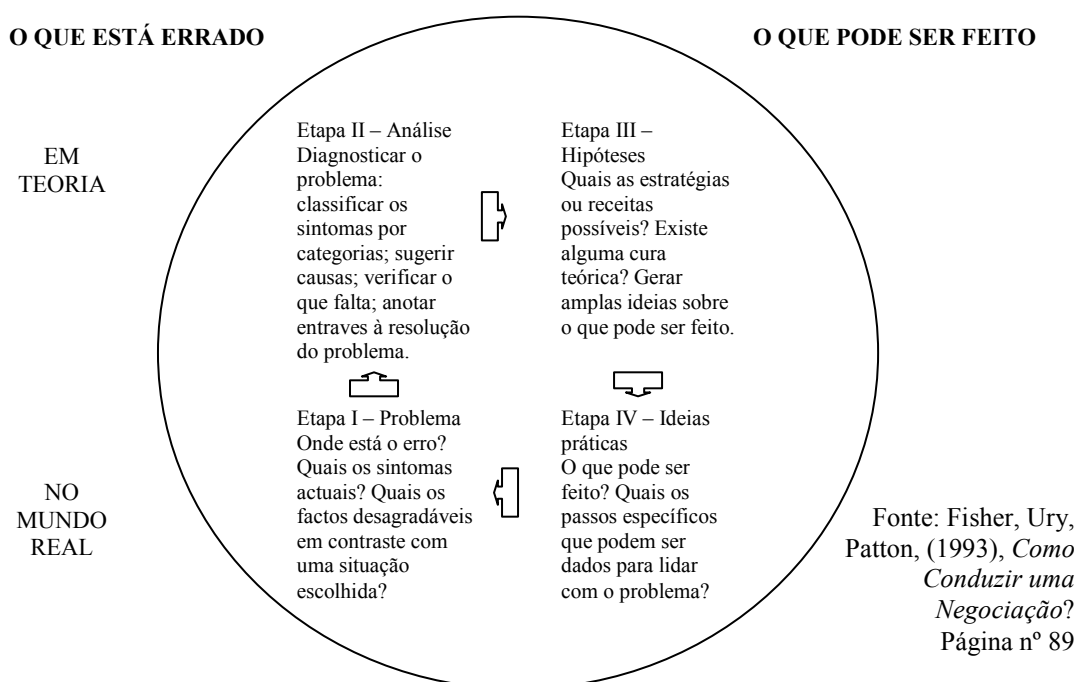
Os bons negociadores pecam quando engrandecem o seu “valor” em vez da sua posição social, acabando por ficarem frios, indiferentes, intimidativos, excessivamente ambiciosos, assumem uma personalidade diferente que é evidenciada na sua técnica de passar mensagens.

Os negociadores sentem-se pressionados a “subir”, e a pressão leva aos erros; mais pressão, mais erros.

Na necessidade de atingir os resultados da negociação, percebe-se a exigência em relação aos negociadores, o que leva à sua auto-preparação e ao planeamento do acto de negociação.

Um bom negociador deve saber dispor da informação, do poder e do tempo, se quer atingir um determinado resultado.

DIAGRAMA CIRCULAR (As quatro etapas básicas para a encarar problema)



EXCESSO DE CONFIANÇA NEGOCIAL NO TURISMO

O turismo tem vindo a apresentar, nas últimas décadas, uma relevante importância para o desenvolvimento económico, social, cultural e até político, de qualquer região.

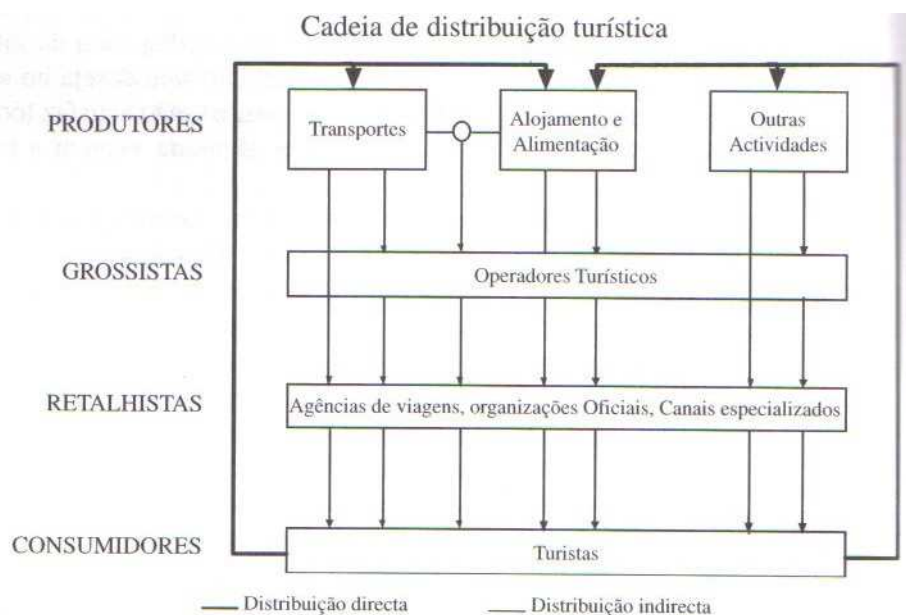
Do ponto de vista económico, o turismo é a actividade que tem criado mais empregos em todo o mundo, que tem gerado, tantas ou mais, receitas que a indústria petrolífera ou a indústria automóvel.

Mas para que o desenvolvimento do turismo se processe harmoniosamente é importante a existência de boas negociações.

O turismo, sendo um sistema inter-relacional, cooperativo e participado, implica a comunicação entre pessoas e a necessidade de, por vezes, chegarem a acordos. A negociação está inerente à actividade turística, como a qualquer outra actividade de cariz social, desde que envolva pessoas.

Negociação não existe apenas quando se vende o produto turístico final (por exemplo a relação de compra/venda entre turistas e agências de viagens), mas encontra-se relacionado com todo o processo de desenvolvimento turístico.

Existem negociações entre entidades privadas e entidades públicas, a fim de chegarem a acordos, por exemplo, para a melhoria das infra-estruturas e equipamentos de apoio turístico. E dentro dos canais de distribuição do produto turístico, tem que existir negociação entre os vários intervenientes, para a criação do “valor” até ao consumidor final.



Fonte: CUNHA, Licínio(2001), *Introdução ao Turismo*: página nº. 209

Quando existe distribuição directa do produto turístico, o consumidor final (turista), compra os seus produtos directamente aos produtores.

Na actividade turística estamos sempre perante a negociação, e esta tem sempre como principio a prestação de bens e serviços ao cliente/turista. E como qualquer outra negociação, a negociação no turismo, exige sentido de oportunidade, conhecimento aprofundado e perícia, para chegar à qualidade desejada e ao preço mais vantajoso.

Mas a negociação também existe entre o pessoal/staff de um dado restaurante, hotel ou transportadora. Exemplos disso é a negociação de salários, férias, horas de trabalho, número de pessoas por equipa, questões de hierarquia, questões de marketing, ou seja, todas as questões que não sejam unilaterais, que para se chegar a uma decisão seja necessária a opinião de mais do que uma pessoa.

Na negociação em turismo também é possível a existência de erros negociais, e o excesso de confiança pode ser um desses erros.

Vamos exemplificar o excesso de confiança negocial no timesharing (*“direito de uso de uma unidade de alojamento integrada num empreendimento ou complexo turístico por determinado período de tempo”* Cunha, 2001) e na relação entre unidades de alojamento, que em vez de cooperarem umas com as outras, acabam por ter atitudes adversas.

Exemplo de Excesso de confiança no Timesharing

Um casal de turistas, durante as suas férias no Algarve, foi surpreendido na rua com uma “raspadinha”, para ficarem habilitados a ganhar uma semana de férias nas Canárias. Motivados pelo prémio, tentaram a sua sorte! E tiveram uma boa surpresa quando descobriram que eram um dos casais premiados.

No entanto, teriam que ir adquirir a semana de férias, a um Clube de Férias, mas como o prémio até era aliciante, não perderam tempo.

Na recepção do Clube de Férias, preencheram um questionário com os seus dados e esperaram pelo promotor do local (vendedor de timesharing), que os iria receber e entregar-lhe a semana de férias nas Canárias.

Após alguns minutos de espera, chega um jovem bem apresentado, com um grande sorriso, a dar-lhes os parabéns.

Vendedor: Bom dia meus senhores! Antes de mais gostaria de vos dar os parabéns por este magnífico prémio, uma semana de férias nas Canárias. Com tudo pago!

Casal: Obrigado!

Vendedor: Sou o Ricardo, promotor do Clube de Férias...!E tenho que vos dizer que terei muito gosto em entregar esta semana de férias a vocês, pois parecem ser um casal muito simpático.

Casal: Obrigado!

Vendedor: Estão cá de férias?

Casal: Sim! Viemos passar uns dias no Algarve! Somos de Lisboa e nem sempre podemos vir para cá!

Vendedor: E gostam do sul do país para passar as vossas férias?

Casal: Tem sido a nossa opção nos últimos anos!!!

Depois de, mais ou menos, trinta minutos de conversa de circunstância...

Vendedor: Gostaria de vos apresentar um sítio maravilhoso, onde poderão passar as férias dos próximos anos, sem pagar nada, e essas férias poderão até ser usufruídas pelos vossos filhos. Não apenas uma semana, mas o resto das férias da vossa vida!

Têm um minuto? De seguida, irei entregar-vos a vossa semana de férias!

O tempo que irão agora perder comigo, será bem recompensado, numa ilha, durante uma semana, com tudo pago!

Casal: Então apresente lá esse sítio maravilhoso!

Vendedor: É o Clube de Férias...! Com piscinas de água salgada, bares, restaurantes, campo de ténis, campos de golfe, mini-golfe, ginásio, SPA, centro de estética, serviço de limpeza e lavandaria, a toda a hora... Tudo ao seu dispor!

Uma vivenda, com uma capacidade para oito pessoas, equipada com jacuzzi, banheiras de hidromassagem, decorada pelos melhores decoradores de interiores do país, aqui à sua espera! Irá poder ver, daqui a pouco, o que lhe estou a dizer!

E para isto tudo só têm que pagar uma pequena mensalidade durante cinco anos, e nunca mais se vão preocupar com férias.

Já ouviram falar de Direito de Utilização Turística? (*Uma denominação mais bonita para Timesharing*).

Casal: (*o casal continuou no silêncio, apenas trocou uns olhares de desconfiança, que o vendedor tão entusiasmado com a sua apresentação, não viu*)

Vendedor: Não, pois não! Mas eu explico-vos!

Aqui, pagam durante cinco anos uma pequena mensalidade e irão ter férias para toda a vida. Escolhem uma das nossas vivendas! E todos os anos poderão passar uma semana na vossa vivenda preferida, sem nenhum outro custo!

É disto que precisam, não é? (*diz isto com um ar arrogante*) Eu sei que lhe estou a dar uma oportunidade única, a oportunidade de poder ser membro deste Clube de Férias. Um bem vitalício e hereditário! Não vai querer perder esta oportunidade, pois não? Posso chamar o meu Director, para tratar da parte burocrática?

Casal: Agora que nos deixa falar, deixe-me dizer-lhe que se nós soubéssemos que se tratava de timesharing, nunca aqui tínhamos vindo! Nós temos uma vivenda aqui ao lado e não estamos interessados em Clubes de Férias.

Não precisa de chamar ninguém! E já agora, fique com a nossa semana de férias, pois deve precisar mais do que nós! Não perca essa oportunidade!

O casal sai do clube de férias e deixa o vendedor sozinho.

Observações: Neste exemplo, o vendedor não ouvia, não perguntou o básico (se o casal tinha lá casa, ou não), apenas pensava em vender mais umas férias no clube, e a sua ambição e arrogância levaram-no a perder o negócio.

O seu excesso de confiança, não o deixou observar os pequenos gestos do casal, que evidenciavam o seu desinteresse.

Tentou pressioná-los no fecho, mas ainda nem tinha ouvido a opinião do casal.

O vendedor pensava estar numa posição de superioridade, oferecendo algo único ao casal, algo irrecusável. Quando o casal já devia ter assistido a muitas apresentações daquelas e só queria ir embora.

Exemplo de Excesso de confiança entre unidades de alojamento

Este exemplo, é um exemplo real e passa-se entre algumas unidades de alojamento numa área de 20 km no concelho de Mértola.

Inicialmente, a relação entre as várias unidades era de entendimento mútuo e colaboração, isto é, sempre que chegava um turista/hóspede e uma das unidades estivesse completa, era-lhe indicada uma outra na zona (e vice-versa). Todos os responsáveis/gerentes das unidades de alojamento, conhecem as condições de cada alojamento, e mantêm uma boa relação (de entreajuda).

Recentemente, abriu uma unidade de alojamento de turismo em espaço rural que veio criar um conflito com as restantes unidades da zona em questão.

Podemos afirmar que o gerente desta unidade tem excesso de confiança, pois parte do princípio que a sua unidade de alojamento é melhor que as outras (apesar de as não conhecer), por pensar que esta está privilegiada em relação à sua localização, bem como à sinalética ou a página de Internet; e, como tal, toma uma atitude em que não necessita que exista um contacto com as restantes unidades. Pensa não necessitar dos clientes encaminhados pelas outras unidades, consequentemente, não encaminha clientes quando está completa e não abre a sua unidade para a visita dos gerentes das outras unidades. A sua atitude poderá ser prejudicial, e daí advir o descrédito dos colegas da actividade e estes, naturalmente, não vão indicar esta unidade aos seus clientes quando as respectivas unidades estiverem completas, ficando este, a perder.

CONCLUSÃO

Após a realização deste trabalho, esperamos ter alcançado os objectivos propostos, ou seja, dar a entender o que é o excesso de confiança negocial, como deve ser evitado, através, e não só, do perfil de um bom negociador, e exemplificar este com dois factos que podem surgir dentro da actividade turística.

Para a realização do mesmo, recorremos a alguma bibliografia, embora, tivéssemos dificuldade em encontrar informação específica deste tema – erros negociais.

Um dos suportes utilizados foi, sem dúvida, o manual recomendado pelo docente da unidade curricular, isto é, *Negociação* de Crespo de Carvalho, bem como, o material de apoio disponibilizado.

Com este trabalho podemos evidenciar o que é a temática do Excesso de Confiança, e aprofundar os nossos conhecimentos sobre a mesma, pois ao indicarmos um caminho promissor para os outros, ajuda-nos a aprender e a ter consciência das ideias e acções que devemos ter e tomar. Porque, ser competente depende de nós, e, exclusivamente, de nós!

Assim como a negociação, o excesso de confiança negocial, está presente no nosso quotidiano, ainda que não nos apercebamos disso directamente.

Para evitar este, ou outros erros, devemos criar uma postura flexível, íntegra, e sobretudo, assumir as nossas responsabilidades e erros. Sempre que superamos, ou não, um obstáculo ou uma adversidade, aprendemos algo que nos irá ajudar no nosso desenvolvimento futuro e na nossa forma de encarar a realidade.

Apesar de não ser fácil mudar hábitos, separar emoções e méritos, ou até mesmo incluir outros comportamentos, na procura de uma solução sensata, é importante dar ênfase à negociação, pois ajuda-nos a encontrar a melhor forma de encarar um problema partilhado.

BIBLIOGRAFIA

- ☒ **CARVALHO**, José Crespo (2004), *Negociação*, Edições Sílabo, Lisboa.
- ☒ **CUNHA**, Licínio (2001), *Introdução ao Turismo*, Editorial Verbo, Lisboa – São Paulo.
- ☒ **FISHER, URY, PATHON** (1993), *Como Conduzir uma Negociação*, 1ª Edição, Edições ASA – Porto.
- ☒ **MAUBERT**, Jean-François (1997), *Os segredos de uma negociação*, 2ª Edição, Edições CETOP – Mem Martins.
- ☒ **TIPLER**, Júlia (2001), *Negociar com Sucesso – Manual de Auto-Formação*, Centralivros,Lda.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- ☒ **SOUSA**, José Vasconcelos (1996), *Negociação*, Difusão Cultural, Lisboa.
- ☒ **FLEMING**, Peter (2000), *Aprenda a negociar com sucesso numa semana*, Publicação do Jornal de Negócios.
- ☒ **RECK**, Ross R. & **LONG**, Brian G. (1990), *A negociação ganha-ganha; como negociar acordos favoráveis e duradouros*, 1ª Edição, Editora Saraiva, São Paulo.
- ☒ **KENNEDY**, Gavin (1991), *Dicionário do Negociador*, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

- ☒ **MADDUX**, Robert B. (1991), *Negociar com Sucesso – Estratégias e Táticas de “Ganhar/Ganhar”*, 1ª Edição, Editora Monitor – Projectos e Edições, Lda., Lisboa.
- ☒ **SILVA**, Fábio Geralves (2001), *Manual do Empreendedor*, Editora Bertrand & Ideias e Negócios.
- ☒ **CHIAVENATO**, Idalberto (1998), *Recursos Humanos – Edição Compacta*, 5ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.
- ☒ **BILHIM**, João Abreu de Faria (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas de Lisboa, Editora Etigrafe.
- ☒ **ALMEIDA**, Fernando Neves de (1995), *Psicologia para gestores – comportamentos de sucesso nas organizações*, Editora McGraw-Hill.
- ☒ **BERGAMINI & CODA** (1990), *Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação & Liderança*, Editora Livraria Pioneira, São Paulo.
- ☒ **FINURAS**, Paulo (1999), *Gestão Internacional e Recursos Humanos*, Edições Sílabo, Lisboa.
- ☒ **DALE**, Barrie & **COOPER**, Cary (1995), *Qualidade Total e Recursos Humanos*, Tradução de Armando Silva Carvalho, Editorial Presença, Lisboa.
- ☒ **CAETANO**, António & **VALA**, Jorge (2002), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*, 2ª Edição, Editora R H, Lisboa.