

NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO: TÉCNICAS PARA GERAÇÃO DE LUCROS E AMPLIAÇÃO DE MERCADO

Débora Rubio¹
Deyvid Dorneles Gomes²
Dorival Paula Trindade³
Karem Cristine de Araújo Santana⁴

Resumo: O propósito de estudar este tema foi mostrar como são importantes as habilidades de negociação para nos ajudar a conseguir melhores resultados. Quais são as características que um negociador deve ter para obter sucesso? Como podemos persuadir pessoas a fazer coisas que elas não fariam por si só? E quanto a entender o comportamento humano usando a técnica Programação Neurolinguística (PNL) para descobrir o que estão realmente pensando? Os resultados desta análise serão revelados e discutidos com o propósito de ganhos nos resultados do ambiente corporativo das empresas.

Palavras-Chave: Negociação, Persuadir, Programação Neurolinguística (PNL)

Abstract: The propose of studying this theme was to show how important negotiation abilities are to help us getting better results. What are the characteristics a negotiator must have to obtain success? How can we persuade people to do things that they wouldn't do by themselves? What about understanding human's behavior using Neuro-linguistic Programming (NLP) technique to discover what they are really thinking? The results of these analyzes will be revealed and discussed on this project.

Keywords: Negotiation, Persuade, Neuro-linguistic Programming (NLP)

Introdução

O tema “Negociação” por se tratar de algo que vivenciamos todos os dias e também pelo fato de que as pessoas pensam que o dominam, não percebem é que existem possibilidades de superar as expectativas de ambas as partes e aumentar a lucratividade sem prejudicar o outro, para tal feito basta apenas sentar, analisar a situação e traçar hipóteses e certamente haverá uma opção melhor do que aquela que se pensou inicialmente por simples impulso.

¹ Débora Rúbio – Bel.em Administração de Empresas pela UNIBR

² Deyvid Dorneles Gomes - Bel.em Administração de Empresas pela UNIBR

³ Dorival Paula Trindade – Prof. Ms. em Administração de Empresas (UNIBR / UNIESP)

⁴ Karem Cristine de Araújo Santana – Bel. em Administração de Empresas (UNIBR)

Este estudo se apropria de diversos estudiosos, por meio de sua bibliografia, nas áreas de Negociação, Persuasão e Programação Neurolinguística que ao fim e ao cabo explicam como podem contribuir para geração de lucros nas empresas.

Negociação

No ambiente empresarial e pessoal existem as divergências de interesses, e para não chegar ao conflito utiliza-se a negociação como meio para tentar atender de forma justa ambas as partes, ou seja, ambos interesses.

No geral não existe muito conhecimento dos métodos de negociação e por isso as negociações na maioria das vezes não dão bons resultados. E ainda assim, Martinelli e Almeida (2009, p.38) comentam em sua obra que “Apesar da sua importância, o processo de negociação frequentemente é incompreendido ou menosprezado, culminando com resultados inferiores àqueles que poderiam ser obtidos [...]”.

Acredita-se que seguindo os passos recomendados para uma negociação “[...] separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses e não nas posições, buscar opções de ganhos mútuos e definir critérios objetivos” temos parte da performance garantida. Conforme Martinelli e Almeida (2009, p.38) citam em sua obra que negociação é um processo e que trará resultados mais eficazes quando bem planejado em qualquer circunstância por mais simples que pareçam.

Podemos ressaltar que o processo de negociação é de grande importância para a empresa, pois, por meio dele são tomadas as decisões, e toda tomada de decisão traz em si sua importância e envolve diversos riscos que devem ser dotados de cuidado.

A negociação nas empresas esta envolvida entre os diversos departamentos que ali existem, tornando o processo de negociação presente no dia a dia. O interessante que ocorre é que mesmo sendo um objetivo comum, o sucesso da empresa, os departamentos caminham por interesses diferentes, e com isso surgem os conflitos entre os mesmos. Esses conflitos são mais difíceis de negociar, já que envolvem uma negociação multilateral, onde são discutidos os interesses dos diversos departamentos, trazendo em si o jogo de poder.

Quando se relacionam as empresas com o processo de negociação, é o administrador que atua como mediador neutro entre os interesses.

Martinelli e Almeida (2009, p.40 e 41) apontam que:

Um administrador eficaz deve avaliar objetivamente as alternativas de cada um dos lados, seus interesses e suas prioridades. [...] esses três grupos de informações determinam a estrutura de uma negociação. [...] Encontrar soluções criativas que

fora dos limites do conflito é uma forma muito útil de aumentar os recursos compartilháveis pelos dois lados envolvidos no processo, aumentando as chances a uma negociação efetiva. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2009, p.40 e 41)

A negociação muito pelo contrario do que se imaginam esta relacionada a vários aspectos do relacionamento interpessoal e empresarial, e ainda assim pode ser considerada uma habilidade pessoal ou adquirida através do desenvolvimento de competências.

Com base na globalização e nas diversas mudanças, atualmente o processo de negociação vem sendo modificado, verifica-se que anteriormente, a negociação era baseada em processos unilaterais dentro das empresas considerando a relação de poder, onde o resultado favorecia apenas uma das partes. Esse modelo de negociação não é viável para os dias de hoje e passou a não ser mais utilizado e acredita-se que um modelo de negociação que não proporciona um resultado que favoreça as duas partes ou a multilateralidade, não garante parcerias futuras.

Conforme define Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.80):

A negociação é um processo científico quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo. Contudo, a maneira como esse problema conjunto é resolvido mistura ciência e arte. O processo é muito criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo que é possível obter em determinada situação. E a comunicação interpessoal tem componentes de arte e de ciência, como nos mostra a psicologia. De qualquer forma, acho que quase todo mundo pode melhorar substancialmente seu talento para negociar estudando e praticando. (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.80)

Como conseguir os melhores resultados possíveis? É possível evitar conflitos e ainda assim obter aquilo que deseja, ou seja, lucro no caso dos negócios?

A resposta para estas perguntas é a mesma, é possível através da negociação! Uma “arte”, como dizem os mais aprofundados no assunto ou um talento como mencionam outros. O importante é dizer que todos em algum momento na vida negociam, seja em suas vidas pessoais ou profissionais. Contudo há aqueles que se destacam neste aspecto, estes geralmente são vendedores, isto porque a negociação é a ferramenta básica para esta atividade, assim como menciona Júlio (2005, p. 17) “[...] vender é a atividade, negociar é a ferramenta por trás dela. [...] ou seja, para tornar-se um grande vendedor, você precisa obrigatoriamente, saber negociar com pessoas”.

A certeza de conseguir sempre os melhores resultados não existe, entretanto é possível, se bem preparado, tentar encontrar um caminho que leve a um acordo favorável para ambas as partes. Mas o que fazer para se tornar bem preparado?

A Importância das Técnicas De Negociações Para Obtenção De Sucesso

Segundo Roger Fisher (2005), fundador e diretor do Harvard Negotiation Project (organização dedicada ao estudo e ao ensino da resolução de conflitos) existem sete princípios que norteiam a negociação, mostrando a direção e estratégias a serem empregadas para alcançar resultados, que aqui usamos Andrade para justificá-las e apoiá-las.

1º Princípio: Comunicação

A comunicação é indispensável, visto que para ser um bom negociador deve ser um bom argumentador. Relacionada a um ambiente organizacional a eficácia da comunicação proporciona a passagem de uma informação sem ruídos possibilitando uma melhor compreensão da mensagem transmitida.

De acordo com Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.74) “Não é possível negociar sem uma comunicação eficaz”.

2º Princípio: Relacionamento entre as partes

Tendo em vista que há um objetivo comum e as duas partes procuram obter benefícios para suas empresas, a melhor maneira de chegar a isso é sanando as diferenças e buscando a compreensão, levando a um relacionamento de qualidade com a outra parte. Afinal diferenças levam a conflitos e conflitos não levam a negociação alguma.

Segundo Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.74) “[...] A negociação será melhor se ambas as partes acreditarem que buscam resolver uma preocupação comum e devem descobrir como lidar com suas diferenças.”

3º Princípio: Interesse

Ter um conhecimento sobre os interesses reais da outra parte pode ajudar, e muito, a negociação, uma vez que a possibilidade de barganhar é um ponto crucial podendo garantir nos acordos empresariais resultados eficazes nos diversos tipos de negociação, desde os pequenos acordos até os grandes que envolvem interesses e divergências em grande escala.

Mencionaram Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.74) que “[...] as pessoas têm seus próprios interesses [...] Eles variam em função das circunstâncias, e o negociador precisa descobrir qual é o real interesse da outra parte.”

4º Princípio: Criatividade

No processo de negociação há variáveis, levando a possíveis desacordos quando relacionado a não aceitação da outra parte, o que induz o negociador a ser criativo para garantir o sucesso da negociação.

Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.74) definiram que: “Se quisermos ter um bom acordo, precisaremos conhecer todas as possibilidades”.

5º Princípio: Possibilidades

Tem-se que pensar nas hipóteses no caso de não haver um acordo, ou seja, verificar se é vantagem iniciar uma nova negociação ou se é necessário ingressar num processo judicial. Sendo assim é preciso pensar se existe uma maneira para finalizar o processo de negociação.

Segundo Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.74) “[...] saber [...] quais são nossas opções, caso não chegemos a um acordo.”

6º Princípio: Compromisso

O processo de negociação não cessa no ato do fechamento do contrato, faz-se necessário o cumprimento do acordo.

De acordo com Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.74) “[...] promessas práticas e realistas de cada parte.”

7º Princípio: Persuasão

“A outra parte deve estar convencida de que é tratada com justiça e que fizeram uma boa opção.” Mencionaram Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.74).

Persuasão

Apesar da importância de cada princípio, podemos destacar o sétimo, persuasão, como uma das técnicas que quando bem empregada no processo de negociação pode possibilitar grandes resultados.

A persuasão traz em si a chance de mudar a opinião do receptor sem que o mesmo seja contrariado, porém existem duas formas de aplicar a persuasão; a forma explícita e a implícita, mais conhecida como subliminar.

A persuasão implícita sugere a idéia e o receptor é levado a segui-la sem haver nenhum tipo de bloqueio mental, enquanto que a explícita é quando são utilizados meios claros para se dizer algo (CITELLI, 2007a, 2004b).

“Procuraremos encontrar formas de convencer a outra parte de que esta sendo tratada de maneira justa.” disseram Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.74).

Essas duas formas de persuasão são muito utilizadas em diversos campos do relacionamento interpessoal, bem como na negociação, mas ainda assim são poucas as pessoas que estão preparadas para perceber esse tipo de influência (OLIVEIRA, 197?).

Os princípios acima, quando combinados de forma correta, proporcionam ao negociador uma estrutura mais sólida para se encarar a mesa de negociação.

Segundo Fisher *apud* Andrade (ALYRIO e MACEDO, 2009, p.73) esses princípios são ingredientes de uma receita universal de negociação, e por serem de âmbito universal, estão a dispor de qualquer pessoa que deseje resultados éticos e benéficos para ambas as partes.

A Mistura (Negociação E Persuasão) que Maximiza as Chances de Sucesso

Sabe-se que a negociação sozinha tem bons resultados, assim como a persuasão, contudo, a prática das duas juntas ajuda o negociador num melhor processo de negociação.

O processo de negociação não é uma situação sazonal, pois, quando uma pessoa decide comprar algo, ela está tomando uma decisão, onde envolve de um lado o comprador e do outro o vendedor, ambos com diferentes interesses, estabelecendo uma negociação.

A negociação está envolvida em vários aspectos da sociedade onde podemos citar os relacionamentos entre as pessoas e entre empresas, onde empresas e pessoas negociam para chegarem a acordos justos e favoráveis para ambas as partes.

Se ocorrer que uma das partes do processo de negociação decidir que a outra parte siga sua opinião, essa por sua vez poderá utilizar de algumas técnicas. Uma delas é a persuasão, onde a outra parte é levada a fazer o que o outro quer sem contrariar sua vontade.

Martinelli e Almeida (apud Cohen 2009, p. 18) destacam em sua obra que “Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. Dentro desse conceito, pode-se identificar que a comunicação continua sendo uma das ferramentas mais importantes nas empresas, é através dela que podemos planejar melhor e garantir uma melhor abordagem na negociação.

Os autores mencionaram o poder, porém, não se pode esquecer que quando há uma negociação com pessoas de cargos mais altos o poder na maioria das vezes fala mais alto, e então é necessário um grande poder de persuasão e informação para que se chegue a um senso comum.

Cohen (1981, p.13) comenta em sua obra que a negociação “[...] é de um campo de conhecimento e empenho que visa conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa.”. Entretanto, convencer uma pessoa a seguir sua opinião não é o melhor caminho, porque não é justo e nem ético.

Destaca-se a persuasão como uma técnica de negociação que melhor se adapta ao justo e ético, proporcionando assim resultados melhores e mais eficazes.

Fowler (2000, p.32) acredita que através das técnicas de persuasão é possível obter resultados positivos, pois, quando existe a informação aliada à habilidade persuasiva, é mais fácil evitar conflitos, onde a outra parte não precisa abrir mão dos seus princípios para seguir pelo caminho ora proposto.

Fowler (2000, p.33) afirma que a persuasão é um conjunto de várias habilidades que formam o negociador, ou seja, a persuasão não detém caminhos para ser aplicada por si só, até mesmo para ser um bom persuasor o indivíduo tem que buscar a capacitação para que seja formado o perfil ideal; sendo assim, possuindo essas habilidades, o mesmo estará apto para obter melhores resultados.

A persuasão não apresenta uma única característica: é uma combinação das habilidades consideradas a seguir descritas por Fowler (2009):

O *estilo* é ressaltado através da postura do negociador, tom de voz e as formas de abordagem como o mesmo usará e/ou manipulará a outra parte (torna-se mais fácil quando a outra parte é inexperiente);

O *ponto de vista dos outros*, as pessoas os avaliam de acordo com as suas habilidades que são adquiridas através de capacitação e disciplina, para que assim possa persuadir o outro utilizando a técnica citada na obra de Fowler, onde diz que evidenciando os benefícios a proposta fica mais atraente diante do ponto de vista dos outros.

Conversar e ouvir é saber identificar o momento certo tanto para falar, quanto para ouvir. Esse processo de saber ouvir envolve riscos a serem levados em consideração, pois, quando não se ouve, não se detém informações e isso pode ser considerado desrespeito.

Investigar e questionar se faz necessário, pois, com dados obtidos através de questionamentos e/ou investigação pode-se chegar a elementos importantes para o processo de negociação e assim garantir que a outra parte não está omitindo, usando dados incorretos ou manipulando dados como cita Fowler em sua obra.

“Questionar geralmente é mais eficiente que simplesmente afirmar que a pessoa está errada” (FOWLER, 2009, p.40)

A utilização dos intervalos pode ser bem vinda nas situações aonde negociação não chega a um ponto comum, para considerar novas propostas, amenizar ânimos exaltados e propor tempo para pensar, principalmente quando trata-se de negociadores inexperientes.

Concessões e Acordos podem ser necessários em casos onde as partes envolvidas buscam resultados utilizando todos os recursos que possuem, chegando a um ponto em que abrir mão de algo é mais vantajoso do que sair sem nada. Isso nada mais é do que uma negociação ganha-ganha, ou seja, os dois conseguem chegar a um senso comum.

Fowler (2000, p.42) disse que: “*Pode ser impossível avançar sem algumas concessões.*”

A importância das sínteses tem que ser levada em consideração, pois, através dela é que os pontos principais da negociação são evidenciados e pautados, evitando possíveis olvidos. É necessário retomarmos ao ponto que foi discutido observando os objetivos e o que já foi acordado, utiliza-se dessa técnica principalmente quando trata-se de discussões complexas e demoradas.

Chegar a um acordo é saber identificar o momento certo, observar a oportunidade e apresentar uma proposta para o acordo.

“Chegar a uma conclusão mutuamente satisfatória é o objetivo básico de qualquer negociação, e é preciso ter mais cuidado nesse ponto conclusivo do que em qualquer fase da discussão”. Fowler (2000, p.46)

Linguagem corporal muitas vezes é deixada de lado, porém, ela detém muitos sinais que ajudam a identificar o comportamento do outro. Vale ressaltar que ela ainda “*não é uma ciência exata*”. Fowler (2000, p.47).

“Observe a linguagem corporal da outra pessoa, para captar sinais de suas reações e atitude, e use gestos para reforçar sua própria linguagem”. Fowler (2000, p.47).

Um negociador/persuasor tem uma visão mais ampla do que ele pode usar para chegar ao seu objetivo, ele visualiza uma condição e induz o outro a pensar daquela forma e a seguir aquele caminho apenas por “mostrar” que aquela situação seria a melhor escolha, porém o negociador/persuasor tem

que ficar atento, pois, mesmo tendo toda a preparação para agir daquela forma, ele não tem como saber se o “alvo” tem conhecimentos e a percepção necessária para conseguir identificar esta estratégia e assim conseguir bloqueá-la.

Dessa maneira, observamos a relação de vínculo entre negociação e persuasão, mostrando que se utilizada, sozinha, a negociação pode levar aos resultados, porém estes podem não ser tão benéficos quanto se utilizada em conjunto com a persuasão.

A persuasão por sua vez, além de ser demonstrada como uma parte da negociação, ela também tem em seus princípios uma técnica que deve ser destacada e desenvolvida, maximizando ainda mais a chance de sucesso organizacional. Esta técnica é a Programação Neurolinguística, que traz importantes conceitos a serem utilizados tanto dentro, quanto fora da organização.

Programação Neurolinguística

A Programação Neurolinguística (PNL)⁵ segue em conjunto com a persuasão, aliando uma exposição de ideias a uma equiparação de comportamentos e sentidos do outro, passando a idéia de proximidade entre os envolvidos (PADOIN, ZUSE, 2005).

O negociador que se utiliza da persuasão e da PNL melhora o dia-a-dia nas empresas em varias situações: em reuniões, relacionamento com os clientes, motivação de funcionários (tornando o ambiente harmonioso), ajuda na tomada de decisão e principalmente em casos de negociação. Utilizando as técnicas de PNL é possível identificar as motivações no outro, e usá-las como argumentos persuasivos, e os efeitos serão a aceitação imediata e sem contestação da outra parte envolvida na negociação.

Acompanhamento é tudo. A identificação e reconhecimento de si mesmo e do próximo facilita a comunicação. Para muitos esta técnica não é considerada, entretanto as organizações atuais buscam novidades que as façam se destacar dentre as outras e a simples “observação, vivência, experiência e percepção” em alguns casos já possibilitou a transformação de pequenos casos em grandes sucessos de negócios conforme Ferrez.

[...] do ponto de vista das comunicações persuasivas, é no âmbito das emoções onde entram em crise os mitos da liberdade e da racionalidade. Incidir sobre as emoções dos demais permite levá-los a modificar seus desejos, de maneira que,

⁵ PNL significa: 'como as palavras (linguística) podem atingir a mente (neuro) e produzir uma ação (programação)'. É baseada num conjunto de modelos, estratégias e crenças que seus praticantes utilizam visando uma comunicação positiva e eficiente entre as pessoas e consigo mesmo com o objetivo de conquistar a excelência e o desenvolvimento pessoal e profissional. É baseada na ideia de que a mente, o corpo e a linguagem interagem para criar a percepção que cada indivíduo tem do mundo, e tal percepção pode ser alterada pela aplicação de uma variedade de técnicas. A fonte que embasa tais técnicas, chamada de "modelagem", envolve a reprodução cuidadosa dos comportamentos e crenças daqueles que atingiram o "sucesso".

acreditando fazer o que desejam, façam o que a gente deseja. (FERREZ, 1998, p.13).

Negociação e Persuasão para Geração de Lucros e Ampliação de Mercado

Neste estudo, procurou-se abordar como foco principal a Negociação, e a partir daí se analisou a Persuasão e sua relação com a Programação Neurolinguística. Como ser bem sucedido e lucrar com isso foi a questão. Diante dos dados levantados, foi possível perceber a importância de, no mínimo, trazer essas técnicas para a cultura organizacional de modo que todos façam delas um hábito no relacionamento interpessoal. Com isso, haverá um exercício deixando todos os colaboradores preparados para se relacionarem no ambiente externo e negociais que envolvam clientes, propósitos e interesses da organização, qualquer que sejam eles.

Essa cultura passará a ser o DNA da empresa. Isso fará com que todos os colaboradores defendam os interesses da organização de forma intuitiva. Ênfase na forma repetitiva da intuição do comportamento assertivo e negocial. Isso, com certeza trará influências nos resultados, quer sejam financeiros ou valores que reproduzam em competitividade frente aos concorrentes. Isso molda uma equipe sempre preparada para uma corporação assertiva e prontas para defender os interesses da empresa.

Considerações Finais

Com o propósito de expor as idéias de vários autores para assim considerarmos se a utilização das técnicas abordadas no estudo é garantia de sucesso e lucratividade, tanto para a organização, quanto para o profissional buscou-se a partir daí verificar os pontos relevantes como princípios, habilidades e competências do negociador/persuasor, atributos, conceitos éticos e tudo que poderia alterar o resultado final de uma negociação ou uma relação.

A persuasão e a Programação Neurolinguística são duas das ferramentas mais importantes que o negociador pode se utilizar, pois além de atingir os pensamentos e intenções de uma pessoa, elas também influenciam através de comportamento e sentimentos, o que garante ao negociador um diferencial em potencial para ter um resultado positivo. Uma negociação efetiva e eficaz pode gerar soluções satisfatórias e importantes para ambos os lados, podendo assim, as partes atingirem um objetivo comum.

Na tentativa de verificar se a garantia de sucesso organizacional e de mercado é real ou ilusória, buscou-se responder estas questões através de conceitos baseados em publicações. Dentre

os autores relacionados no estudo, nenhum evidenciou que através das técnicas/estratégias utilizadas no processo de negociação pode-se obter garantia de sucesso. No entanto, em todo o processo organizacional há riscos e não há como eliminá-los, apenas há como tentar prevê-los, tornando mais próxima a eficácia do negócio. Não existe uma fórmula que garanta 100% de sucesso numa negociação, todavia algumas ferramentas e técnicas podem ajudar a alcançar um percentual próximo a esse.

Todas as ferramentas e técnicas que foram demonstradas neste levantamento, se bem utilizadas, podem maximizar lucros e ampliar mercado, contudo o que vai realmente fazer diferença é aquele que estiver melhor preparado, capacitado para aplicar as ferramentas, planejar, administrar os conflitos, buscar seus interesses através de um processo ganha-ganha, mantendo-se ético nos seus valores e princípios. Esse será um grande ganho pessoal e profissional acima dos objetivos organizacionais.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, R. O. B. de; ALYRIO, R. D. ; MACEDO, M. A. da S. Princípios de negociação: ferramentas e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 273 p.

AZEVEDO, R. M. Programação Neurolinguística: transformação e persuasão no metamodelo. 2006.187 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006.

CITELLI, Adilson. Linguagem e Persuasão. 16. ed. São Paulo: Ática, 2007. 77p.

CITELLI, Adilson. Linguagem e Persuasão. 8. ed. São Paulo: Ática, 2004. 106p.

COHEN, Herb. Você pode negociar qualquer coisa. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1981. 252

FERRÉS, Joan. Televisão subliminar: socializando através de comunicações despercebidas. Porto Alegre: Artmed, 1998, p.13

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005. 211 p.

FOWLER, Alan. Negocie, influencie e convença. São Paulo: Nobel, 2000. 56 p.

JÚLIO, Carlos Alberto. A magia dos grandes negociadores: Venda Produtos, serviços, idéias e você mesmo com muito mais eficácia. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 145 p.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2009. 159 p.

OLIVEIRA, Marques. Como persuadir, falando. Rio de Janeiro: Ediouro, [197-?]. 245 p.

PADOIN, D. S. de M. e ZUSE, A. J. Neurolinguística e Comunicação Aplicadas a Liderança. Disc. Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas, Santa Maria, v.1, n.1, p.1-17, 2005.