



ISSN: 2230-9926

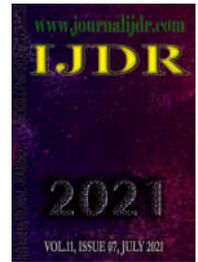
Available online at <http://www.journalijdr.com>

# IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 11, Issue, 07, pp. 48803-48810, July, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.22463.07.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

## PERSPECTIVA EPISTÊMICA DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

\*Dr. Murillo de Oliveira Dias, Dr. Yann Duzert, Dr. Raphael de Oliveira Albergarias Lopes

Fundação Getulio Vargas. Praia de Botafogo, 190 - Botafogo, Rio de Janeiro, Brasil

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 17<sup>th</sup> April, 2021  
Received in revised form  
10<sup>th</sup> May, 2021  
Accepted 20<sup>th</sup> June, 2021  
Published online 28<sup>th</sup> July, 2021

#### Key Words:

Negociação, Processo,  
Epistemologia, Conceitos,  
Modelos, Abordagens.

#### \*Corresponding author:

Dr. Murillo de Oliveira Dias

### ABSTRACT

O presente artigo compila uma extensa revisão bibliográfica acerca da perspectiva epistêmica do processo de negociação. O objetivo é consolidar fundamentos essenciais dispersos em inúmeras publicações num único trabalho e aprofundar questões de cunho epistemológico sobre o tema. Os resultados, após investigação em bases de dados secundárias e posterior análise de conteúdo, são assim apresentados: (i) definições (N=30); (ii) conceitos fundamentais, (iii) os principais modelos e (iv) as abordagens de negociação. O trabalho é útil a estudiosos, acadêmicos, pesquisadores, praticantes, negociadores e outros interessados. Finalmente, discussão, implicações e recomendações para pesquisas futuras completam o presente trabalho.

Copyright © 2021, Murillo de Oliveira Dias et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Dr. Murillo de Oliveira Dias, Dr. Yann Duzert, Dr. Raphael de Oliveira Albergarias Lopes. "Perspectiva epistêmica do processo de negociação", *International Journal of Development Research*, 11, (07), 48803-48810.

## INTRODUCTION

O processo de Negociação é parte fundamental da vida em sociedade. A cada dia negociamos diversas vezes sobre os mais variados assuntos e questões, pessoais ou profissionais. O presente trabalho revisa e amplia a pesquisa conduzida por Dias (2019), quando foram condensadas em trabalho único N=30 definições sobre Negociação. Aqui, são analisados os conceitos fundamentais, bem como modelos e diferentes abordagens de Negociação, cuja palavra que vem do Latim *nego*, negar e *otium*, ócio, lazer; portanto, negar o ócio, negar o lazer. Sir Francis Bacon (1561-1626) elogiou as virtudes da negociação em seus *Ensaio*s, (Bacon, 2000). Já o Ministro das Relações Exteriores de Luís XIV, o Rei Sol, François de Callières (1645-1717), observou as virtudes da negociação através de terceiros: "conquistar corações e a vontade dos homens (pelo bem do Rei), esta é principalmente a ciência da negociação." (Callières, pp. 2006 [1716], pp. 13-14, tradução nossa). Nos últimos 50 anos, o campo de pesquisa tem atraído a atenção de inúmeros pesquisadores sobre o tema, ainda que sob diferentes perspectivas: (i) negociação como um jogo político (Kissinger, 1969); (ii) como parte integrante da solução de conflitos (Zartman, 1988); (iii) como interação social (Dias & Lopes, 2021; Dias, 2020, 2019, 2018 2016; Schatzki & Coffey, 1981); (iv) como um jogo (Raiffa, Richardson & Metcalfe, 2002; Rubin and Brown, 1975; Pruitt, 1981; Malhotra, 2004; Axelrod, 1984); (v) como um

processo de comunicação (Acuff, 1993; Fisher, Ury & Patton, 1981; Salacuse, 2003, 2006; Lax and Sebenius, 1986; Shell, 2006); (vi) como parte do processo decisório (Bazerman and Moore, 1994); (vii) como aspectos psicológicos (Neale & Northcraft, 1991; Druckman, 1997; Thompson, 2001; Moore & Woodrow, 2010; Cohen, 2007; Patton, 2012); (viii) tendo a confiança como fator inerente ao processo de negociação (Dias & Lopes, 2021; Thompson, 2015, 1980; Bazerman, 2014; Bazerman & Malhotra, 2007; Williamson, 1981; Walton & McKersie, 1965; Deutsch, 1958; Dias, 2018, 2016; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Lewicki & Stevenson, 1998; Lewicki & Bunker, 1995, 1996; Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992). O presente trabalho objetivou a investigação da evolução epistêmica de negociações, como fator fundamental a interações sociais, suportada pela teoria dramaturgica de Goffman (1959, 1961). Nas seções seguintes são apresentados: (i) N=30 definições correntes sobre a Negociação (Dias, 2019); (ii) conceitos fundamentais (iii) modelos e (iv) principais abordagens de negociação.

**Procedimentos Metodológicos e limitações de pesquisa:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva, realizada a partir de dados secundários retrospectivos, extraídos de abrangente e sistemática revisão bibliográfica sobre o tema. O escopo da pesquisa é limitado à

negociação. Processos como Métodos alternativos para solução de controvérsias (*Alternative Dispute Resolution*), tais como Mediação, Arbitragem e Conciliação não fazem parte do presente estudo e devem ser analisados em separado. Quanto ao tratamento dispensado à análise de dados secundários, não foi considerada necessária a submissão da presente pesquisa quanto à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa. Na próxima seção, apresentamos as abordagens existentes sobre o tema proposto.

**Definições:** A seguir, são apresentadas N=30 definições sobre o processo de negociação, enumeradas por Dias (2019), como segue:

**Definição nº 1:** A negociação é "um processo de combinação de posições conflitantes em uma posição comum, sob uma regra de decisão de unanimidade." (Kissinger, 1969, p.1).

**Definição nº2:** "A negociação refere-se a um processo em que os indivíduos trabalham juntos para formular acordos sobre as questões em disputa. Esse processo pressupõe que as partes envolvidas estejam dispostas a se comunicar e gerar ofertas, contraofertas ou ambas." (Rubin e Brown, 1975, p.461).

**Definição nº3:** "É o uso de informação e poder para afetar o comportamento dentro de uma 'teia de tensão'." (Cohen, 1980, p.4)

**Definição nº4:** A negociação é uma "forma de tomada de decisão na qual duas ou mais partes conversam entre si em um esforço para resolver seus interesses opostos." (Pruitt, 1981, p. xi)

**Definição nº5:** A negociação é "uma troca entre as pessoas com o propósito de atender às suas necessidades." (Schatzki&Coffey, 1981p.18)

**Definição nº6:** "A negociação é um processo de comunicação para frente e para trás com o propósito de chegar a uma decisão conjunta." (Fisher, Ury&Patton, 1981, p. 20)

**Definição nº7:** A negociação é "um processo de interação potencialmente oportunista pelo qual duas ou mais partes, com algum conflito aparente, procuram fazer melhor através de ações decididas conjuntamente do que poderiam de outra forma." (Lax e Sebenius, 1986, p.11)

**Definição nº8:** A negociação é "um processo de combinação de posições conflitantes em uma posição comum sob uma regra de decisão de unanimidade, fenômeno no qual o resultado é determinado pelo processo." (Zartman, 1988, p.31)

**Definição nº9:** "A negociação envolve vários componentes-chave, incluindo duas ou mais partes em uma negociação, seus interesses, suas alternativas, o processo e os resultados negociados." (Neale & Northcraft, 1991, p. 232)

**Definição nº10:** "A negociação envolve discussão entre as partes com o objetivo de chegar a um acordo." (Carnevale&Pruitt, 1992, p.532)

**Definição nº11:** "Negociar é o processo de comunicação para frente e para trás com o propósito de chegar a um acordo conjunto sobre diferentes necessidades ou ideias." (Acuff, 1993, p.6)

**Definição nº12:** "Quando duas ou mais partes precisam chegar a uma decisão conjunta, mas têm preferências diferentes, elas negociam." (Bazerman e Moore, 1994, p. 151)

**Definição nº13:** "A negociação é uma forma fundamental de interação em sistemas compostos por múltiplos agentes autônomos." (Sierra, Jennings, Noriega, & Parsons, 1997, p. 177)

**Definição nº14:** "De acordo com o Dicionário Colegiado de Webster, negociar é 'manter relações com vistas a chegar a um acordo, conferir uma base de acordo.' Apesar de sua aparente franqueza, essa definição assumiu uma variedade de significados, especialmente nos

últimos trinta anos. Alguns veem o processo de negociação como um quebra-cabeça a ser resolvido, outros o veem como um jogo de negociação envolvendo uma troca de concessões, alguns o consideram uma maneira de conciliar as diferenças dentro e entre as organizações, e outros ainda pensam nisso como um meio de implementação de políticas governamentais." (Druckman, 1997, p.11).

**Definição nº15:** "A negociação é um processo de comunicação interpessoal necessário sempre que não podemos alcançar nossos objetivos sozinhos." (Thompson, 2001, p.2).

**Definição nº16:** "A negociação é um processo conjunto de comunicação em que as partes, com posições inicialmente opostas e interesses de conflito, chegam a um acordo mutuamente benéfico e satisfatório. Normalmente inclui diálogo com resolução de problemas e discussão sobre méritos, bem como negociação e troca de concessões com o uso de táticas competitivas." (Albin, 2001, p.1).

**Definição nº17:** "A negociação, em contrapartida, envolve múltiplos indivíduos cooperando para chegar a uma decisão conjunta. A decisão conjunta implica consequências conjuntas, ou pagamentos, para cada indivíduo." (Raiffa, Richardson & Metcalfe, 2002, pp. 6-7).

**Definição nº18:** A negociação é um "processo de comunicação pelo qual duas ou mais partes buscam avançar seus interesses ou as pessoas que representam através de um acordo sobre a ação futura desejada." (Salacuse, 2003, p. 11).

**Definição nº19:** A negociação é "um processo de comunicação pelo qual duas ou mais pessoas buscam avançar seus interesses individuais por meio de ação conjunta." (Salacuse, 2006, p. 7).

**Definição nº20:** "A negociação é um processo de comunicação interativo que ocorre sempre que queremos algo de outra pessoa ou outra pessoa quer algo de nós." (Shell, 2006, p.6).

**Definição nº21:** A negociação "é um processo envolvendo partes com interesses comuns e conflitantes que se reúnem voluntariamente na tentativa de organizar ou ajustar seu relacionamento futuro. Ocorre quando dois ou mais partes sem as mesmas preferências tentam tomar uma decisão conjunta." (Cohen, 2007, p. 116).

**Definição nº22:** "A negociação envolve procedimentos pelos quais as partes trocam entre si itens tangíveis (dinheiro, terra, bens ou comportamento) ou itens intangíveis (confiança, respeito, desculpas, retratação de uma declaração ou maldição) para atender interesses ou necessidades substantivas, processuais ou psicológicas individuais ou definidas conjuntamente." (Moore e Woodrow, 2010, p-14).

**Definição nº23:** "A negociação pode ser definida como uma comunicação de ida e volta projetada para chegar a um acordo entre duas ou mais partes, com alguns interesses que são compartilhados e outros que podem entrar em conflito ou simplesmente ser diferentes." (Patton, 2012, p.279).

**Definição nº24:** "A negociação é um diálogo entre duas ou mais pessoas ou partes, com o objetivo de chegar a um entendimento, resolver ponto de diferença ou obter vantagem no resultado de um diálogo, produzir um acordo sobre cursos de ação, negociar por vantagem individual ou coletiva e elaborar resultados para satisfazer diversos interesses de duas partes envolvidas no processo de negociação. A negociação é um processo em que cada parte envolvida na negociação tenta obter vantagem para si mesma até o final do processo." (Ćulo, & Skendrović, 2012, p. 323).

**Definição nº25:** "A negociação é um método técnico que visa encontrar um terreno comum em posições divergentes por meio de uma solução que satisfaça as partes envolvidas." (Mery, 2013, p. 1)

**Definição nº26:** A negociação é "um processo ético e elegante de tomada de decisão racional e colaborativa visando benefícios mútuos." (Duzert, 2015, Introdução, parágrafo 1)

**Definição nº27:** "Negociação, uma forma de resolver conflitos ou desacordos ou dividir recursos entre duas ou mais partes, realizada voluntariamente por livre escolha. Os dois lados fazem contato com sugestões e contra sugestões e, dessa forma, a comunicação ocorre entre as partes. Cada lado emprega suas próprias táticas em um esforço para alcançar o máximo de resultados." (Zohar, 2015, pp. 540-541).

**Definição nº28:** A negociação "refere-se a situações ganha-ganha, como as que ocorrem quando as partes estão tentando encontrar uma solução mutuamente aceitável para um conflito complexo." (Lewicki, Barry, & Saunders, 2016, p.3).

**Definição nº29:** "A negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes que percebem uma diferença de interesses ou perspectiva tentam chegar a um acordo." (Malhotra, 2016, p.5).

**Definição nº30:** "A negociação é um processo de interação social, que envolve duas ou mais pessoas, em relação aos seus interesses, identidades e cognições, e dedicada a chegar a um acordo sobre a substância negociada através de ganhos mútuos." (Dias, M., 2016, p.29)

**Conceitos Fundamentais:** aqui são apresentados os conceitos fundamentais de negociação, tais como: (i) alternativas e BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* (Fisher, Ury & Patton, 1981)); (ii) opções (Susskind e Cruikshank, 1987); (iii) preço de reserva (Myerson, 1981); (iv) Zona de Possíveis Acordos ou ZOPA e (iv) tipos de interesse (Moore, 2003); (v) negociação distributiva e integrativa (Raiffa, 1982); (vi) mesa de negociação (Fisher, Ury e Patton, 1981; Dias, 2016); (vii) barganha (Lewicki, Saunders e Barry, 2010); (viii) Negociação bem sucedida; (ix) tipos de acordo (Moore, 2003); (x) *Winner's Curse* ou Maldição do Vencedor (Thaler, 1992).

**Alternativas e BATNA:** alternativa é uma palavra que vem do Latim *alter*, outra e *nativa*, natureza. É tudo aquilo que se encontra fora da mesa de negociação. Aqui definimos Alternativa como o que fazer em caso de não acordo e a maior fonte de poder dentro do processo de negociação. As alternativas podem ser elencadas, o que deu origem ao termo BATNA, acrônimo para *Best Alternativeto a Negotiated Agreement* (Fisher, Ury e Patton, 1981, p. 50), aqui traduzido como a melhor alternativa para o caso de não acordo. O termo foi cunhado por Fisher, Ury e Patton (1981) em *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*. Trata-se da melhor das alternativas disponíveis e representa a maior fonte de poder à mesa de negociações. De acordo com Fisher, Ury e Patton (1981) "quanto maior sua BATNA, maior seu poder" (p. 52, tradução nossa) e "quanto melhor sua BATNA, maior sua habilidade para melhorar os termos de qualquer acordo negociado" (p.53, tradução nossa). Em contrapartida, existe também a WATNA, acrônimo para *Worst Alternative to a Negotiated Agreement*, ou a pior alternativa em caso de não acordo (Fisher, Ury e Patton, 1981). Ou seja, nos processos de planejamento de negociação, é desejável o mapeamento de alternativas, com destaques para a melhor (BATNA) e a pior (WATNA) das alternativas.

**Opções de ganhos mútuos:** *opção* é uma palavra que vem do Latim *optare*, escolher. Segundo Susskind e Cruikshank (1987), opções de ganhos mútuos são desenvolvidas por negociadores onde, "trabalhando juntos ou separados, todos os participantes começam a imaginar e articular uma solução, total ou parcial, que (eles) achem satisfatória" (p.117). Aqui, definimos opções de ganhos mútuos como a maior fonte de riqueza dentro do processo de negociação. Susskind & Field (2006), recomendam a criação de opções de ganhos mútuos através da Abordagem de Ganhos Mútuos (*Mutual Gains Approach - MGA*, tradução nossa), baseado nos seguintes princípios: (i) manter-se informado a respeito das preocupações do outro lado da mesa de negociações; (ii) incentivar busca conjunta de dados (*joint fact findings*); (iii) oferecer soluções de contingenciamento para minimizar os impactos no caso da ocorrência; compensar impactos não intencionais; (iv) aceitar a responsabilidade, admitir erros e partilhar o poder; (v) agir de forma confiável em todos os momentos e

(vi) foco na construção de relacionamentos de longo prazo. (pp. 37-38, nossa tradução).

**Preço de reserva:** foi definido por Myerson (1981) como o preço limite de um produto ou serviço. Do ponto de vista do comprador, é o maior valor que se deseja pagar para adquirir um produto ou serviço. Do ponto de vista do vendedor, é o menor valor que este deseja receber pela venda de um produto ou serviço. A BATNA é geralmente associada à proximidade com o preço de reserva (Myerson, 1981).

**ZOPA ou Zona de Possível Acordo:** a Zona de Possível Acordo (Fisher, Ury e Patton, 1981, p. 67), é o intervalo de uma negociação na qual duas ou mais partes podem acordar. ZOPA também é chamada de "faixa de barganha" ou "zona de negociação." (Watkins e Rosegrant, 2001, pp.26-28). Aqui definimos a ZOPA como uma interseção entre limites de propostas de valor em que é possível se chegar a um acordo entre duas ou mais partes.

**Interesses:** a palavra vem do Latim *interesse*, onde *inter* significa no meio e *iste*, esse, este. Portanto, estar entre, ou estar presente. De acordo com Moore (2003), existem três tipos de interesses subjacentes ao processo de negociação: (i) interesses materiais, tais como a substância negociada, tempo, produtos, serviços, por exemplo. São elementos tangíveis presentes numa determinada negociação. É "o que" está sendo negociado. (ii) Interesses psicológicos, tais como o desejo de justiça, satisfação, reconhecimento, por exemplo. São elementos intangíveis presentes numa determinada negociação. É "quem" está negociando. (iii) Interesses processuais, relacionados ao processo, à forma de negociar, em qual lugar ocorrerá a negociação, se haverá um terceiro à negociação, por exemplo, se a negociação será presencial ou virtual, por exemplo, que é "como" a negociação ocorrerá (p.75).

**Negociação distributiva e integrativa:** de acordo com Raiffa (1982), as negociações podem ser classificadas de acordo com o número de itens negociados, e podem ser de dois tipos: (i) negociação distributiva, onde "uma única questão, como dinheiro, que está em disputa" (p.33, tradução nossa), e (ii) negociação integrativa, "barganha - na qual existem duas partes e várias questões a serem negociadas" (p.131, tradução nossa). Entretanto, Walton & McKersie também definiram a negociação distributiva como "a atividade de dividir recursos limitados. Ocorre na situação na qual uma parte ganha e a outra perde" (p.11) e negociação integrativa como "o sistema de atividades que é instrumental ao atingimento de objetivos que não são conflitos fundamentais em relação à outra parte e que podem ser integrados em algum grau." (p.5) Walton e McKersie (1965), todavia, referiam-se tão somente às *negociações trabalhistas*, no livro *Behavioral Theory of labor Negotiations*. Segundo os mesmos autores "negociação distributiva e integrativa são (partes integrantes) do processo decisório." (Walton e McKersie 1965, p.5, tradução nossa). Os autores também comparam a negociação distributiva a jogos de soma zero, onde um ganha e o outro perde e a negociação integrativa a jogos de soma variável, quando o resultado do jogo é definido pelas estratégias que ambos adotarem. Entretanto, foi Howard Raiffa (1982), em *The Art and the Science of Negotiation*, que empregou os termos de forma mais abrangente, ao classificar o tipo de negociação quanto ao número de itens negociados, em distributiva e integrativa, conforme citado anteriormente.

**Mesa de Negociação:** é o *locus* da negociação, o tempo e o lugar onde as partes se encontram para negociar, sem necessariamente reunirem-se em torno de um móvel. (Fisher, Ury e Patton, 1981; Dias, 2016).

**Barganha:** de acordo com Lewicki, Saunders e Barry (2010), o termo barganha é frequentemente associado à negociação distributiva, competitiva e posicional sobre um item negociado (Raiffa, 1982; Walton & McKersie, 1965), porque se negocia um assunto, como por exemplo, dinheiro. Já o termo negociação é aplicado mais à negociação integrativa, onde outros assuntos compõem o processo de negociação. Alguns autores, entretanto, usam o termo indistintamente, como é o caso de Fisher, Ury e Patton (1981).

**Negociação bem-sucedida:** segundo Fisher, Ury e Patton, bem-sucedida é a negociação em que as partes “amigável e eficientemente descobrem que a melhor maneira de avançar seus respectivos interesses é cada um procurar em outro lugar e não tentar chegar a um acordo (com o terceiro).” (p.54, tradução nossa). Em outras palavras, é parar de procurar as alternativas.

**Tipos de Acordo:** segundo Moore (2003), uma negociação pode resultar nos seguintes tipos de acordo: (i) A solução cem por cento, onde as partes possuem todos os interesses satisfeitos: processuais, psicológicos e psicológicos; (ii) o pacote aceitável, onde as partes negociam a satisfação de interesses em diferentes níveis, e o “pacote” total é mutuamente aceito; (iii) solução de compromisso, onde as partes dividem ganhos e perdas de forma a atingirem um acordo; (iv) decisões experimentais, onde as partes são incapazes de atingirem uma solução definitiva e concordam com um acordo temporário, que será testado e avaliado futuramente; (v) criação de esferas de influência, onde as partes definiram arenas ou assuntos em que cada parte mantém sua esfera de influência; (vi) satisfação alternada, onde as partes concordam em alternar seus ganhos de modo que cada parte seja satisfeita de forma alternada no tempo; (vii) dividindo a diferença, onde as partes dividem mecanicamente e igualmente ganhos e perdas para alcançar o acordo. esta estratégia geralmente ocorre quando a distância entre a posição entre as partes é escassa; (viii) soluções processuais para problemas substantivos, onde as partes discutem um processo pelo qual podem obter uma resposta a um assunto substantivo em disputa. o processo mecanicamente resulta na resposta ao problema; (ix) formas mecânicas de decidir, onde as partes usam formas mecânicas e arbitrárias, tais como jogar uma moeda para tomar uma decisão; (x) decisões deferidas, onde as partes decidem, de forma unilateral ou conjuntamente, pelo adiamento da decisão para um momento propício ou auspicioso, onde condições externas mais favoráveis estejam presentes; (xi) acordo parcial, onde as partes acordam em alguns pontos enquanto discordam de outros; (xii) concordar em discordar, onde as partes mutuamente concordam em discordar; (xiii) retirada mútua de assuntos, onde as partes explicita ou implicitamente decidem retirar assuntos da disputa; (xiv) evitar assuntos, onde as partes se recusam negociarem determinados assuntos numa negociação; (xv) desenvolvimento de múltiplas escolhas a serem realizadas por um terceiro, onde as partes se voltam a um juiz ou árbitro para que apontem uma solução entre algumas possibilidades geradas; (xvi) impasse, onde as partes não podem decidir e as negociações entram num impasse ou param. Nenhuma parte tem o poder de forçar um assunto em seu favor ou para desenvolver uma solução mutuamente aceitável; (xvii) negociações continuadas, onde as partes não concordam e decidem então continuarem negociando; finalmente, (xviii) mudar para outra abordagem de resolução de conflitos, onde as partes não chegam a um acordo e adotam outra abordagem - voto, ação não-violenta, violência e assim por diante - para resolverem suas diferenças (pp. 321-322).

**Maldição do Vencedor (*Winner's Curse*),** de acordo com Thaler, (1992), significa aceitar uma primeira oferta sem negociar antes. A Negociação é vencida, porém o custo é mais elevado. Em resumo, um negociador não deve propor uma oferta sem planejamento prévio e não deve aceitar uma oferta sem negociar, pois o custo da transação poderá ser mais elevado do que seria se tivesse negociado primeiro. Thaler (1992) analisou os preços de lances em leilões, analisando os casos onde uma parte vence o leilão, pagando entretanto, mais caro do que deveria.

**Principais Modelos de Negociação:** Nesta seção, são apresentados alguns dos principais modelos conceituais de negociação: (i) a Matriz dos Quatro Tipos de Negociação (Dias, 2020); (ii) a Matriz de Negociações Complexas (Duzert, 2007); (iii) as Quatro Perspectivas do Processo de Negociação (Olekalns & Adair (2013); (iv) o Modelo das Preocupações Duais (Pruitt & Rubin, 1986).

**A Matriz dos Quatro Tipos de Negociação:** de acordo com Dias (2020) é um modelo bidimensional, envolvendo (i) o número de partes versus (ii) o número de assuntos negociados, gerando quatro *tipos* de negociação, a saber: (i) Negociação Tipo I: duas partes, um assunto negociado; (ii) Negociação Tipo II: duas partes, múltiplos assuntos

negociados; (iii) Negociação Tipo III: múltiplas partes, um assunto negociado; (iv) Negociação Tipo IV: múltiplas partes, múltiplos assuntos negociados. A Matriz dos Quatro Tipos de Negociação acomoda todas as formas possíveis de negociação, independentemente de gênero, idade, negócios, indústria, serviços, fatores disposicionais ou circunstanciais (Dias, 2020). A Matriz dos Quatro Tipos de Negociação pode é ilustrada na Figura 1, a seguir:



Fonte: Dias, 2020. Reimpresso com permissão expressa do autor.

**Fig. 1. A Matriz dos Quatro Tipos de Negociação**

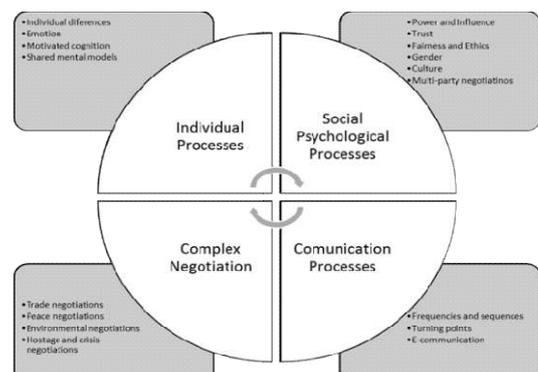
**Matriz de Negociações Complexas:** de acordo com Duzert (2015, 2007), a Matriz de Negociações Complexas sintetiza o processo de negociação, em quatro etapas, dez elementos, dez formas de negociação e dez indicadores de avaliação. A Figura 2 mostra a Matriz de Negociações Complexas, a seguir:

Matriz de Negociações Complexas		As quatro etapas			
		Preparação	Criação de Valor	Distribuição de Valor	Implementação
10 Elementos	Contexto	x			
	Interesses	x	x		
	Opções	x	x		
	Poder	x	x		
	Cognição	x	x	x	x
	Relacionamento	x	x	x	x
	Concessões			x	
	Conformidade	x			x
	Padrões			x	x
	Tempo	x			
<b>10 Formas</b>		<b>10 Indicadores</b>			
Baseadas em Interesses	Negociações Diretas	Satisfação/Racionalidade			
	Negociações Informais Paralelas (PIN)	Controle			
	Diálogo entre Múltiplas Partes (MSD)	Risco			
	Negociações com o auxílio de agentes	Otimização Econômica			
	Negociações via Facilitador	Ética			
Baseadas em Leis	Negociações via Mediador	Justiça e Equidade			
	Negociações via Meta-mediador	Impacto e Sustentabilidade			
	Negociações via Arbitragem	Produtividade			
	Negociações via Juiz (Conciliação)	Emoções			
	Negociações via força policial ou militar	Autopreço			
<b>Técnicas aplicadas à construção de consenso</b>					
<b>Busca de Soluções Conjuntas (JFF) – Cooperação - Gestão de Conversas Difíceis - Público Demandante - Contratos Contingenciais</b>					

Fonte: Duzert, 2007. Reimpresso com permissão do autor.

**Fig. 2. Matriz de Negociações Complexas**

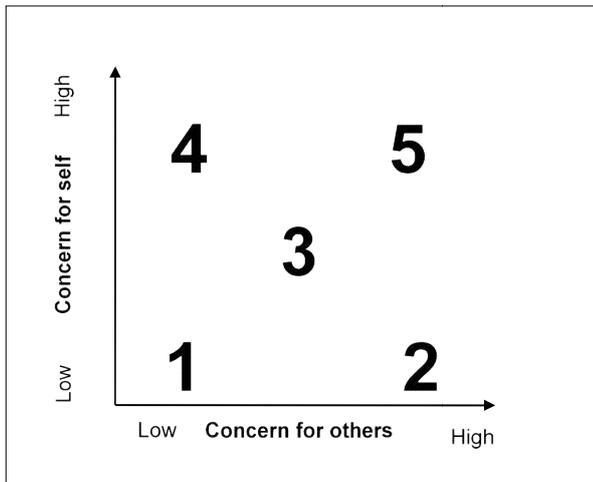
**Quatro Perspectivas do Processo de Negociação:** de acordo com Olekalns & Adair (2013), as negociações podem ser subdivididas em quatro processos, a saber: (i) individuais; (ii) psicológicos sociais; (iii) comunicação e (iv) negociação complexa (Olekalns & Adair, 2013). A Figura 3 ilustra o modelo, a seguir:



Fonte: Adaptado de Olekalns & Adair, 2013

**Fig. 3. Quatro Perspectivas do Processo de Negociação**

**Modelo das Preocupações Duais:** de acordo com Rubin & Brown (1975), as duas dimensões incluem preocupações para si mesmo, versus preocupação para com os outros, como demonstrado na Figura 4, números 1 a 5, que evidenciam uma combinação de nuances de alta e baixa preocupação para ambas as partes. O modelo das preocupações duais é inspirado no Grid Gerencial (*Managerial grid*), de Blake & Mouton (1964).



Fonte: adaptado de Rubin & Brown, 1975

**Fig. 4. Modelo das Preocupações Duais**

**Abordagens de Negociação:** Nesta seção, são apresentadas as seguintes abordagens de negociação: (i) Negociação Situacional Estruturada (Dias, 2020b; Dias, Lopes e Duzert, 2020; Dias, Lopes e Teles, 2020); (ii) Negociação competitiva ou baseada em posições e Negociação cooperativa ou baseada em interesses ou princípios (Fisher, Ury e Patton, 1981); (iii) Abordagem de ganhos mútuos (*Mutual Gains Approach*), de acordo com Susskind e Cruikshank, 1987; (iv) As Cinco Etapas da Negociação (Dias, 2017).

**Abordagem Situacional:** Definimos negociação situacional como uma negociação sem preparação, unicamente regida pela reação do negociador ao momento e à circunstância. É o tipo mais comum de negociação existente. É baseada em tentativa e erro (Dias, 2020b; Dias, Lopes e Duzert, 2020; Dias, Lopes e Teles, 2020).

**Abordagem Estruturada:** Definimos a Negociação estruturada como a negociação previamente planejada, estruturada antes do início da negociação, como etapa fundamental de preparação para a negociação (Dias, 2020b; Dias, Lopes e Duzert, 2020; Dias, Lopes e Teles, 2020), cujas diferenças podem ser ilustradas na Figura 5, a seguir:

Característica	Abordagem	
	Situacional	Estruturada
Preparação para negociação	nenhuma	preparado
entendimento dos interesses subjacentes da outra parte	estrito	amplo
Nível de Informação	superficial	detalhado
Criação de valor	limitada	expandida
Risco informacional	maior	menor
tempo de preparação	nenhuma	o necessário
Contingências	inesperadas e não antecipadas	esperadas e antecipadas
nível de auto-confiança	baixo	alto

Fonte: Dias, 2020b. Reimpresso com permissão do autor.

**Fig. 5. Abordagens situacional x estruturada**

**Negociação competitiva** ou baseada em posições, aquela cuja negociação seja favorável a uma das partes, em detrimento da outra. “começando com uma posição extrema, segurando teimosamente a ela, enganando a outra parte quanto às suas verdadeiras opiniões, e fazendo pequenas concessões apenas conforme necessário para manter a negociação” (Fisher, Ury e Patton, 1981, p.7).

**Negociação cooperativa** ou baseada em interesses ou princípios é aquela cuja “abordagem é comprometer-se a chegar a uma solução baseada em princípio, não em pressão. Concentra-se nos méritos do problema, não na coragem das partes.” (Fisher, Ury e Patton, 1981, p.43).

**Abordagem de ganhos mútuos (*Mutual Gains Approach*):** de acordo com Susskind e Cruikshank (1987), A abordagem dos ganhos mútuos para a negociação se baseia nas seguintes etapas:(i) preparação; (ii) criação de valor; (iii) distribuição de valor; (iv) *follow through* (seguir adiante, tradução nossa).

**Abordagem das Cinco Etapas da Negociação:** de acordo com Dias (2017), o desdobramento do *Mutual Gains Approach* incluiria uma etapa de avaliação e ajustes, além das quatro etapas propostas (Susskind e Cruikshank, 1987), a saber: (i) preparação; (ii) criação de valor; (iii) distribuição de valor; (iv) avaliação e ajustes e (v) fechamento (equivalente ao *follow through* proposto por Susskind e Cruikshank (1987).

**Abordagem da Negociação em três estágios:** segundo Bazerman e Neale (1991), a negociação ocorre em três processos, a saber: (i) planejamento pré-negociação; (ii) negociação e (iii) resultados.

## DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Nessa seção, após a análise de conteúdo da revisão bibliográfica, discutimos as implicações do presente estudo. O presente artigo objetivou o estudo dos conceitos epistêmicos sobre o tema negociações. As implicações do estudo podem ser observadas em diversos campos de estudo, tais como: (i) negociações recuperação de crédito (Dias, M.; Lopes, R.; 2019, e 2019b; Dias, M., 2019, 2019b); (ii) negociações envolvendo cooperativas de crédito (Dias, Silva e Lund, 2019; Dias & Teles, 2019); (iii) negociações governamentais (Dias & Navarro, 2020; Dias, 2020); (iv) negociações envolvendo tribos indígenas (Sartori, Jantsch, Dias, M. & Navarro; 2020); (v) aviação civil (Dias, M. & Lopes, 2020; Dias, M., 2019); (vi) negociações sobre logística de distribuição; Dias, M. & Teles, A., 2018); (vii) negociações no setor público (Paradela, V.; Dias, M. ; Gomes, R.; Passion, L.; Adum, J., 2019; Paradela, V.; Dias, M.; Sampaio, D.; Plácido, E.; Fernandes, G., 2019); (viii) negociações competitivas e cooperativas (Dias, 2019c; Fisher, Ury e Patton, 1981), entre outros. O presente trabalho teve o mérito de condensar e ampliar em um único estudo, a corrente epistemológica sobre o tema negociação existente, útil a pesquisadores, praticantes, negociadores e estudiosos sobre o tema.

## CONCLUSÃO

Concluimos que a negociação é um processo de interação social dinâmico e muito importante para a evolução do ser humano, pois implica em solução de controvérsias por meios pacíficos e de não-agressão. Por mais que exista competição, é mais barato negociar do que engajar em disputas jurídicas, ou confrontos armados, onde o custo em danos materiais, aos relacionamentos, e em casos extremos vidas, é sempre muito elevado. Observamos que o processo de negociação tem sido objeto de diferentes abordagens ao longo do tempo: entre os anos 1960-80, um grande número de artigos abordou a negociação sob a óptica da Teoria dos Jogos (Raiffa, 1982; Rubin & Brown, 1975; Pruitt, 1981; Axelrod, 1984); entre os anos 1980-2000, como um processo comportamental, behaviorista e de tomada de decisão (Acuff, 1993; Fisher, Ury & Patton, 1981; Salacuse, 2003, 2006; Lax e Sebenius, 1986; Shell, 2006); já nos anos 1990 em diante, o estudo da Negociação tem sido influenciado pelas teorias de cunho psicológico cognitivista (Dias, & Lopes, 2021; Neale & Northcraft, 1991; Druckman, 1997; Thompson, 2001; Moore and Woodrow, 2010; Cohen, 2007; Patton, 2012). Concluimos que a Teoria Dramatúrgica de Goffman (1959, 1961) suporta bem o processo de negociação. Goffman (1959, 1961) afirma que afirma queas interações sociais (como o processo de negociação) pode ser comparado a uma peça de teatro, onde atores (partes), desempenham

um papel (interesses e objetivos), num palco (mesa de negociações), obedecendo a um script (o processo de negociação). Concluímos que a abordagem estruturada da negociação possui significativa relevância estatística em relação à abordagem situacional de negociação, como demonstrado por Dias, Lopes e Teles (2020). Concluímos também que mais estudos são necessários para rever abordagens específicas de negociação, como negociação com governos, ou negociações entre comprador e vendedor, por exemplo. Para futura pesquisa encorajamos os pesquisadores a investigar os mecanismos de mediação, conciliação e arbitragem, por exemplo. Finalmente, um conselho a todos os negociadores: que a negociação por princípio seja o princípio da negociação.

## REFERÊNCIAS

- Acuff, F. L. 1993. How to negotiate anything with anyone anywhere in the world. Dartnell Corporation.
- Albin, C. 2001. Justice and Fairness in International Negotiation. Cambridge: Cambridge University Press, 2
- Axelrod, Robert M. 1984. *The Evolution of Cooperation*. Ed. Rev. New York: Basic Books.
- Bacon, Francis 2000 [1985]. Kiernan, Michael, ed. *The Essay or Counsels, Civil, and Moral*. New York: Oxford University Press. p. XLIX.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. 1994. Judgment in managerial decision making. New York: Wiley.
- Bazerman, Max. 2014. *The Power of Noticing*. New York: Simon and Schuster.
- Bazerman, Max; Malhotra, D. 2007. *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results At The Bargaining Table And Beyond*. New York: Bantam Dell.
- Callières, François de 2006[1716]. *De l' Art de Negocier Sous Louis XIV*. Nouveau Monde Éditions.
- Carnevale, Peter J. & Dean G. Pruitt. 1992. Negotiation and Mediation Annu. Rev. Psychol. 43, 531-582.
- Cohen, H. 2007. Negotiate this! By caring, but not THAT much. Business Plus.
- Cohen, Herb 1980. You can negotiate anything. NY: Bantam Books.
- Čulo, K., & Skendrović, V. 2012. Communication in The Process of Negotiation. *Informatologia*, 454.
- Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Dias, M. 2019. Brazilian Legislation on Executive Power: Provisory or Permanent Measures? *Scholars International journal of Law, Crime and Justice*, 210, 336-341. doi: 10.36348/SIJLJC.2019.v02i10.007
- Dias, M. 2019. Santos Dumont Airport: Civil Aviation in Rio de Janeiro, Brazil. *Saudi Journal of Engineering and Technology*, 410, 418-421. doi: 10.36348/SJEAT.2019.v04i10.004
- Dias, M. 2019. Air Passenger Transportation in Brazil. *Global Scientific Journals*. 710, 310-317. doi:10.13140/RG.2.2.26800.71688
- Dias, M. 2017 As Cinco Etapas da Negociação. Rio de Janeiro: Edição do Autor. doi: 10.6084/m9.figshare.13066073
- Dias, M. 2019. People, Process, and Substance: Current Definitions on Negotiation. *International Journal of Commerce and Economics*, 13, 1-9. doi: 10.13140/RG.2.2.15836.95360
- Dias, M. 2019c. Is it Worth Competing at the Bargaining Table? *Global Scientific Journals*, 79, 1-14. doi: 10.13140/RG.2.2.11557.45288
- Dias, M.; Lopes, R. 2019. Role Play Simulation on Farm Debt: Brazilian Case. *SSRG International Journal of Humanities and Social Science*, 64, 84-93doi:10.112/gsj.2019.08.26384
- Dias, M. 2019. Teaching Materials on Brazilian Dairy Producer Negotiation. *Global Scientific Journals*, 78, 1052-1064. doi: 10.13140/RG.2.2.36690.50881
- Dias, M.; Lopes, R. 2019. Teaching Materials: Role Play Simulation on Small Business Debt Collection in Brazil. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 98, 237-249. doi:16.10089/IJMTE.2019.V9I8.19.29127
- Dias, M. 2020b Structured versus Situational Business Negotiation Approaches. *Journal of Xidian University*, 146, 1591 - 1604. doi: 10.37896/jxu14.6/192
- Dias, M. 2019. Teaching Materials: Role Play Simulation on Individual Business Debt Collection in Brazil. *Global Scientific Journals*, 78, 844-859. doi: 10.11216/gsj.2019.08.26134
- Dias, M. 2019b. New Structure on Cooperative Societies in Brazil: *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 98, 202-214. doi:16.10089/IJMTE.2019.V9I8.19.29123
- Dias, M.; Ribeiro, Ana Paula; Lopes, R. 2019. When customers do not pay: A Winning Negotiation Case in Brazil. *Journal of Economics and Business*, 22, 431-447. doi: 31014/aior.1992.02.02.99
- Dias, M.; Silva, Cleber A.; Lund, Myrian 2019 Brazilian Credit Cooperatives: Cresol Confederation Case. *IOSR Journal of Business and Management*, 215, 11-19. doi: 10.9790/487X-2105051119
- Dias, M.; Lopes, R.; Teles, A. 2020 Nonparametric Analysis on Structured Brazilian Business Negotiations. *Global Scientific Journal* 86, 1511-22. doi: 10.13140/RG.2.2.13318.60482
- Dias, M.; Teles, Andre 2019. A Comprehensive Overview of Brazilian Legislation on Credit Cooperatives. *Global Journal of Politics and Law Research*, 74, 1-12. doi: 10.13140/RG.2.2.25054.28488
- Dias, M.; Duzert, Y., Teles, A. 2018. Boeing, Brazilian Federal Government, And Embraer: Golden Share Veto and The Anatomy of a Joint Venture. *International Journal of Business and Management Studies*, 72, 71-80. doi: 10.13140/RG.2.2.14972.18563
- Dias, M.; Teles, Andre 2018. Agriculture Cooperatives in Brazil and the Importance for The Economic Development. *International Journal of Business Research and Management*, 92, 72-81. doi: 10.6084/m9.figshare.7832354
- Dias, M., Falconi, Davi. 2018, The Evolution of Craft Beer Industry in Brazil. *Journal of Economics and Business*, 14, 618-626. doi: 10.31014/aior.1992.01.04.55
- Dias, M. 2018. Theoretical Approaches on Trust in Business Negotiations. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 311, 1228-1234. doi: 10.21276/sjbms.2018.3.11.5
- Dias, M.; 2018. Seven supportive Theories on Negotiation. *Global Journal of Research Analysis*, 711, 493-494. doi:10.15373/22778160. doi: 10.6084/m9.figshare.7834349
- Dias, M. & Navarro, R. 2018. Teaching Materials: Role Play Simulation on Brazilian Government and Non-Market Forces Negotiation. *European Journal of Training and Development Studies*, 54, 45-56. doi: 10.6084/m9.figshare.7834415
- Dias, M.; Ramos, M. 2018. Credit Cooperatives in Brazil. *International Journal of Science and Research IJSR*, 710, 598-603. doi: 10.21275/ART20191901
- Dias, M.; Teles, A. 2018. Teaching Materials: Three-Party Role Play Simulation on Brazilian Social Mediation Case. *European Journal of Training and Development Studies*, 54, 10-25. doi: 10.6084/m9.figshare.7834700
- Dias, M.; Davila Jr., E. 2018 Overcoming Succession Conflicts in a Limestone Family Business In Brazil. *International Journal of Business and Management Review*, 67, 58-73. doi: 10.6084/m9.figshare.7834703
- Dias, M. 2018. O agente público e a confiança circunstancial: validação do modelo de escala. *International Contemporary Management Review*, 12, 1-17. doi: 10.6084/m9.figshare.7834697
- Dias, M., Navarro, R. 2018. Is Netflix Dominating Brazil? *International Journal of Business and Management Review*. 6, No.1, 19-32, January 2018. ISSN: 2052-6407. doi: 10.6084/m9.figshare.7834643
- Dias, M.; Duzert, Y. 2017. Teaching Materials: Role Play Simulation on E-Business Negotiation. *European Journal of Training and Development Studies*, 43, 1-15. doi: 10.6084/m9.7834655
- Dias, M., 2016. São Francisco River Transposition Civil Work: Challenges to the Brazilian Economy. *The International Journal of Business & Management*. 412, 65-70. doi: 10.6084/m9.figshare.7834724

- Dias, M.; Alves, H.; Pezzella, M. 2016 São Francisco Valley: Vitiviniculture Activities in the Brazilian Unthinkable Semi-arid Climate and its Challenges. *International Journal of Business and Management Review* 410, 1-13. doi: 10.6084/m9.figshare.7834727
- Dias, M., Duzert, Y. 2016. Fiat Chrysler Automobiles in Brazil: Alliance Consolidated. *The International Journal of Business & Management*, 42, 160-166. doi: 10.6084/m9.figshare.7834733
- Dias, M. et al. 2015. Brazilian Fashion Business Dudalina S/A: Case Revisited. *International Journal of Business and Management Studies*, 41, 11-24. doi: 10.6084/m9.figshare.7834730
- Dias, M. et al. 2014. Dudalina S/A: Case Study on How to Overcome Succession Barriers on a Brazilian Family Business. *Business and Management Review*, 312, 217-229. doi: 10.6084/m9.figshare.7834748
- Druckman, D. 1997 Negotiating in the International Context. In: Peacemaking in the International Conflict: Methods and Techniques. [Zartman, W. ed.]. Washington DC: United States Institute of Peace.
- Duzert, Y. 2015. Newnegotiation: Newnegotiation for Life. Kindle DX version, retrieved from Amazon.com, on December 1, 2015.
- Duzert, Y. 2007 org. *Manual de negociações complexas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Evans, A. M., & Krueger, J. I. 2011. Elements of trust: Risk and perspective-taking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 171-177.
- Evans, A. M., & Krueger, J. I. 2014. Outcomes and expectations in dilemmas of trust. *Judgment and Decision Making*, 92, 90-103.
- Evans, A., & Revelle, W., 2008. Survey and behavioral measurements of interpersonal trust. In: *Journal of Research in Personality*, 42 2008 1585-1593.
- Fisher, R. and Ury, W., 1981. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books, New York, USA.
- Goffman, E 1959. The Presentation of Self in Everyday Life. New York: Doubleday.
- Goffman, E. 1961. Encounters: Two Studies in the sociology of interaction. Indianapolis: The Bobbs-Merrill Company.
- Gunia, B.C., Brett, J.M., Nandkeolyar, A.K., and Kamdar, D. 2014. Trust me, I'm a negotiator: Diagnosing Trust to negotiate effectively, globally. *Organizational Dynamics*, 43, 27-36.
- Kissinger, H.A., 1969. Nuclear Weapons and Foreign Policy. W.W. Norton, New York,
- Lax, D.A., & Sebenius, J.K. 1986. The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain.
- Lewicki, R.J. & Brinsfield, C. 2012. Trust as a heuristic. In: W.A. Donohue, R.R. Rogan and S.Kaufman Eds.. Framing in Negotiation: State of the Art. New York, Peter Lang.
- Lewicki, R.J. & Hanke, R. 2012. Once fooled, shame on you! Twice fooled, shame on me! What deception does to deceivers and victims: Implications for negotiators in situations where ethicality is unclear. In B. Goldman and D. Shapiro eds, The Psychology of Negotiations for the 21st Century pp. 211-244. Oxford, UK: Routledge Press.
- Lewicki, R.J., and Bunker, B.B. 1995. Trust in relationships: A model of trust development and decline. In B.B. Bunker and J.Z. Rubin eds, Conflict, cooperation, and justice pp. 133-174. San Francisco: Jossey- Bass.
- Lewicki, R.J., and Bunker, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research pp. 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lewicki, R.J., and Litterer, J.A. 1985. Negotiation. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Lewicki, R.J., and Polin, B. 2013. Trust and negotiation. In: Olekalns, M, and Adair, W.L. eds. Handbook of Research in Negotiation. UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 161-190.
- Lewicki, R.J., and Stevenson, M. 1998. Trust development in negotiation: Proposed actions and a research agenda. *Journal of Business and Professional Ethics*, 99-132.
- Lewicki, R.J., Barry, B., and Saunders, D. 2010. Negotiation 6th edition. Burr Ridge, IL: McGraw- Hill Irwin.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 233, 438-458.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C., and Gillespie, N. 2006. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. In: *Journal of Management*, 32, 991-1022. Lopes, R.; Massiou, F.; Bahli, B.; Barros, S.; Dias, M. 2021 The Compelled Circumstantial Trust in Project Management Environment: Validation of the Scale Model. *The Journal Modern Project Management*, 83, 136-145. doi: 10.19255/JMPM02512
- Lopes, R.; Massiou, F.; Bahli, B.; Barros, S.; Dias, M. 2021 The Compelled Circumstantial Trust in Project Management Environment: Validation of the Scale Model. *JMPM*, 83, 136-145. doi: 10.19255/JMPM02512
- Malhotra, D. 2016. Negotiating the impossible: How to break deadlocks and resolve ugly conflicts without money or muscle. Berrett-Koehler Publishers.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3 709-734.
- Mery, Marwan 2013. Manuel de Négociation Complexe. Groupe Eyrolles.
- Moore, C., and Woodrow, P. 2010. Handbook of Global and Multicultural Negotiation. NY: Jossey- Bass.
- Myerson, R. 1981. Optimal Auction Design. *Mathematics of Operations Research*. 6 1: 58-73. doi:10.1287/moor.6.1.58
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. 1991. Dyadic negotiation. *Research on Negotiation in Organizations*, 3, 203-230.
- Olekalns, M. & Adair, W.L. 2013. The Complexity of negotiation: from the individual to the context and what lies in between. In: Olekalns, M. & Adair, W.L. eds. *Handbook of Research in Negotiation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 25-45.
- Patton, B. 2012 Negotiation In: Moffitt, M. L., & Bordone, R. C. Eds.. 2012. The handbook of dispute resolution. Chapter eighteen. John Wiley & Sons.
- Pruitt, D.G. 1981. Negotiation Behavior. New York: Academic press.
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D. 2002. Negotiation analysis: The science and art of collaborative decision making. Harvard University Press
- Rubin, K. H., & Brown, I. D. 1975. A life-span look at person perception and its relationship to communicative interaction. *Journal of Gerontology*, 304, 461-468.
- Salacuse, J. 2003. The Global Negotiator. New York: Palgrave, Macmillan.
- Salacuse, J. 2006. Leading Leaders: how to Manage Smart, Talented, Rich and Powerful People. NY: AMACOM.
- Salacuse, J. 2008. Seven Secrets for Negotiating With Government: How To Deal With Local, State, National, Or Foreign Governments – And Come Out Ahead. New York: Amacom.
- Schatzki, M.; Coffey, W. 1981. Negotiation: The Art of Getting What You Want. NY: Signet
- Shell, Richard 2006. Bargaining for Advantage. NY: Penguin Books.
- Sierra, C., Jennings, N. R., Noriega, P., & Parsons, S. 1997, July. A framework for argumentation-based negotiation. In International Workshop on Agent Theories, Architectures, and Languages pp. 177-192. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Thaler, R. 1992 *Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. New Jersey: Princeton University Press.
- Thompson, L. 1990. Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- Thompson, Leigh 2001. The Mind and Heart of the Negotiator. NJ: Pearson-Prentice Hall, 3rd edition.
- Thompson, Leigh 2015; *The Truth about Negotiations*. New Jersey: Pearson, 2<sup>nd</sup>. Edition.
- Tinsley, C.H., O'Connor, K.M., and Sullivan, B.A. 2002. Tough guys finish last: the perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 882, 621-642.

- Walton, R. E. & McKersie, R. B. 1965. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill.
- Watkins, M. and Rosegrant, S. 2001 *Breakthrough International Negotiation: How Great Negotiators Transformed the World's Toughest Post-Cold War Conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- Zartman, I. W. 1988. Common elements in the analysis of the negotiation process. *Negotiation Journal*, 41, 31-43.
- Zohar, Ilana 2015 "The art of negotiation" Leadership skills required for negotiation in time of crisis/ *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 540 – 548
- Adair, W.L. and Brett, J.M. 2005. The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 161, 33-51.

\*\*\*\*\*