

Técnicas de Negociação Aplicadas à Pesquisa Científica

Melise M. V. de Paula¹; Jonice Oliveira¹; Jano M. de Souza^{1,2}

¹COPPE/UFRJ – Coordenação do Programa de Pós-graduação e Engenharia de Sistemas de Computação (UFRJ)
Caixa Postal 68511, CEP: 21945-970, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

²Instituto de Matemática – Universidade Federal do Rio de Janeiro
Caixa postal 68513, CEP 21945-970, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

e-mail: {mel,jonice,jano}@cos.ufrj.br

Resumo. O “negócio” das Instituições de Ensino Superior (IES) é o conhecimento. Estas instituições, como todo tipo de organização, passam atualmente por um período de transformação, resultante das significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. Desta forma, torna-se necessário analisar novas abordagens para a organização e execução das suas atividades. Considerando o atual contexto, marcado pela globalização, evolução tecnológica, alianças e constantes parcerias, a adoção de modelos burocráticos e padrões hierárquicos rígidos de gestão se tornou imprópria, estes sendo substituídos por estilos de gerência onde a negociação passa a ser uma atividade constante. Na literatura a respeito da gestão em instituições de ensino, a negociação não tem sido abordada especificamente e pouca atenção tem sido dada à análise dos contextos acadêmicos que envolvem a negociação. Baseada nestas constatações, a proposta deste trabalho é analisar as atividades relacionadas à pesquisa científica com o objetivo de identificar aquelas atividades que caracterizam uma negociação. A partir desta análise, o objetivo é utilizar os resultados obtidos com o estudo da negociação para facilitar a condução dessas atividades de modo a aperfeiçoar a forma como o conhecimento é criado, disseminado e avaliado.

Palavras-chave: negociação, pesquisa científica, criação do conhecimento, gestão do conhecimento.

NEGOTIATION TECHNIQUES APPLIED IN CIENTIFIC RESEARCH.. The ‘business’ of Higher Education Institutions is knowledge. Nowadays, as any organization, they have been facing by a period of transformation created by significant social, economical and political change. Therefore, it is necessary to study new approaches for the organization and for execution of their activities. Considering the current context, marked by the globalization, technological evolution, alliances and constant partnering, the adoption of rigid bureaucratic models and hierarchical standards of management became inadequate, being replaced by management styles where negotiation becomes a frequent activity. In the literature about Higher Education Institutions Management, negotiation has not been specifically considered and the academic context which involves the negotiation has received little attention. Based on these statements, the aim of this work is to analyze the activities related to scientific research with the objective of identifying the activities that characterize a negotiation. Starting from this analysis, the objective is to use the results obtained with the study of negotiation to facilitate the conduction of these activities in order to optimize the way through which knowledge is created, disseminated and assessed.

Keywords: negotiation, scientific research, knowledge creation, knowledge management.

1. Introdução

O “negócio” das Instituições de Ensino Superior (IES) é o conhecimento. Em Tachizawa e Andrade [1], os autores apresentam uma visão de uma IES como uma empresa prestadora de serviço, onde os fornecedores seriam as entidades ou agentes que fornecem recursos às IES na forma de bens, capital, materiais, equipamentos e demais recursos, que por sua natureza, constituem os insumos necessários às atividades internas das instituições de ensino. Nesse contexto, pode se considerar a figura dos professores e pesquisadores como um dos principais fornecedores de uma IES. Tachizawa e Andrade [1] afirmam ainda que, o mercado para uma IES compreende o conjunto de clientes, constituído das organizações que potencialmente irão absorver o conhecimento que é gerado, a própria sociedade (através dos serviços prestados à comunidade ou consultoria) e outras instituições de pesquisa que adquirem dados, informações ou consultoria de uma IES.

Embora empresas e IES possuam diferenças significativas, esta analogia permite corroborar com a importância da adoção de modelos de negociação e abordagens gerenciais em face da complexidade intrínseca a este contexto caracterizado por alguns aspectos como: objetivos, algumas vezes, conflitantes entre pesquisadores; diversidade de tecnologias, padrões e metodologias que podem ser adotadas; liberdade inerente ao contexto acadêmico; dificuldade na obtenção de recursos; questões relacionadas à qualidade e quantidade de trabalhos; várias opções de temas e áreas de pesquisa; decisão sobre temas de trabalhos finais e teses; além do grau de incerteza quanto a conclusão e reaproveitamento dos trabalhos.

A gestão de uma instituição de ensino superior (IES) envolve um conjunto de decisões a fim de obter um equilíbrio entre a missão, os recursos e as atividades acadêmicas e administrativas.

Estas instituições, como todo tipo de organização, passam atualmente por um período de transformações resultantes das significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. Desta forma, torna-se necessário analisar novas abordagens para a organização e execução das suas atividades na busca de atender questões como prestação de serviços à comunidade, integração universidade-empresa, qualidade, custos e eficiência da instituição.

Considerando o atual contexto marcado pela globalização, evolução tecnológica, alianças e constantes parcerias, a adoção de modelos burocráticos e padrões hierárquicos

rígidos de gestão se tornaram impróprios sendo substituídos por estilos de gerência onde a negociação passa a ser uma atividade constante.

Na literatura a respeito da gestão em instituições de ensino, a negociação não tem sido abordada especificamente e pouca atenção tem sido dada à análise dos contextos acadêmicos que envolvem a negociação. Por outro lado, uma análise superficial já é suficiente para identificar uma variedade de situações caracterizadas pela comunicação de duas ou mais partes que compartilham algum interesse comum, mas também compartilham interesses opostos, para chegar a um acordo, aspectos que definem um processo de negociação.

A pesquisa científica vem sendo reconhecida por diversos tipos de organizações como uma possibilidade de economia e melhorias em seus processos e como um diferencial competitivo. Este reconhecimento faz com que, atualmente, essas atividades não sejam restritas às IES. Embora as idéias apresentadas neste trabalho sejam conciliáveis à pesquisa científica desenvolvida por qualquer tipo de organização, os aspectos que caracterizam uma IES exigem que algumas dessas idéias sejam particularizadas em função das especificidades deste tipo de organização. Deste modo, o escopo deste trabalho se restringe às atividades de pesquisa científica em uma IES, outros contextos serão analisados oportunamente em outros trabalhos.

Nossa proposta é analisar estas atividades com o objetivo de identificar aquelas que caracterizam uma negociação. A partir desta análise, o objetivo é utilizar os resultados obtidos com o estudo da negociação para facilitar a condução dessas atividades de modo a aperfeiçoar a forma como o conhecimento é produzido, disseminado e avaliado nestas instituições.

O artigo está organizado da seguinte maneira: na seção 2, serão apresentados alguns conceitos básicos sobre negociação, bem como alguns aspectos do processo que são destacados na literatura. Na seção 3, será apresentada uma discussão sobre as atividades que envolvem a pesquisa científica e uma análise descritiva e prescritiva das negociações identificadas neste contexto. Na seção 4, são apresentadas as conclusões obtidas com esse estudo e finalmente, na seção 5, são apresentadas as referências bibliográficas usadas para elaboração deste trabalho.

2. Princípios básicos da Negociação

Historicamente a negociação vem sendo estudada por diversos pesquisadores que apresentam diferentes abordagens sobre o processo. Um aspecto que diferencia essas abordagens é a distinção entre estudo normativo, descritivo e prescritivo Bell, Raiffa, Tversky [2] *apud* Kersten [3].

O foco do estudo normativo é modelar o processo assumindo um comportamento racional dos negociadores. Na abordagem prescritiva, o objetivo é prescrever o comportamento dos negociadores, de maneira que os mesmos alcancem bons resultados durante a negociação e a excelência no processo. Na abordagem descritiva, os pesquisadores estão interessados em entender e descrever o comportamento dos negociadores, com o foco nos aspectos comportamentais e na forma como as decisões são tomadas efetivamente.

Em [4], o autor apresenta uma abordagem teórica de conexão entre essas duas perspectivas que foi denominada Perspectiva Prescritiva/Descritiva. Neste trabalho, o autor descreve e analisa uma variedade de negociações realizadas em diferentes contextos. A análise dessas negociações é usada para desenvolver prescrições aos negociadores. Sendo que, de acordo com essa abordagem, as prescrições devem ser baseadas na melhor descrição possível do ambiente da negociação e do comportamento dos negociadores. Vários autores afirmam que esta abordagem leva a melhores prescrições do que os modelos tradicionais [5].

No trabalho apresentado por Huang [6], o autor afirma que a negociação é um processo que envolve um conjunto de entidades que se relacionam e o final do processo pode, ou não, ser um acordo. A figura 1 representa a visão do autor. As entidades são representadas pelos retângulos e os relacionamentos, pelas setas.



FIGURA 1 – Entidades e relacionamentos da negociação [6]

Segundo Huang [6], uma negociação inclui um conjunto de tarefas como, por exemplo: a definição do problema, identificação e análise das alternativas, especificação das preferências, interação entre as partes e análise das concessões. Essas tarefas são conduzidas por eventos (etapas da negociação) e executadas pelas partes envolvidas na negociação. Sendo que, cada negociação envolve, no mínimo, duas partes. Por outro lado, uma negociação envolve um conjunto de atributos (questões). Cada atributo determina um conjunto de alternativas e pode ser restringido por um conjunto de critérios. Sendo que, cada parte envolvida age segundo uma estratégia para gerar seu conjunto de preferências em relação às alternativas referentes a cada atributo e qual a importância desses atributos.

Na literatura sobre negociação, os autores apresentam diferentes esquematizações para o processo de negociação [7,8,9,10]. Em [9], os autores afirmam que uma negociação é executada em três fases: pré-negociação, condução da negociação e pós-negociação.

Na fase Pré-negociação, o objetivo é o estudo e o entendimento da negociação. Esta fase envolve a análise da situação, problema, oponente, atributos, critérios, alternativas, preferências, valor de reserva, aspirações e estratégia. Além disso, nesta fase, cada negociador deve planejar a negociação. A segunda fase da negociação, Condução da negociação, envolve trocas de mensagens, ofertas e contra-ofertas para obter o acordo. Nesta etapa, as partes agem segundo uma estratégia, definindo o tipo da negociação. A fase de Pós-negociação envolve a avaliação dos resultados obtidos e do compromisso das partes envolvidas na negociação, incluindo o acordo e a satisfação dos negociadores.

Independente da forma como os autores propõem a esquematização da negociação, todos enfatizam a importância da fase de preparação que, para o negociador, significa compreender sua própria posição e seus interesses, a posição e os interesses da (s) outra (s) parte (s), o objeto da negociação, os fatores externos que influenciam o processo e as soluções alternativas.

Na literatura sobre negociação, um conceito é particularmente importante para uma preparação adequada: o BATNA (Best Alternative To Negotiation Agreement - Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo). Este conceito foi proposto por Roger Fisher e Willian Ury [7] e trata-se do curso de ação baseado na preferência do negociador, caso não haja consenso. Conhecer o BATNA significa saber o que fazer ou que vai acontecer se não conseguir chegar a um acordo na negociação em pauta.

Segundo Fisher e Ury [7], sem a clareza em relação ao BATNA, um negociador pode rejeitar, por excesso de otimismo, uma boa oferta que pode ser muito melhor que as

demais opções, ou aceitar uma proposta ruim, menos favorável do que a que poderia obter de outro modo, se não se chegasse a um acordo.

Segundo Watkins [11], deve-se tentar identificar também qual é a melhor alternativa para um acordo negociado da outra parte. Ainda que seja oneroso descobrir o BATNA da outra parte, deve-se ao menos buscar informações suficientes para poder estimar esse valor.

Outro elemento de destaque na literatura é o Interesse. Independentemente de cultura, idade, raça, cor, religião, as pessoas têm seus próprios interesses que variam em função das circunstâncias. Caso a negociação seja direcionada em função de posições, o objetivo principal da negociação, muitas vezes é negligenciado, ou seja, os reais interesses das partes envolvidas são desconsiderados.

Após a preparação, inicia a comunicação entre as partes. Um dos objetivos dessa etapa é criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação. As discussões iniciais estabelecem o tom e o clima do restante da negociação, sendo assim, a comunicação e o relacionamento entre as partes são elementos extremamente importantes nesta etapa.

Outra consideração importante é a atenção que deve ser dada às Opções. A partir da percepção dos interesses e necessidades da outra parte, é necessário criar opções com algum significado de valor para a contraparte. Vale ressaltar que, durante a etapa de Condução da Negociação, o ideal é que os negociadores estejam atentos aos seus interesses aliados aos interesses da outra parte de modo a criar valor para a negociação em pauta. Sendo que, este valor pode ser traduzido como opções compatíveis com seus interesses e atrativas a outra parte.

Considerando as abordagens de análise da negociação e a descrição dos principais aspectos que caracterizam este processo, é apropriado afirmar que a partir da análise descritiva das negociações no contexto da pesquisa pode-se estabelecer um conjunto de prescrições na intenção de aprimorar os resultados obtidos. Neste caso, este aprimoramento significa melhorar os procedimentos relacionados à pesquisa e à criação do conhecimento, uma vez que a solução dos conflitos pode aumentar a colaboração e a condução dessas atividades.

3. Negociações nas atividades de pesquisa científica em Instituições de Ensino Superior

A pesquisa pode ser considerada uma complementaridade da atividade de uma IES, sendo parte de sua missão. Além disso, a pesquisa pode ser considerada um item motivador uma vez que valoriza a carreira do docente e discente, facilita a captação de incentivos financeiros e a inserção na comunidade através dos serviços prestados e da aplicação dos resultados obtidos em instituições públicas ou privadas. Ou seja, sua principal função é a criação do conhecimento científico.

De modo geral, o objetivo de uma instituição de pesquisa é a produção de resultados alinhados aos interesses da comunidade científica e da sociedade. Entretanto, isto requer o planejamento e a gestão das atividades em desenvolvimento e de ações futuras. Como todo planejamento e gerência, é necessário estabelecer um conjunto coordenado de ações, sendo que, muitas vezes, essa coordenação extravasa os limites da tomada de decisão e se configura como um processo que exige um entendimento entre as partes para que a decisão esteja em conformidade com os objetivos iniciais.

Portanto, mesmo que implicitamente, muitas decisões tomadas no âmbito da pesquisa são frutos de um processo de negociação, onde as partes interagem e tomam sucessivas decisões com o objetivo de se alcançar um acordo.

Para identificar as atividades que caracterizam uma negociação na pesquisa científica, o primeiro passo foi analisar o fluxo dessas atividades. Nesta análise, essas atividades foram classificadas em: atividades de planejamento, atividades de execução e atividades de disseminação, representadas na Figura 2.

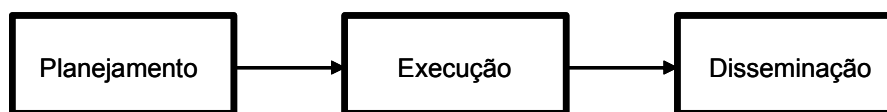


FIGURA 2 – Classes de atividades da pesquisa científica

O **Planejamento** se refere às atividades referentes à concepção de uma pesquisa e à programação estratégica que visa dar um senso de direção à instituição, identificando objetivos, táticas e metas que permitem mensurar o seu desempenho na intenção de alcançar o objetivo final proposto. O grande desafio destas atividades é justamente conciliar o tempo, as habilidades dos pesquisadores com as informações e o conhecimento disponíveis para garantir que a execução das pesquisas será adequada aos recursos e objetivos da instituição. Normalmente, em uma IES, os agentes que participam destas

atividades são os pesquisadores (professores) e funcionários do quadro administrativos da instituição.

A **Execução** representa todas as atividades relacionadas à produção do conhecimento e a efetivação das pesquisas. O ideal é que estas atividades estejam em conformidade com o direcionamento estabelecido no Planejamento.

A **Disseminação** agrega todas as atividades que visam a propagação dos resultados obtidos com a pesquisa seja através de parcerias com outras instituições ou através da publicação e divulgação desses resultados.

A partir da análise do Workflow, foi possível classificar as negociações referentes à pesquisa científica em três classes: Tática-Operacionais, Estratégicas e Acadêmicas. Vale ressaltar que, as três classes de negociações são ortogonais às classes de atividades apresentadas no Workflow.

- Nas **negociações táticas-operacionais** figuram aquelas que articulam e viabilizam a pesquisa sob o ponto de vista administrativo, agregando também aquelas negociações que tratam da disposição e adoção de meios que se combinam para a realização da pesquisa. Como exemplos desta classe, pode-se citar: negociações que envolvem a compra de materiais, equipamentos, contratação de serviços e outros recursos que compõem a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento da pesquisa; as negociações entre unidades (linhas ou programas de pesquisa de uma mesma instituição para contratação de novos pesquisadores ; a distribuição de bolsas de estudo e outros recursos entre essas unidades e as negociações entre pesquisadores de uma mesma unidade para aceitação de novos alunos.
- As **negociações estratégicas são identificadas** como aquelas negociações relacionadas à aplicação dos meios disponíveis com vista à consecução dos objetivos de longo prazo relacionado ao desenvolvimento e aprimoramento da pesquisa e da própria instituição. Estas negociações ainda podem ser categorizadas em:
 - **Negociação Estratégica Exógena:** estas negociações são caracterizadas por decisões estratégicas que envolvem elementos externos à instituição, como por exemplo, as negociações para a definição de parcerias com empresas e a formatação de programas e projetos na universidade com potencial para estabelecimento dessas parcerias e negociações com outras instituições para elaboração de projetos com co-participação.

- **Negociação Estratégica Endógenas:** nesta categoria estão as negociações que envolvem a exploração das condições favoráveis internas à instituição para a execução da pesquisa, por exemplo, negociações entre unidades para definição do número de novos alunos que serão aceitos e as negociações que envolvem o planejamento das atividades que visam a aumentar a qualificação da instituição junto aos órgãos avaliadores.
- **Negociações Acadêmicas:** estas são as negociações relativas à execução da pesquisa e diferente das negociações das demais classes, nestas negociações, as partes envolvidas são pesquisadores e alunos, como por exemplo, a definição de temas de tese, a participação em congressos, a elaboração e submissão de artigos científicos e a divisão de papéis entre participantes de um mesmo projeto de pesquisa.

A figura 2 representa as três classes de negociação.

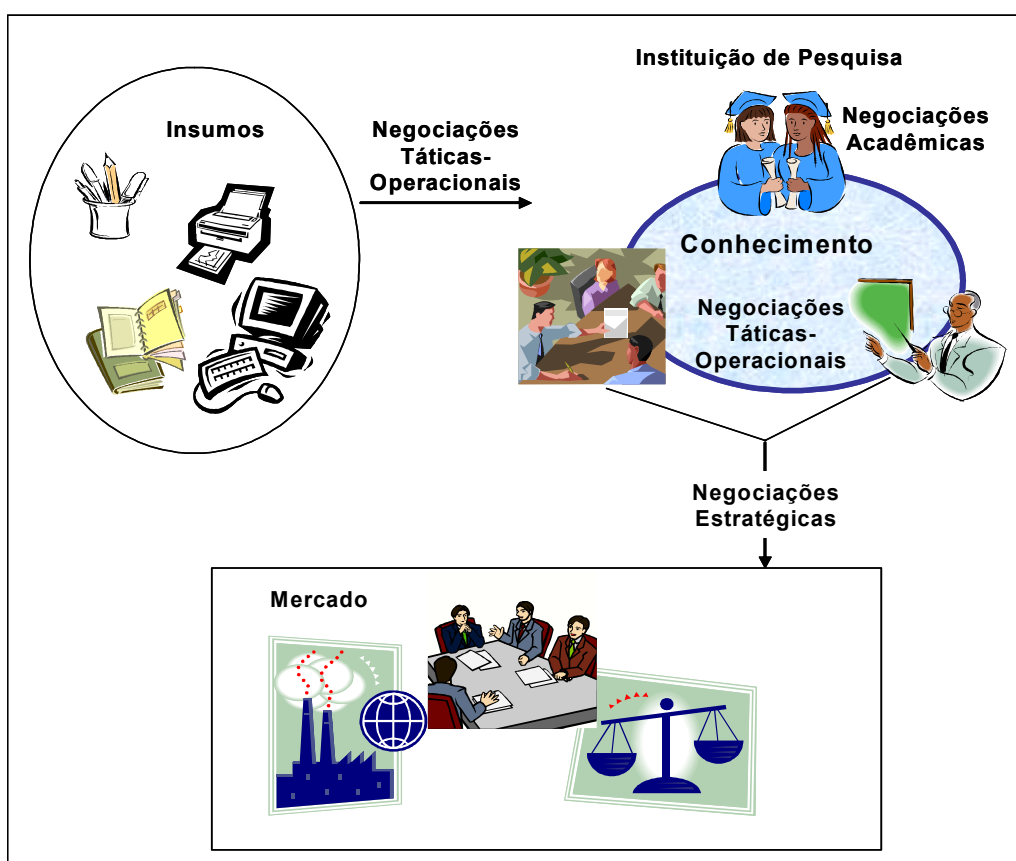


FIGURA 2 - Classes de negociações na pesquisa científica

Analisando as diferentes classes de negociação, é possível perceber que cada uma delas é caracterizada por diferentes elementos, o que não significa que os elementos não destacados em uma determinada classe não sejam representativos. A proposta da abordagem descritiva/prescrita da negociação é fundamentada exatamente na observação dos elementos que exercem mais influência em um determinado contexto de negociação e a partir desta observação desenvolver prescrições para melhoria dos resultados.

Contudo, embora não exista um conjunto de princípios universais para negociação, é possível destacar algumas concepções advindas da pesquisa sobre negociação que adaptadas ao contexto aqui analisado podem trazer algumas melhorias.

A figura 3 representa os principais tópicos que serão abordados e a relação entre esses princípios de negociação e as três classes de negociação na pesquisa.

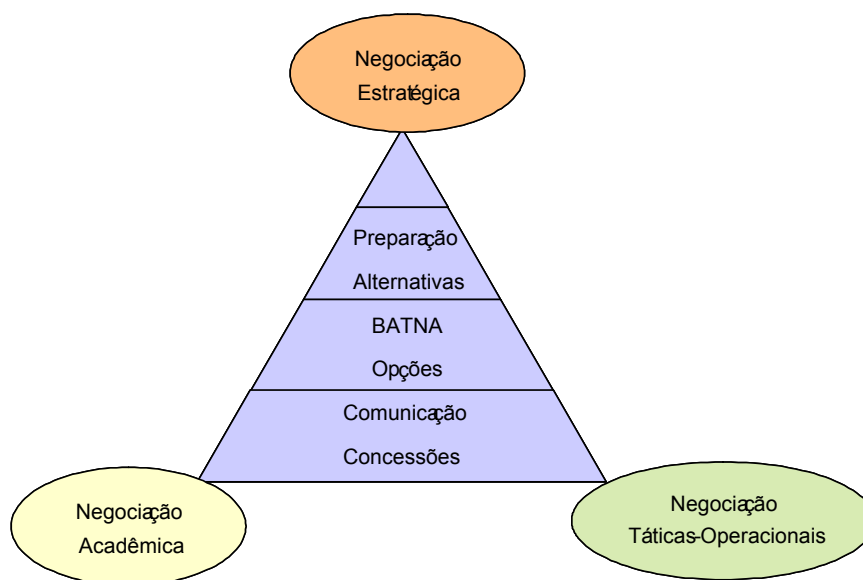


FIGURA 3 – Elementos de destaque das negociações na pesquisa científica

No que se refere às negociações táticas-operacionais, sua importância se traduz na necessidade de se ter uma estrutura apropriada à execução da pesquisa.

Considerando o aspecto operacional, as negociações desta classe dependem da forma como uma determinada instituição é gerenciada, da forma como suas unidades são arranjadas e da maneira como as inter-relações de suas unidades são constituídas. Em Instituições onde se tem definido um setor de compra, grande parte destas negociações são realizadas pelos responsáveis deste setor. Por outro lado, quando não se tem a configuração deste setor, as negociações relacionadas à aquisição de insumos são distribuídas entre as diferentes unidades. Um aspecto que diferencia estas negociações é a distinção clara das

partes e de seus objetivos. Neste caso, tem-se o papel da Instituição como compradora e o papel de outras organizações como provedoras de insumos.

Ainda em relação ao aspecto operacional, independentemente do porte e da estrutura da instituição, a grande maioria dos envolvidos ou responsáveis tem a falsa idéia de que nada mais pode ser conseguido; ou por entender que não há o que se melhorar nas práticas adotadas ou por achar que elas são absolutamente suficientes para assegurar a melhor condição de compra.

Por trás de tais comportamentos, pode-se observar que, muitas vezes, o foco destes negociadores é exclusivo no preço, condições de pagamento e prazo de entrega e os mesmos desenvolvem uma percepção equivocada sobre o impacto que as compras provocam nos resultados.

Ainda que a quantidade de negociações desta classe seja quase um impedimento para se preparar convenientemente, é extremamente importante desenvolver uma metodologia para este tipo de negociação, sem desconsiderar a fase de preparação. Neste caso, a preparação envolve o planejamento para renovação dos insumos, a análise dos fornecedores privilegiando as parcerias de longo-prazo e análise dos recursos disponíveis para aplicação correta e definição dos meios de execução.

Quanto ao aspecto tático, a competitividade pode influenciar significativamente essas negociações. Considerando os poucos recursos destinados à pesquisa, atualmente, estas instituições têm se tornado mais dependentes do mercado interessado em adquirir o seu produto, que é o conhecimento.

Por outro lado, esse mercado do conhecimento (organizações privadas ou públicas), em sua grande maioria, considera estas instituições um dos seus principais fornecedores, seja em função do custo ou em função da qualidade.

Entretanto, mesmo que exista uma forte tendência deste mercado em se investir no aprimoramento dos seus processos através do conhecimento, o contexto econômico atual ainda se apresenta como um elemento que restringe as alternativas destas instituições quando o objetivo é aplicar o seu produto.

Considere um exemplo, suponha que um pesquisador, João, esteja negociando com um de seus colegas (Marcos) a distribuição de quatro bolsas entre duas unidades de uma instituição. João, não espera aumentar muito seu número de alunos, pois seu tempo anda muito restrito. Contudo, João, em função de um novo projeto em parceria com uma organização privada, necessitará aumentar o número de estudantes envolvidos nos projetos

da sua unidade. Deste modo, João acredita que não tem muita alternativa a não ser tentar obter o maior número de bolsas possível para que novos alunos possam ser aceitos na sua unidade. Por outro lado, Marcos também tem interesses em aceitar novos alunos, mas não tem uma perspectiva para realização de projetos nos próximos meses. Tendo conhecimento a situação de João, na segunda reunião, Marcos propôs a João que caso ele concordasse em conceder três das quatro bolsas a sua unidade, Marcos, alocaria 4 alunos para desenvolver trabalhos nos projetos de João durante o período de 1 ano. Como resultado deste acordo, foi possível aumentar o número de alunos nas duas unidades e concretizar uma parceria.

Nas negociações estratégicas, o contexto também não se caracteriza claramente como uma relação de compra e venda e os objetivos, muitas vezes, são subjetivos.

As negociações estratégicas analisadas no contexto interno à instituição (negociações endógenas) envolvem a aplicação dos recursos e suas implicações no desenvolvimento das pesquisas. No que se refere às partes, a referência deixa de ser a Instituição e passa a ser um ou um grupo de pesquisadores. Deste modo, a negociação passa a ser influenciada pelos interesses subjacentes destes pesquisadores e o processo é marcado pelo aspecto pessoal e social da negociação.

O relacionamento entre as partes também é um aspecto importante neste tipo de negociação. No contexto interno, muitas vezes, essas negociações se caracterizam por um contexto marcado pelas divergências que pode fazer com que uma das partes opte por estratégias que impedem a colaboração.

As negociações estratégicas que abrangem o ambiente externo a Instituição, aqui denominadas negociações exógenas, envolvem os interesses da Instituição. Entretanto, muitas vezes, esses interesses são representados pela conveniência de um pesquisador ou grupo de pesquisadores. Por outro lado, a análise das alternativas e o entendimento dos reais interesse, bem como a análise desses elementos relacionados a outra parte, facilita o entendimento. E em caso de conflitos, é mais fácil adotar padrões corretos, sem considerar propostas puramente individuais.

Finalmente, nas negociações acadêmicas, as partes envolvidas são pesquisadores (professores) e alunos. Deste modo, um dos elementos de destaque é a disposição e a diferença de autoridade entre essas partes que pode ser traduzida como uma distinção de poder.

Assim como nas negociações estratégicas endógenas, nas negociações acadêmicas, a habilidade no trato das relações humanas tem um significado importante para obtenção

dos resultados desejados, uma vez que, o compartilhamento do conhecimento e de certa forma, a sua criação, está condicionado a um ambiente harmônico de relações. No que diz respeito às alternativas, especificamente, quando a negociação é analisada sob o ponto de vista dos alunos, as alternativas são limitadas. Por outro lado, uma análise cuidadosa das opções pode resultar em novos trabalhos (temas de teses e propostas de artigos, por exemplo) e muitos benefícios para as duas partes.

4. Conclusão

As teorias e estudos sobre negociação têm sido aplicados em vários contextos. Neste trabalho, as atividades que envolvem a pesquisa científica foram analisadas de modo a identificar, entre essas atividades, quais delas poderiam ser beneficiadas através da adoção dos princípios da negociação.

Considerando que estas instituições são o “*locus*” para a criação do conhecimento, pode-se dizer que a adoção desses princípios pode diminuir os prejuízos causados quando não se alcança um acordo ou quando o acordo alcançado não é visto de forma justa por todas as partes.

A relação desta pesquisa com a Gestão do Conhecimento se dá, principalmente, pela sua interposição na criação do conhecimento. Frequentemente, a falta de preparação, as restrições de tempo, custo e da capacidade de reter informações restringem as possibilidades para se chegar a um acordo viável nas negociações que envolvem uma pesquisa, interferindo no produto final que é o conhecimento.

O estudo realizado foi orientado pela abordagem descritiva/prescritiva da negociação onde, em um primeiro momento, foram identificadas três classes de negociação, e para cada uma delas, foram discutidos os elementos mais significativos. A partir deste estudo, foram apresentadas algumas abordagens prescritivas adaptadas a este contexto.

Este trabalho pode ser considerado o ponto inicial para estudo que visa integrar os estudos sobre negociação, gestão do conhecimento e a pesquisa científica. O trabalho pode ser analisado sob dois pontos de vista: o da gestão do conhecimento e o da pesquisa científica. Quanto à gestão do conhecimento, o desafio é facilitar o processo de criação e disseminação do conhecimento através da adoção dos princípios de negociação. Quanto à pesquisa científica, o desafio é a análise desse processo sob a abordagem descritiva e

prescritiva das negociações que caracterizam esse contexto com o objetivo de aprimorar seus resultados.

Referências Bibliográficas

1. TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. Gestão de Instituições de Ensino. 3a Edição - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
2. BELL, D. E., RAIFFA, H. and TVERSKY, A., Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions. Cambridge, Eng.: Cambridge University Press, 1989.
3. KERSTEN, G. E., The Science and Engineering of E-negotiation: Review of the Emerging Field", InterNeg, Ottawa INR05/02, 2002. Disponível em <http://interneg.org/interneg/research/papers/>. Acessado em: 15/07/2004.
4. RAIFFA, H., The Art and Science of Negotiation. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1982.
5. NEALE, M. A. and BAZERMAN, M. H., Cognition and Rationality in Negotiation. New York: The Free Press, 1991.
6. HUANG, P. C. K. A Primitive Study of Logrolling in e-Negotiation. In: Proceedings of the 36th Hawaii Conference on System Sciences (HICSS'03). Hawaii. 2003.
7. FISHER, R. and URY, W. Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In. New York, USA: Penguin Books. 1991
8. JUNQUEIRA, L. A. C. Negociação – Tecnologia e Comportamento, 5ª ed. Rio de Janeiro: COP Editora. 1998.
9. KERSTEN, G. E. and NORONHA, S. J. WWW-based Negotiation Support: Design, Implementation, and Use. Decision Support Systems, 25, 135-154. 1999.
10. MILLS, H. A. Negotiation: The art of Winning. Gower Publishing Comp any Limited. 1991.
11. WATKINS, M. Negociação, Harvard Business Essentials, Editora Record, Rio de Janeiro – São Paulo. 2004