

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

NEGOCIAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: EXPLORANDO OS ASPECTOS ESSENCIAIS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AUTOR**

**ELZO ALVES ARANHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

eaaranha@unifei.edu.br

### Resumo

As análises referentes ao ensino de negociação articuladas com o empreendedorismo têm sido pouco exploradas pela comunidade científica brasileira de Administração. Em decorrência disso, permanecem pouco exploradas no contexto brasileiro, as possíveis contribuições que um referencial poderia proporcionar ao outro. O presente artigo defende um novo estudo do ensino de negociação como base na educação empreendedora e procura explorar aspectos que podem contribuir para os programas de graduação em Administração. Parte-se da premissa que o conhecimento científico produzido no campo do empreendedorismo, especialmente referente à educação empreendedora, poderá ser útil no sentido de oferecer aspectos analíticos que podem ampliar a compreensão e explicação da inserção do ensino de negociação nos cursos de graduação em Administração. Também os aspectos identificados ajudam a revelar as tessituras que envolvem a introdução do processo de ensino da negociação. Busca-se resposta para a seguinte questão: Quais são os aspectos que contribuem para subsidiar a inserção da negociação nos cursos de graduação em Administração? Postula-se, a partir do levantamento do referencial bibliográfico e a reflexão dos autores, que os aspectos são: a) Incerteza e complexidade; b) Cultura; c) Visão; d) Estratégia de ensino-aprendizagem.

### Abstract

The brazilian scientific community of Administration has published a low quantity of articles of teaching negotiation setting conceptual interface to entrepreneurship. Contributions that a theme can offer to other theme need to be investigated. The paper argues for a new study of teaching negotiation as basis of entrepreneurship education and seek explore aspects that can contribute to brazilian business school. The scientific knowledge produced in entrepreneurship field, specially of entrepreneurship education can be useful to offer analytic aspects that can amplify the understanding and explanation of teaching negotiation in brazilian business school. The paper also argues that aspects help to reveal elements involved on teaching negotiation process. The paper seeks to answer the following question: What are aspects that contribute to subsidize the insertion of negotiation in business school program? Regarding to the bibliographic survey and reflections from authors the aspects are: a) Uncertainty and complexity; b) Culture; d) Vision; e) Teaching-Learning Strategy.

Palavras-chave: Negociação; Educação empreendedora; Administração.

## 1. Introdução

A análise dos paradigmas da administração predominantes no século 21 propõe que a nova organização possui novas competências de gestão entre as quais, destaca-se a negociação (CLARKE e CLEGG, 2000; HASSARD, 1999). Clarke e Clegg (2000) enfatizam que a organização do século 21 está inserida na era do capitalismo desorganizado onde as relações econômicas assumem dimensões globais e a busca para a elevação da competitividade passa a ser o imperativo. Nesta direção, a negociação faz parte do conjunto das habilidades necessárias para operar nas organizações que estão inseridas em ambientes marcados pela incerteza e complexidade e que buscam elevar a competitividade (GIBB, 2002).

O tema negociação foi introduzido nas escolas de negócios norte-americanas no início da década de oitenta. Em seguida, um importante simpósio acadêmico foi organizado pela *Academy of Management* em 1981 visando trazer a negociação para o campo da Administração (LEWICKI, 1977). Desde o início da década de oitenta a comunidade científica internacional vem consolidando a negociação em campo de pesquisa científica. No Brasil, as análises referentes ao ensino de negociação articulada com o empreendedorismo nos programas de graduação em Administração têm sido pouco exploradas pela comunidade científica de Administração. Também reflexões sobre o ensino de negociação visando a construção de pontes com a educação empreendedora têm sido de baixa expressividade. Em decorrência disso, permanecem pouco exploradas no contexto brasileiro, as possíveis contribuições que um referencial poderia proporcionar ao outro. Entretanto, tornar-se relevante desenvolver reflexões procurando estabelecer interfaces entre estes dois referenciais conceituais. Levando em consideração, a revisão da literatura, o presente artigo, analisa duas categorias analíticas, negociação e empreendedorismo, especificamente a educação empreendedora, procurando estabelecer pontes entre elas, na tentativa de identificar os aspectos que podem subsidiar a inserção da negociação nos cursos de graduação em Administração.

O presente artigo propõe um conjunto de aspectos analíticos que podem contribuir para facilitar na compreensão e explicação da inserção da temática negociação nos programas de graduação em Administração. Os aspectos propostos foram identificados tendo como base o campo do empreendedorismo, especialmente o novo paradigma da educação empreendedora, proposto por Gibb (2002). Parte-se da premissa que o conhecimento científico produzido no campo do empreendedorismo, especialmente referente à educação empreendedora, poderá ser útil no sentido de ampliar a compreensão e explicação dos aspectos que regem a introdução do tema negociação, nos cursos de graduação em Administração e ser determinante, para identificar e revelar as tessituras que envolvem o processo de ensino da negociação. Busca-se resposta para a seguinte questão: Quais são os aspectos que podem contribuir para subsidiar a inserção da negociação nos cursos de graduação em Administração? Postula-se, a partir do levantamento do referencial bibliográfico e a reflexão dos autores, que os aspectos para subsidiar na inserção da negociação nos cursos de graduação em Administração são: a) Incerteza e complexidade; b) Cultura; c) Visão; d) Estratégia de ensino-aprendizagem.

A pesquisa bibliográfica (GIL, 1995) foi adotada baseada nos objetivos e a formulação da questão a ser investigada. Foi efetuada a revisão da literatura, procurando identificar os aspectos úteis que podem subsidiar na inserção da negociação no curso de graduação de Administração. A primeira etapa consistiu na definição dos referenciais bibliográficos. Foram selecionadas as bibliografias de negociação e empreendedorismo. Sobre a negociação as bibliografias destacadas foram as contribuições de Lewick (1997), Wheeler (2006) e

Thompson (2005). No campo do empreendedorismo foram identificadas bibliografias que mencionam não apenas as definições sobre empreendedorismo, mas os fatores motivadores para a formação do empreendedor. Foram selecionados diversos artigos, especificamente as análises sobre o novo paradigma da educação empreendedora, subsidiadas pelo artigo seminal de Gibb (2002) onde explicita e demonstra a estrutura e processos. Também foram selecionadas as bibliografias que propõem o metamodelo empreendedor de Fillion (1991; 1993). Valendo-se das análises dos autores são apresentadas as contribuições que possivelmente devem orientar na introdução da negociação nos cursos de Administração.

O presente artigo está estruturado em quatro seções. Na primeira são apresentados os elementos introdutórios, a questão central e a proposição do estudo. Na segunda seção, procura-se efetuar o levantamento bibliográfico sobre os elementos que regem o campo do ensino da negociação. A terceira seção analisa o paradigma da educação empreendedora, com o olhar direcionado para os parâmetros que compõem as pressões globais e suas ligações com a organização, indivíduo e sociedade revelando conceitos e características. Parte-se da premissa que o ensino de negociação precisa ser analisado baseado no campo do empreendedorismo, especialmente na abordagem da educação empreendedora. Esta captura diversos parâmetros que interferem na formação do estudante empreendedor. Em seguida, a partir das interfaces entre negociação e empreendedorismo analisadas, a seção propõe os aspectos analíticos. Na última seção, estão considerações finais.

## 2. Ensino de Negociação

As práticas de negociação foram introduzidas nas escolas de negócios norte-americanas no início da década de oitenta. Em 1981, a *Academy of Management* organizou o encontro sobre negociação visando tratar do tema o terceiro lado. No período de 1983-1987, o Instituto Nacional de Resolução de Disputa norte-americano juntamente com 05 escolas de negócios norte-americanas criaram material didático para o ensino de negociação para área de gestão. Em 1984, as universidades de Northwestern e Havard (FISHER, URY, 1981) iniciaram o programa de resolução de disputa que consiste no desenvolvimento de estratégias pedagógicas e metodologias para o ensino de negociação em Administração. Desde o início da década de oitenta, o campo da negociação aplicado a gestão de negócios vem crescendo significativamente (LEWICK, 1997).

Wheeler (2006) destaca que o ensino de negociação é fácil uma vez que professores e estudantes escolhem tópicos relevantes e interessantes que fazem com que a aprendizagem seja estimulante. O ensino de negociação é um paradoxo, pois de um lado é perigoso e fácil e de outro, perigoso e difícil. Segundo Wheeler (2006) é fácil, pois os professores gostam de ensinar negociação e por meio de diversos recursos pedagógicos como vídeo, jogos e exercícios de simulação estimulam o estudante a perceber o quanto negociação é importante para a vida.

Entre os desafios atualmente existentes no ensino de negociação sugeridos por Wheeler (2006), três merecem destaques: o desafio da ética, o desafio do poder e o desafio do comportamento. O desafio da ética está relacionado ao ensino de como negociar e também com as relações entre as partes, considerando aspectos de sinceridade, integridade, imparcialidade, as saídas e escapes quanto as pressões táticas. A dimensão ética do relacionamento pode ser ensinada por meio de técnicas pedagógicas como, por exemplo, cenários de negociação, discussões e estudos de caso, que envolvem o estudante na exploração de táticas éticas. Entretanto, estes recursos pedagógicos devem ser capazes de

promover a reflexão dos valores dos estudantes e também devem proporcionar a construção de valores éticos.

O desafio do poder reside na noção de como os professores lidam com questões de identidade social e equidade porque as interações entre pessoas são moldadas a partir de status e funções. Wheeler (2006) menciona que os debates sobre o poder foram negligenciados nas primeiras literaturas que tratavam sobre a negociação moderna em função de sua complexidade. O poder foi analisado como um aspecto externo, ou seja, um fator sorte que uma das partes adquirem no processo de negociação e determina a melhor alternativa para o acordo negociado (*the best alternative to negotiated agreement -BATNA*) é favorável ou não. Se uma das partes for capaz de aumentar a sua vantagem sobre a outra, pode levar a um acordo. Do contrário, terá que aceitar a oferta do outro. O processo de negociação não envolve uma pessoa, mas duas ou mais pessoas e não envolve somente problemas de treinamento, experiência e inteligência, mas um conjunto de habilidades que ajudam o negociador a relacionar-se com o outro. O último desafio refere-se ao olhar relacional da negociação. O comportamento dos estudantes dentro do processo de negociação é guiado por premissas, hábitos e associações que eles levam ao longo de sua vida. A utilização de exercícios de simulação possibilita aos estudantes vivenciarem experiências que poderão enriquecer as suas vidas. Entretanto, o desafio do comportamento, apresentado aqui consiste na transformação do comportamento interpessoal do estudante para que aprenda a construir e sobressair frente aos relacionamentos.

Os três desafios destacados emergem a partir do ensino-aprendizagem de temas que compõem o escopo do campo da negociação proposto por Thompson (2005) conforme tabela 1.

Tabela 1 – Eixos Temáticos do Ensino de Negociação

Eixo Central	Temas Principais
Fundamentos da Negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação: A mente e o coração</li> <li>• Preparação: O que deve ser feito antes da negociação</li> <li>• Negociação Distributiva: Dividindo a torta</li> <li>• Negociação ganha-ganha: Expandindo a torta</li> </ul>
Habilidades avançadas de negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvendo o estilo de negociação</li> <li>• Estabelecendo a confiança e construindo relacionamentos</li> <li>• Poder, Persuasão e Ética</li> <li>• Criatividade e Solução de Problemas na negociação</li> </ul>
Aplicações e Cenários Especiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação Multi-partes, coalizão e equipes</li> <li>• Negociação considerando a cultura</li> <li>• Negociação tácita e dilemas sociais</li> <li>• Negociação via tecnologia da Informação</li> </ul>

Elaborado a partir de Thompson (2005)

Thompson (2005) defende que o ensino de negociação para o curso de graduação em Administração deve permear três eixos centrais, a saber: fundamentos da negociação, habilidades avançadas de negociação e aplicações e cenários especiais. A tabela 1 destaca que no primeiro eixo central os estudantes devem aprender os principais conceitos que estão no escopo da negociação e como esta é considerada uma competência central da gestão. Também neste eixo central a preparação do que deve ser feito antes da negociação é essencial e como o processo de auto-avaliação, deve ser desenvolvida considerando aspectos da negociação distributiva e integrativa. O segundo eixo temático é dedicado ao desenvolvimento das habilidades avançadas de negociação. A abordagem da motivação e emoção, como estabelecer a verdade e a construção de relacionamentos duradouros e perenes, questões centrais relacionadas com o poder, persuasão e ética são tratados também no segundo eixo. O terceiro explora a negociação multi-parte e os conceitos de coalização. Também é enfatizado a negociação em contexto inter-cultural fornecendo conselhos-chave.

A organização dos eixos centrais e temas propostos por Thompson (2005) sinalizam que o ensino de negociação nos cursos de Administração deve ser direcionado para o desenvolvimento das habilidades dos estudantes. A sinalização feita por Thompson (2005) é evidenciada também por Fortgang (2000), onde constata que o ensino de negociação nas escolas de negócios norte-americanas enfatiza mais a construção de habilidades dos estudantes em detrimento das teorias de negociação. Os estudantes são expostos a exercícios de tomada de decisão e técnicas relacionadas à avaliação das partes envolvidas na negociação e também aos aspectos comportamentais utilizando os jogos como recurso pedagógico. Os exercícios e simulações são utilizados para a aprendizagem oriunda da experiência, enquanto os artigos de revistas científicas e as ferramentas de auto-avaliação enfatizam a auto-reflexão. Os conceitos analíticos são ensinados utilizando a análise de caso, as leituras baseadas em práticas e as leituras baseadas em teorias. Moran, Bereby-Meyer and Bazerman (2004) orientam que a abordagem integrativa oferece diferentes estratégias para criação de valor durante o processo de negociação. A criação de valor por meio da negociação envolvendo os atores é um tópico que deve ser ensinado aos estudantes de Administração. A noção de valor apresentada aqui reside na concepção onde o conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis deve ser obtido por todos os atores ao final da negociação.

Uma outra contribuição para a presente análise do ensino de negociação propõe que a aprendizagem a partir da experiência constitui-se no recurso pedagógico que estimula e promove nos estudantes o desenvolvimento das habilidades. Lewick (1997) em seu artigo sugere um modelo conceitual de ensino de negociação calcado em experiências concretas. O modelo é um processo cíclico que envolve quatro elementos: experiências concretas recentes de um fenômeno, reflexão sobre o fenômeno para classificar e definir os elementos, derivação abstrata baseada em generalizações a partir do fenômeno e experimentações ativas a partir de novas situações que ocorrerão no futuro. O modelo conceitual proposto define os componentes da construção da habilidade de negociação no estudante para lidar com situações complexas. Por sua vez, conduzir uma negociação direcionada para criação de valor requer entre outras, que o estudante seja capaz de compreender questões envolvidas nas disputas, definir e classificar questões primárias e secundárias, construir linha de argumentos, organizar e planejar a persuasão e apresentar linha de argumento, ouvir efetivamente o outro lado e efetuar questões visando a coleta de informações, construir pontes que oferecem ligações com temas discordantes.

### 3. Educação Empreendedora

O debate entre ensino de negociação e empreendedorismo, especificamente a perspectiva da educação empreendedora, tem sido negligenciado pela comunidade acadêmica brasileira em Administração, evitando-se de estimular as análises acadêmicas voltadas em construir pontes entre os dois temas ainda. Na tentativa de estimular as investigações entre os dois campos, é utilizada a abordagem da educação empreendedora na presente análise uma vez que oferece possibilidade de identificar aspectos úteis para subsidiar a compreensão e revelação da inserção da negociação no curso de administração.

Os programas de educação empreendedora vem sendo um importante mecanismo utilizado por diversos países industrializados para incentivar o desenvolvimento econômico. No Canadá, as universidades canadenses vêm implementando programas de educação empreendedora visando contribuir com o desenvolvimento das organizações (IBRAHAIM e SOUFANI, 2002). Entretanto, o que vem a ser educação empreendedora? Uma das noções predominante no Reino Unido advoga que a educação empreendedora consiste no conjunto estratégias pedagógicas de ensino-aprendizagem que contribuem para o desenvolvimento da cultura empreendedora na sociedade e para o desenvolvimento de capacidades empreendedoras individuais direcionadas para criação de novas estruturas, redes, alianças para gerenciar cada vez mais relacionamentos complexos com diversos *stakeholders* (GIBB, 2002). A noção de capacidade empreendedora está fortemente atrelada com a cultura empreendedora. Esta noção, significa as condições necessárias e básicas para perseguir o comportamento empreendedor individual, organizacional e na sociedade dentro de um ambiente cada vez mais global e turbulento (HASSARD, 1999).

Uma outra definição contemporânea, propõe que a educação empreendedora seja um processo que fornece aos indivíduos as habilidades de reconhecer oportunidades comerciais em contextos marcados por fortes riscos (GARAVAN e O'CONNOR, 1994). Esta noção proposta implica na elaboração pelos estudantes do desenvolvimento do plano de negócio e também em tomar decisões éticas (GRAY, 2006). Garavan e O'Connore (1994) propõem que os programas de educação empreendedora devem perseguir os objetivos de desenvolver atitudes para mudança e habilidades para usar técnicas para resolução de problemas relacionados ao contexto dos negócios.

Passamos a analisar quatro aspectos que podem contribuir para subsidiar a inserção da negociação no curso de graduação em Administração levando em consideração a perspectiva da educação empreendedora.

#### 3.1 Incerteza e Complexidade

Na sociedade pós-moderna, o trabalhador desenvolve novas funções na organização empreendedora e necessita aprender além das fronteiras da organização (CLEGG e HARDY, 1999; PARKER, 1999). O trabalhador necessita aprender novas habilidades para promover mudanças radicais na organização e também ser capaz de compreender os conceitos de incerteza e complexidade no contexto das mudanças globais (BURNES, 2005). Hatch afirma que o conceito de incerteza tem sido interpretado como uma propriedade do ambiente resultante de duas forças, "complexidade e nível de mudanças" (HATCH, 1997, pg.88) e a refere-se à complexidade ao número e diversidade de elementos dentro de um ambiente, enquanto que o nível de mudança refere-se a como rapidamente esses elementos estão sendo alterados. Contudo, o conceito de incerteza ambiental que esteve associado ao ambiente,

recentemente vem sendo relacionado ao indivíduo, especificamente as formas de captação e internalização. Neste sentido, a educação empreendedora está envolvida dentro de pressões globais que precisa formar indivíduos para serem capazes de lidar com esses ambientes.

Gibb (2002) fornece um esquema conceitual para ajudar a compreender a educação empreendedora e as suas relações com o contexto da globalização. O esquema conceitual sugerido por Gibb (2002) mostra os diversos parâmetros de pressões globais que envolvem o debate da globalização e suas respostas no âmbito da sociedade, organização e indivíduos. O esquema interpreta que os parâmetros oriundos da globalização, sociedade, organização e indivíduo geram tensões entre si resultando em movimentos dinâmicos, contínuos e em alguns casos de ruptura, onde o estudante deve ser capaz de lidar com estas tensões. Entretanto no processo de ensino-aprendizagem deve ser incorporado o modelo interpretativo como meio de facilitar e enriquecer a formação do estudante. Nesta direção a educação empreendedora propõe-se a formar o indivíduo para operar em situações de incerteza e complexidade e com pressões de diversas naturezas. As pressões globais são decorrentes das mudanças tecnológicas e de informação, redução das barreiras de negócios internacionais, aumento dos blocos econômicos, universalidade da língua inglesa e mobilidade do capital internacional. As pressões globais afetam a organização como, por exemplo, reestruturação dos níveis de comando, redes organizacionais, crescimento de pequenos negócios, aumento da carga horária de trabalho, aumento da responsabilidade de gestão, cadeias de suprimento, mobilidade global dos investimentos, conhecimento como instrumento para o desenvolvimento de alianças estratégicas e negócio. No nível do indivíduo, os parâmetros de pressões globais afetam no aumento dos contratos de trabalho de tempo parcial, redução das garantias de premiação, antecipação da aposentadoria, maior mobilidade ocupacional e geográfica, maior diversidade de relacionamentos e responsabilidades.

Entretanto, os parâmetros que caracterizam as pressões globais desafiam o processo da aprendizagem e impõem que os cursos de Administração direcionados para a formação empreendedora devem prover o estudante à adquirir entre outras, capacidades empreendedoras. Segundo Gibb (2002), as capacidades empreendedoras levam o estudante à:

- Gerenciar a vida de forma empreendedora
- Projetar os sistemas de governança empreendedora
- Desenvolver sensibilidade global dentro da organização
- Desenhar e desenvolver organizações empreendedoras
- Desenhar, introduzir e gerenciar os processos de desenvolvimento de negócios
- Perseguir ativamente a gestão dos processos de desenvolvimento dos negócios
- Perseguir a orientação estratégica flexível.

A inserção da negociação no âmbito do curso de graduação em Administração necessita de ser auxiliado por um olhar centrado na compreensão da incerteza, complexidade e dos parâmetros que tensionam a organização, indivíduo e sociedade. Ao prover o estudante com características empreendedoras, a educação empreendedora fornece um conjunto de elementos que auxiliam a lidar em ambientes marcados por parâmetros de pressão onde a negociação tem um papel essencial. A partir do esquema conceitual proposto por Gibb (2002) leva-nos a inferir que o ensino-aprendizagem da negociação não pode ignorar as dimensões do indivíduo, da organização e da sociedade que vem sofrendo alterações significativas.

### 3.2- Cultura

Os componentes da cultura podem ser incorporados dentro dos programas de educação empreendedora. O primeiro componente da cultura é o reconhecimento dos valores dos empreendedores que está articulado ao conceito de formas de vida. O empreendedor adquire conhecimento que será útil ao longo de sua vida, tanto para estimular o pensamento quanto para orientar a ação. O reconhecimento dos valores do empreendedor ajuda na compreensão dos fenômenos da organização e contribuem para o desenho das organizações empreendedoras. Os principais elementos-chave na tabela 2 oferecem orientações para o projeto de organização empreendedora.

Tabela 2 – Elementos-chave da forma de vida empreendedora

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Maior liberdade</li><li>2. Maior controle dos processos</li><li>3. Maior responsabilidade</li><li>4. Maior autonomia para fazer as coisas acontecerem</li><li>5. Viver o dia a dia com maior incerteza</li><li>6. Maior vulnerabilidade do ambiente</li></ol> |
|--|

Adaptado a partir de Gibb (2002)

O segundo componente da cultura está relacionado à inovação. Segundo Gibb (2002) o conceito de “destruição” reside na idéia de abandonar elementos no processo de inovação que não agregam valor e caminhar no sentido de buscar novas combinações de valores capazes de viabilizar produtos, serviços e processos nos negócios. O estudante de Administração deve ser capaz de adquirir habilidades para inovar nos negócios.

O aspecto da cultura tem um papel essencial na formação do empreendedor. O aspecto da cultura identificado a partir da abordagem da educação empreendedora contribui de duas formas para subsidiar a inserção da negociação no curso de graduação em Administração: primeiro, na compreensão do conceito de enquadramento. Este conceito tornou-se popular entre os cientistas sociais que investigam o pensamento, a tomada de decisão, a persuasão e a comunicação e consiste no meio pelo qual as partes em uma negociação definem o problema central. As heurísticas cognitivas, categorias de experiências e a compreensão e desenvolvimento da questão central do problema a ser resolvida na negociação distinguem as diferentes modalidades de enquadramento (LEWICK, SAUNDERS e MINTON, 2001). A cultura molda e forma o enquadramento do empreendedor negociador ao longo do processo de negociação. Por sua vez, os recursos pedagógicos estimulam a construção de enquadramento e ajudam no desenvolvimento da cultura. A segunda contribuição é no sentido de revelar que a negociação constitui, no contexto da organização empreendedora, uma habilidade essencial que o empreendedor deve ter para lidar com os diversos elementos que estão inseridos na forma de vida do indivíduo, como por exemplo, maior liberdade, maior controle dos processos, maior responsabilidade, maior autonomia para fazer as coisas acontecerem, viver o dia-a-dia com maior incerteza e maior vulnerabilidade do ambiente.

### 3.3. Visão

O conceito de visão é um dos componentes do metamodelo empreendedor proposto por Filion (1993) e estruturas para a reflexão e ação empreendedora. Articulado com o conceito de visão, o metamodelo descreve mais quatro elementos que foram identificados, por Filion, entre os empreendedores bem-sucedidos, a saber: *weltanschauung*, energia, liderança e



relações. Seleccionamos para a nossa análise o conceito de visão. O metamodelo empreendedor define o conceito de visão “como uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado” (FILION, 1993, pg. 52). O conceito questiona que o empreendedor precisa ter clareza e precisão sobre a posição desejada do seu empreendimento três ou quatro anos mais tarde, sendo um referencial que contribui para estabelecer a trajetória de onde deseja chegar. A partir das investigações realizadas, Filion (1993) identificou três categorias de visão, a emergente, a central e a complementar. Segundo Filion, as visões emergentes compreendem as idéias sobre produtos e/ou serviços que surgem na mente do empreendedor. As visões emergentes passam por um processo de avaliação e seleção, resultando na escolha de uma visão emergente específica, produto ou serviço, que será a base para a construção da visão central (ARANHA, 2006). De acordo com Filion (1993), o surgimento de diversas visões emergentes implica em seleção contínua para que seja possível transformar-se e integrá-la em visão central.

A categoria de visão central proposta por Filion é enriquecida por diversas informações, entre elas, a oriunda da área de marketing que subsidiarão na tomada de decisão. Fica cada vez mais evidente quando Filion estabelece a distinção entre visão central exterior e visão central interior. Na primeira, corresponde aos mercados-alvo, ou seja, o lugar em que os produtos ou serviços serão ocupados. Na visão central interior, representa o modelo de organização que será desenhado e visualizado de modo que atenda os requisitos estabelecidos pela visão central exterior.

A terceira e última categoria é a visão complementar. Esta corresponde a um leque de atividades gerenciais, que são planejadas para serem executadas para a consecução dos objetivos estabelecidos na visão central. Portanto, Filion destaca que o empreendedor é o agente que define e dinamiza as visões complementares que servirão de suporte à visão central. A experiência do empreendedor no campo de negócio é fundamental para a clareza nas definições das visões complementares.

De acordo com Filion (1993), a figura do empreendedor que possui uma visão é um catalizador e ativador das inúmeras atividades gerenciais e quanto maior é a experiência no campo de negócio, possibilitará a implementação da visão. As categorias de visões proposta por Filion são articuladas e interagem entre si. O quadro a seguir, visualiza as fases do processo de desenvolvimento associada à categoria da visão.

Quadro 1 - Processo de Desenvolvimento da Visão

Passo	Fase	Conteúdo	Categoria da visão	Requisito
1.	Embrião	Idéia do produto ou serviço ou conceitos	Emergente	Imaginação
2.	Desenvolvimento	Estudos: de mercado, de produto, de viabilidade ou conceito	Emergente	Reflexão
3.	Forma	Idéias de empresa ou conceitos	Central	Avaliação, bom senso
4.	Alvo	Objetivos precisos a serem alcançados	Complementar	Concentração

adaptado de Filion (1991, pg.66)

O metamodelo de Filion (1991) aborda a visão, emergente, central e complementar que opera ao longo das quatro fases do processo de desenvolvimento da visão (embrião, desenvolvimento, forma e alvo). Nas duas primeiras fases operam a visão emergente que tem

como requisitos, a imaginação e reflexão. Nas fases 3 e 4, chamadas por Filion de forma e alvo, respectivamente operam a segunda e terceira categorias de visão (emergente e central) orientados pelos requisitos, avaliação, bom senso e concentração.

O conceito de visão permeia a educação empreendedora e subsidia a inserção da negociação no curso de graduação em Administração em duas direções distintas. Primeiro, no sentido de compreender que ao longo do processo de construção e implementação das categorias de visão, o empreendedor precisa negociar com diversos atores que estão dentro e fora da “organização empreendedora” (CLEGG e HARDY, 1999, pg. 304) sob pena de comprometer o desempenho dos resultados. Segundo, a construção e implementação da visão implicam no planejamento de ações que ocorrerão no curto, médio e longo prazo visando perseguir resultados substantivos e também o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e perenes. Estes resultados podem ser alcançados, mediante a utilização de estratégia e tática baseada na negociação integrativa que devem ser enfatizados, no processo de formação da habilidade do empreendedor negociador. A negociação com diversos *stakeholders* deve ser orientada para a captura, criação e sustentação de valor, principalmente quando o indivíduo opera em rede de cooperação empreendedora (ARANHA, 2006).

### 3.4 Estratégia de Ensino-Aprendizagem

O processo de aprendizagem das capacidades empreendedoras está relacionado com a demanda na formação de estudantes direcionada para a abordagem holística. Esta demanda estabelece que a educação empreendedora envolve a formação do ser humano como um todo. Nesta direção, fica nítido a distinção entre educação “para” o empreendedorismo e educação “sobre” o empreendedorismo (GIBB, 2002, pg. 252). Essas diferenças são de natureza ontológicas e contribuem para o debate sobre estratégias pedagógicas considerando o leque de processos de aprendizagem direcionados para educação empreendedora. Entretanto, o processo de aprendizagem para o empreendedorismo necessita está amparado pela noção de aprendizagem como um processo de desenvolvimento social, pela noção de conhecimento científico estruturado e organizado para prover o empreendedor sobre futuras informações e para aprender a transformar problemas em oportunidades.

As estratégias pedagógicas de ensino-aprendizagem para desenvolver a habilidade da negociação no empreendedor apoiadas na educação empreendedora são variadas e cada uma possui objetivos específicos. Gibb (2002) sugere as seguintes estratégias de ensino-aprendizagem de negociação baseada no novo paradigma de aprendizagem do empreendedorismo: workshops direcionados para a solução de problemas e oportunidades, a organização de grupos de discussão, o desenvolvimento de projetos, entrevistas com empreendedores que estão envolvidos no processo de negociação, simulações, mentorias, jogos e organização de eventos, painéis de observação, discussão de tópicos, debates, treinamento de aventuras e aconselhamentos.

### 4. Comentários Finais

O presente artigo explorou as possíveis interfaces conceituais entre negociação e educação empreendedora. Procurou-se também propor um conjunto de aspectos analíticos que podem contribuir para facilitar na compreensão e explicação da inserção da temática negociação nos programas de graduação em Administração levando em consideração a perspectiva educação empreendedora. A incerteza e complexidade, cultura, visão, e estratégia de ensino-aprendizagem constituem aspectos identificados à luz do campo do empreendedorismo. Este

revela elementos para nortear e subsidiar a introdução da negociação no curso de graduação de Administração. O aspecto incerteza e complexidade propõe analisar o ensino de negociação que deve possibilitar ao estudante empreendedor lidar com os parâmetros globais que pressionam o indivíduo, organização e sociedade. O aspecto da cultura tem um papel essencial na negociação contribuindo para a compreensão do conceito de enquadramento e revelando que a negociação constitui, no contexto da organização empreendedora, uma habilidade essencial que o empreendedor deve adquirir para lidar com os diversos elementos que permeia a sua forma de vida, como por exemplo, maior liberdade, maior controle dos processos, maior responsabilidade, maior autonomia para fazer as coisas acontecerem, viver o dia-a-dia com maior incerteza e maior vulnerabilidade do ambiente. O aspecto da visão propõe debater a negociação como um dos artefatos que mediará a formulação e implementação de ações no curto, médio e longo e constitui uma pedra angular do comportamento empreendedor. A negociação deve ser conduzida para viabilizar as visões. O aspecto estratégia de ensino-aprendizagem impõe na reflexão dos recursos, técnicas e estratégias pedagógicas utilizados no processo de ensino-aprendizagem da negociação procurando identificar que recursos podem ser utilizados para promover a máxima efetividade na aprendizagem do estudante.

As investigações na tentativa de estabelecer interfaces conceituais entre negociação e empreendedorismo devem ser exploradas e ampliadas. Objetivando sinalizar as investigações futuras procurando estabelecer vínculos entre os campos da negociação e empreendedorismo, sugere-se dar continuidade às reflexões para identificar outros aspectos não levantados aqui. Em seguida, as investigações devem ser orientadas visando desenvolver um modelo conceitual analítico que sirva como referência para subsidiar a inserção da negociação no curso de administração. Por último, investigar a formulação de um modelo conceitual que reúna os processos essenciais da negociação e que seja referência no sentido de facilitar a aprendizagem dos conceitos de negociação nos cursos de Administração.

#### Referências bibliográficas

- ARANHA, E. A . Análise das características da rede de cooperação empreendedora. **Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD**, São Paulo, 2006.
- BURNES, B. *Complexity theory and organizational change*. **International Journal of Management Review**, Londres, v. 1 2, n.1, p. 73-90, junho, 1999.
- CLARKE, T.; CLEGG, S. *Management paradigms for the new millennium*. **International Journal of Management Review**, vo 2. n.1, p.44-64, março, 2000.
- CLEGG, S.R.; HARDY, C. Conclusão: Representação. In: CLEGG, S.R., HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.) **Handbook de estudos organizacionais**, 1º.ed. São Paulo: Atlas, v.2, 1999, p. 295-343.
- FISHER, R.; URY, W. *Getting to yes*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1981.
- GIBB, A. *In Pursuit of new “enterprise and “entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge*. **International Journal of Management Review**, Londres, vol 4. n.2, p. 233-269, 2002.
- GRAY, P. *Can Entrepreneurship Be Taught?*. **FSB : Fortune Small Business**. New York, vol. 16, Iss. 2; pg. 34, 2006.
- HASSARD, J. *Posmodernism and management: concepts and controverties*. **International Journal of Management Review**, Londres, vol 1. n.2, p.171-195, junho, 1999.
- LEWICK, R. *Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: the states of practices*. **Negotiation Journal**, New York, v 1, p. 253-269, julho, 1997.

- LEWICK, R, SAUDERS, D., MINTON, J. *Essentials of Negotiation*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2001.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.
- FILION, L. J. Visão e relações: Elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez.1993.
- FORTGANG, R. Tacking stock: analysis of negotiation pedagogy across four professional fields. *Negotiation Journal*. vol 16,4, p.325-338, 2000.
- GARAVAN T. N. ; O' CINNEIDE, B. *Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation - Part 1*. **Journal of European industrial Training**. Bradford, vol. 18, Iss, pg. 3,10 pgs, 1994..
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**.5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- HATCH, M. J. *Organization theory, modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: New York, 1997.
- IBRAHAIM, A. B. ; SOUFANI, K. *Entrepreneurship education and training in Canada: a critical assessment*. **Education & Training**. London, vol. 44, pg.421, 2002.
- MORAN, S.; BEREBY-MEYER, Y; BAZERMAN, M. *Getting more out of analogical training in negotiations: learning core principals for creating values*. Manuscript, no prelo, setembro, 2004.
- PARKER, B. *Evolução e revolução: da internacionalização à globalização*. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD,W. R. (Ed.) **Handbook de estudos organizacionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, v.1, 1999, p.401-422.
- THOMPSON, L. *The mind and heart of the negotiator*. 3<sup>rd</sup>.ed. New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2005.
- WHEELER, M. *Is teaching negotiating too easy , too hard, or both?*. **Negotiation Journal**, New, York, vol 22, 2,p. 187-197, abril, 2006.