

**NEGOCIAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E SISTEMAS****Dante Pinheiro Martinelli<sup>1</sup>****RESUMO**

Este artigo tem como objetivo trazer uma revisão do estado da arte sobre o assunto, mostrar a importância de focar a Negociação de um ponto de vista sistêmico, identificar as carências das principais visões de Negociação sob esse ponto de vista e deixar recomendações para tratar o assunto com essa visão, procurando interligar três áreas básicas, a saber: Negociação, Administração e Sistemas.

O conhecimento dos estilos de negociação, assim como dos perfis psicológicos e dos papéis gerenciais do administrador, também são considerados fundamentais para uma melhor compreensão do processo de Negociação. As correntes do Pensamento Sistêmico constituem outra componente indispensável para uma visão mais abrangente e global do processo de Negociação, buscando torná-la mais sistêmica.

A proposta de abordagem sistêmica da Negociação apresentada por este autor baseia-se nos pontos considerados fundamentais para torná-la mais abrangente e levando a relações mais duradouras. Destaca-se a importância de saber lidar com as diferentes visões de mundo dos participantes, bem como tentar levar a Negociação a tornar-se evolutiva.

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas e Economista, Mestre, Doutor e Livre-Docente em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Professor Associado da área de Política de Negócios e Economia de Empresas da FEA-USP em Ribeirão Preto- E-mail: [dantepm@zaz.com.br](mailto:dantepm@zaz.com.br)

## INTRODUÇÃO

O tema Negociação vem passando por um desenvolvimento intenso nos últimos anos. Muitas são as publicações que têm surgido. Porém, a maior parte não tem a preocupação de focar a negociação sob um ponto de vista sistêmico.

A idéia inicial na Tese de Livre-Docência deste autor foi, então, verificar o estado da arte sobre o assunto, identificando as diferentes visões e avaliando o nível de preocupação existente entre elas quanto a um enfoque sistêmico. Procura-se inter-relacionar três níveis, quais sejam Negociação, Administração e Sistemas. Foi publicado um primeiro artigo sobre o tema (Martinelli & Almeida, 1996), enfocando a arte da negociação e a busca do ganha-ganha no processo, num contexto de evolução da consciência humana.

A tentativa inicial de focar a negociação sob o ponto de vista sistêmico foi sintetizada através de artigo publicado em revista de sistemas na Inglaterra (Martinelli & Almeida, 1998b), na qual se procurou interconectar os três níveis (Negociação, Administração e Sistemas), partindo-se da arte da negociação e da busca do ganha-ganha no processo, mostrando as diferentes facetas da negociação e as diversas visões sobre conflito, além dos pontos básicos sobre o processo de negociação.

Continuando nessa linha, foi apresentado artigo com a preocupação de estabelecer uma ligação entre metodologia sistêmica e negociação (Martinelli, 1998), percorrendo as várias correntes do pensamento sistêmico, desde os seus primórdios, com a origem da pesquisa-ação, através da articulação dos passos fundamentais dessa metodologia (Lewin, 1943-47), e chegando até os dias de hoje, com as contribuições de Maruyama (1996) e Flood (1996).

## NEGOCIAÇÃO

A busca de relações duradouras nas negociações pode levar a novas negociações no futuro, além de aperfeiçoar o contato já existente entre as partes. Esse esforço para atender as várias partes envolvidas leva ao que é chamado de “ganha-ganha” (Nierenberg, 1981; Jandt, 1985; Sparks, 1992; Weeks, 1992; Ury, 1993; Hodgson, 1996; Lewicki et al, 1996).

Visto que numa negociação deve-se sempre buscar a satisfação de ambos os lados envolvidos, que significa o “ganha-ganha”, deve-se procurar continuamente aplicar a visão sistêmica no processo, visto que ela apresenta uma visão mais global da negociação, possibilitando enxergar, de maneira mais clara, os diferentes envolvidos, direta e indiretamente, no processo de negociação, bem como seus principais interesses e as diversas alternativas possíveis para a solução do conflito.

Como exemplo típico do “ganha-ganha”, pode-se citar o tradicional caso de duas crianças que disputam uma laranja. Após muita discussão, identificam que a única saída é repartir a laranja ao meio, dividindo os resultados. O que se esperaria seria que, após dividir a laranja, ambas chupariam a polpa, jogando a casca fora. Porém, o que pode acontecer é uma criança chupar realmente a polpa e jogar a casca fora, enquanto a outra criança joga a polpa fora e leva a casca para casa, pedindo à sua mãe para fazer doce com ela. Este é um exemplo típico no qual, se ambas tivessem identificado seus reais interesses, poderiam ter maximizado seus ganhos, ficando uma com toda a polpa e a outra com a casca inteira, já que seus interesses eram absolutamente complementares.

Outra característica fundamental de um processo de negociação refere-se à importância da utilização de tempo, poder e informação ao longo da negociação. Segundo Cohen (1980:13), pode-se conceituar negociação como “... a utilização da informação e do poder, buscando influenciar o comportamento em uma rede de tensão”. O poder pode ser dividido em vários tipos, sendo importante conhecê-los, bem como as suas possibilidades de aplicação. Já o tempo deve ser cuidadosamente analisado numa negociação, verificando como ele afeta o processo, devendo ser ponto de apoio para se projetar o negócio. Na verdade, o limite do tempo é definido por quem negocia, podendo se tornar mais flexível do que se imagina. A informação é a outra variável básica de um processo de negociação, sendo de fundamental importância tanto antes como durante o processo. É importante ressaltar, ainda, que as três variáveis estão muito entrelaçadas, destacando-se a relevância de tratá-las em conjunto.

Outro aspecto importante refere-se à comunicação, cuja importância tende-se freqüentemente a subestimar numa negociação. Porém, o momento correto, saber ouvir, falar objetivamente, são aspectos fundamentais para uma

comunicação efetiva. Assim, Fisher & Ury (1985:30) definem negociação como "... um processo bilateral de comunicação com o objetivo de alcançar uma decisão compartilhada".

Apesar dos interesses conflitantes, as partes têm sempre interesses comuns, mesmo que seja apenas querer o sucesso do empreendimento maior do qual fazem parte. Por exemplo, se o conflito se dá entre o empresário de uma indústria e o fornecedor de matéria prima, ambos terão interesses conflitantes principalmente quanto ao lucro. Porém devem atentar para o fato de que ambos têm interesse de que o mercado consumidor se consolide ou até se amplie, em função da qualidade e do preço do produto final (o que depende da satisfação de ambos e, portanto, de uma boa negociação). Destacar logo de início os interesses comuns pode ser fundamental para preparar psicologicamente as partes para melhor solucionarem os interesses conflitantes.

## NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

A Administração está intimamente ligada à Negociação, que, no dizer de Lax & Sebenius (1986), constitui "*the manager's livelihood*". Seja qual for a maneira pela qual se encara uma empresa, como máquina, organismo ou sistema social (Ackoff, 1994: viii), ou, de maneira mais ampla, através dos relacionamentos entre pessoas, que transcende a visão tradicional de uma fronteira estabelecida entre a organização interna e os seus clientes externos (Flood, 1995:19), fica evidente a importância fundamental da Negociação para os sistemas administrativos. Embora possa até ser classificada por muitos como um trabalho não gerencial, trata-se de uma parte vital da função de um administrador (Mintzberg, 1973: 91 e 93).

A literatura de Administração oferece pouco apoio para a teoria e a prática da Negociação, embora o uso já tradicional dos estudos de casos, e especialmente dos jogos de empresas (p. ex. Martinelli, 1987, 1988a, 1988b), na formação dos administradores evidencie a importância da Negociação na Administração - na verdade, muitos desses casos e jogos são casos de negociação; e a análise sistemática deles provavelmente forneceria conjunto importante de dados empíricos a respeito das práticas de negociação.

Que a Negociação é uma parte vital do trabalho do administrador já foi afirmado por Mintzberg, no seu precioso trabalho "*the Nature of Managerial Work*" (1973), contrastando com a tendência clara da literatura da administração, que ou deixava de lado a Negociação ou a apresentava como atividade não administrativa, tendência que hoje está mudando.

Esta maneira de ver a Negociação pelos clássicos da Teoria da Administração ou pelo Movimento das Relações Humanas não é surpreendente - para eles, o conflito era algo intrinsecamente mau (no primeiro grupo citado), e deveria ser ou suprimido ou curado (para o segundo grupo) - em qualquer das duas alternativas, por medidas da alta administração.

Posteriormente, porém, seria de se esperar que surgissem contribuições à Negociação pelo menos da Teoria da Contingência, com seu contínuo intercâmbio com o ambiente e, portanto, sua contínua adaptação interna em relação ao ambiente externo. Todavia, a abordagem empírica dos administradores "contingenciais" parece tê-los empurrado para a corrente dos que vêem a Negociação como algo que se aprende fazendo, no dia-a-dia.

Ainda dever-se-iam esperar contribuições da chamada "Administração Evolutiva" (Malik & Probst, 1984) ou "corrente sistêmico-evolutiva" (Glasl & Lievegoed, 1993).

Característica comum a essas abordagens parece ser uma visão holística das organizações como sistemas viáveis que, pelas interações de seus participantes, são capazes de auto-projeto, auto-reflexão e auto-organização.

Viu-se assim, panoramicamente, não haver preocupação explícita com a Negociação na literatura das correntes da Teoria da Administração. Mas há contribuições isoladas, que podem ser úteis para o estabelecimento de uma visão sistêmica da Negociação, dentre as quais:

- a) Mintzberg's (1973) outline of the negotiation pattern,
- b) Kinston & Algie's (1989) "seven distinctive paths of decision and action", e
- c) a análise e a utilização dos três cenários básicos - pluralist, unitary e radical/coercive,
- d) os perfis psicológicos, desenvolvidos por Ackoff (1996).

Na esquematização de Mintzberg, pode-se ver o processo de Negociação como o acoplamento de dois caminhos de decisão e ação inicialmente independentes, que devem alcançar solução final comum a ambos os caminhos e partes. Ambos compreendem quatro fases básicas e recorrentes: identificar a decisão, especificar objetivos e restrições, buscar alternativas, avaliar as alternativas.

Se uma alternativa se mostra inaceitável, cada tomador de decisões busca novas alternativas ou revê seus objetivos e restrições. No curso do processo de negociação, os dois tomadores de decisão tentam o acordo. Se não se

chegar a ele, as partes simultaneamente revêem as restrições, elaboram novas ofertas, e negociam de novo. Isto continua até se atingir o acordo - seja sintetizando os argumentos opostos ou negociando um compromisso -, ou até que uma das partes decida procurar uma alternativa diferente. E repetem-se os passos, até se atingir ou o acordo ou um impasse (Kinston & Algie, 1989:123).

Ao desempenharem seu papel de negociadores, os administradores tenderão a seguir seus perfis globais pessoais e profissionais, que poderão ser caracterizados por um dos sete tipos de Kinston & Algie: racionalista, empírico, pragmático, dialético, sistêmico, estruturalista e intuitivo, ou por uma combinação de alguns deles.

Fortemente ligada a essa avaliação realística dos perfis dos negociadores está a identificação do contexto administrativo no qual a negociação se dará ou a identificação dos contextos administrativos de onde os negociadores provêm, a saber (Burrell & Morgan, 1979; Morgan, 1986; Jackson, 1991): o unitário, o pluralista ou o radical / coercitivo. Isto é crucial para a escolha do estilo de negociação conveniente.

Os contextos podem ser concisamente descritos pela tabela abaixo:

	<b>UNITÁRIO</b>	<b>PLURALISTA</b>	<b>RADICAL/COERCITIVO</b>
<b>INTERESSES INDIVIDUAIS OU GRUPAIS</b> vistos como:	Coincidentes com os objetivos da organização, a serem atingidos mediante trabalho de equipe bem integrado	Coincidentes só em parte com os objetivos (formais) da organização, perseguidos pois mediante coalisões ad hoc	Amplamente incompatíveis, criando “campo de batalha” interno
<b>CONFLITO</b> visto como:	Enfermidade, relativamente rara, a ser suprimida ou curada pela alta administração	Natural, potencialmente positivo e funcional	Parte inevitável de conflito social mais amplo, devendo ser reprimido (e ficando latente)
<b>PODER</b>	Substituído ou dissimulado por conceitos de autoridade, controle e (se possível) de liderança com vistas nos objetivos comuns	Distribuído entre os indivíduos e grupos da organização	Considerado reflexo das relações sociais de poder, dependendo pois de luta mais ampla, para o controle social

Fig. 1 - Os três contextos gerenciais básicos

Em estrita relação com os vários contextos, devem ser lembrados os estudos de Thomas (1976, 1977) sobre as cinco maneiras de lidar com o conflito: evitar, acomodar, competir, colaborar e comprometer. Como já salientado, essas cinco maneiras apontam, por razões éticas ou pelo menos pragmáticas, para a negociação orientada para o ganha-ganha, estreitamente ligada às estratégias de Churchman (1979).

## **ADMINISTRAÇÃO E VISÃO SISTÊMICA**

Diversas definições de sistema podem ser encontradas na literatura, variando conforme os interesses, a formação e a especialização do respectivo autor; no fundo, cada sistemista tem sua própria definição (Rosen, 1986, em Klir, 1991, p. 213). Sadovsky (1974), em seu “Fundamentos da Teoria Geral de Sistemas” (citado em Blauberg, Sadovsky, Yudin, 1977, p. 126), analisou mais de trinta definições diferentes do conceito de sistema..

Mesarovic e Takahara (1975) distinguem duas maneiras para um sistema ser descrito:

a) como uma transformação de estímulos em respostas - é a chamada abordagem de entradas/saídas ou visão de sistema como processo;

b) com referência à realização de uma intenção ou à busca de objetivo - é a chamada abordagem de tomada de decisão o e parece mais conveniente para fins de uso da Teoria de Sistemas na Administração, ou da “visão sistêmica”.

Nesta linha, encontra-se a definição de Churchman (1971), “sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades”.

Churchman sublinhou cinco aspectos básicos para o tratamento dos sistemas: os objetivos do sistema total, o ambiente, recursos, componentes e a administração do sistema.

Uma das grandes contribuições da Teoria de Sistemas para a Teoria da Administração foi o fato de ter levado os administradores a pensarem nas suas organizações como sistemas abertos, com suas responsabilidades focadas no estabelecimento de objetivos para os sistemas, na criação de subsistemas formais, na integração dos diversos sistemas e na adaptação da organização ao seu ambiente. Checkland (1980), por seu lado, via um problema e apontava uma solução. Apontava uma solução, com sua *Soft Systems Methodology*, a qual, de 1972 até a década atual, tem dado boas provas em diversas aplicações (Checkland & Scholes, 1990).

Com o correr dos anos, a “visão sistêmica” (ou “perspectiva sistêmica”) passou a caracterizar numerosas pesquisas no campo da Administração, principalmente, na busca de diretrizes e metodologias para a chamada “administração sistêmico-evolutiva”, “integrada”, “holística” (Ackoff, 1990; Ray & Rinzler, 1993; Doppler & Lauterburg, 1994; Bleicher, 1992; Königswieser & Lutz, 1992; Malik, 1993; Ulrich & Probst, 1988, Schwaninger, 1994).

## **OS TRÊS NÍVEIS A SEREM INTER-RELACIONADOS**

Na verdade, pode-se considerar Negociação, Administração e Visão Sistêmica como três níveis hierárquicos básicos a serem interconectados. Apesar disso, muitos dos novos resultados na evolução da Negociação não são nem mencionados pelos enfoques sistêmicos que lidam com Administração. Mesmo sistemistas mais recentes nem citam os principais autores de Negociação, como Cohen (1980), Nierenberg (1968), Fisher & Ury (1981).

Por outro lado, os autores recentes sobre Negociação (Acuff, 1993; Gibbons & McGovern, 1994; Pollan & Levine, 1994; Casse, 1995; Hodgson, 1996; Robinson, 1996) também não fazem ligações com o Movimento Sistêmico.

Dessa forma, parece conveniente buscar uma ligação entre essas três áreas tão importantes na atividade empresarial e no dia-a-dia das pessoas. Assim, tenta-se uma reflexão sobre Negociação, Administração e Sistemas, em busca de uma visão sistêmica na Negociação.

As negociações internacionais assumiram, nos últimos tempos, importância cada vez maior, principalmente com a globalização da economia. Além da emergência de uma economia global, outros aspectos básicos para a ampliação de negociações em nível internacional são o aumento dos investimentos no exterior e a ampliação de acordos de negócios em nível mundial.

A maneira de atuar das empresas em nível internacional vem sofrendo grandes alterações, em função de uma série de aspectos que caracterizam o novo mercado globalizado.

Com isso, o desenvolvimento de habilidades de negociação em nível internacional assumiu uma importância cada vez maior. Assim, a capacidade de um negociador em influenciar os outros, de uma maneira positiva e construtiva, passou a ser de fundamental importância. E os negociadores com visão sistêmica são aqueles que melhor levam as negociações a bom termo, pois visão sistêmica é, afinal, sinônimo de visão global eficaz.

Neste ambiente, a inovação é um dos aspectos mais importantes para as empresas, garantindo a elas não só a possibilidade de se manterem no mercado mas, principalmente, de ganharem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e ao seu ambiente. Porém, a inovação não deve ser suficiente às empresas para enfrentarem os desafios do século XXI, no qual as empresas possivelmente precisarão não apenas de inovação mas, principalmente, de criatividade.

Pode-se considerar a criatividade como o mecanismo pelo qual a realização tecnológica rompe e transforma a inovação (Nyström, 1990). Dessa forma, vê-se claramente a importância de a empresa ir além da inovação, buscando, de maneira decidida, a criatividade como instrumento ágil e efetivo para a adaptação e antecipação às mudanças do ambiente.

Assim, um negociador de nível internacional deve estar apto e bem informado a respeito de uma série de pontos fundamentais para a sua atividade, quais sejam:

- as habilidades internacionais de negociação que são críticas para o seu sucesso;
- a grande amplitude e variedade de acordos e negócios realizados em nível internacional;
- a frequência cada vez maior de investimentos feitos pelas empresas em nível mundial;

e, finalmente, a emergência, e mesmo a realidade já presente, de uma economia cada vez mais globalizada, com a queda contínua das barreiras entre os países.

## A TIPOLOGIA DE KINGSTON & ALGIE

A tipologia proposta por Kingston & Algie (1989), busca utilizar a visão sistêmica no tratamento dos problemas na Administração. As propostas de solução de problemas podem ser divididas nas fases que as caracterizam: início, exploração do problema, levantamento das possibilidades de ação, solução, reiteração eventual do ciclo, implementação, revisão durante a ação, superação de eventual insucesso. Assim, são apresentados os sete perfis psicológicos para a tomada de decisão nas atividades dos executivos em suas funções gerenciais.

**1- RACIONAL (OU RACIONALISTA)** - usa os objetivos e o futuro para determinar as ações presentes, isto é abstração e potencial.

- APLICAÇÕES deste perfil: Planejamento, para sistemas nos quais a mudança é mínima ou lenta (mas nas quais se deseja alguma melhora), com problemas bem estruturados e bem compreendidos, em ambiente bem estruturado e estável ao longo do tempo.

Pode ser aplicado em Estoques, Filas, outros problemas de P. O. e Orçamentos.

**2- EMPÍRICO** - Tendem a hostilizar mudanças e inovações, por alterarem os parâmetros básicos que determinam os fatos. O seguinte, pragmático, lida melhor com a questão de mudanças e inovações.

- APLICAÇÕES: Situação em que há visão compartilhada dos fatos que a caracterizam, independente de haver (ou não) valores ou aspirações comuns. Pode ser aplicado em Problemas bem estruturados e Organizações e ambientes relativamente estáveis.

**3- PRAGMÁTICO** - Quando a essência da situação está na ação

- APLICAÇÕES: Talvez seja o método predominante. KISS (Keep it simple stupid).

Há muitas ações simples e imediatas que podem levar ao êxito. Também pode ser útil quando as preferências dos participantes são mal-definidas e inconsistentes.

**4- DIALÉTICO** - os envolvidos têm dúvidas quanto à própria natureza do problema e os experts discordam fortemente quanto ao caminho a seguir.

- APLICAÇÕES: Quando os envolvidos têm interesses claramente opostos, pois neste caso não servem: o racionalista (precisa de consenso quanto aos objetivos), o empírico (precisa de consenso quanto aos fatos) nem o pragmático (funciona por aproximações sucessivas)

Pode ser aplicado em Planejamento; contextos sócio-políticos; procedimentos de barganha; Relações Industriais (Fisher & Ury, 1985); Negociação (Pruitt, 1981).

## 5- SISTÊMICO

- APLICAÇÕES: Menos utilizado do que o desejável, mesmo em áreas onde poderia ser essencial. Tipicamente requer consultores externos, que poderiam ser do tipo da consultoria sistêmico-evolutiva. Parecem trabalhar implicitamente com uma abordagem sistêmica, guiados por uma “compreensão” não explicitada, a qual é um modelo mental do conjunto da situação. Preocupa-se com fins últimos e suas relações com os meios.

Pode ser aplicado em situações complexas e mal-estruturadas, que possam ser beneficiadas ao se lhes impor uma estrutura. Ex: alocação de recursos e avaliação organizacional.

- ATIVIDADE TÍPICA: Sistemista atuando como “Senior Action Researcher” ou Coordenador holístico de grandes desenvolvimentos. Elaborar cenários futuros que equilibrem rede de objetivos, modelando situação presente e futura e elaborando modelos para intervir. Capaz de indagação reflexiva e de visão integrativa.

Os pontos principais de atuação do sistemista são: complexidade (abranger), fatores fundamentais (descobrir), interdependência e interação de postos e atividades (lidar), reconhecimento de fatores psicossociais, extrair conhecimento dos experts.

#### **6- ESTRUTURALISTA**

- **APLICAÇÕES:** Estabelecer organização clara e procedimentos definidos. Para mudanças mínimas basta estabelecer procedimentos. Se for necessária reorganização significativa de estruturas e funções, deve-se colocar a pessoa certa no topo. Deve-se utilizar consultores

Até aqui, nenhum dos tipos deu atenção explícita às ansiedades e paixões, irracionais ou racionais, que são os motivadores essenciais dos seres humanos e que devem ser procurados para a liderança poderosa. O próximo enfoque parte da vida interior dos seres humanos.

#### **7- INTUITIVO**

- **APLICAÇÕES:** Quando os objetivos não são claros, há questões confusas ou até não se tem certeza de sua existência (Ex.: escolher entre esposa e carreira, ter ou não ter filhos). Nas organizações, deve-se contrapor a outros enfoques, principalmente quando estão envolvidos sentimentos e necessidades profundos. Representa um instrumento para líderes

Este enfoque não serve quando é preciso explicar ou documentar o processo decisório, ou quando as facções são irremovíveis (neste caso, o líder carismático pode resolver o problema, mas esses líderes são frequentemente vistos com desconfiança. Porém, são muito seguidos!)

#### **As tendências dos vários tipos na escolha da abordagem:**

**1- O RACIONALISTA:** Escolhe a abordagem mais adequada para **os objetivos**

**2- O EMPÍRICO:** Escolhe a abordagem mais adequada para cada **problema** (em outras palavras, o empírico tende a ser eclético):

**3- O PRAGMÁTICO:** Escolhe o que é mais **conveniente** para o seu interesse pessoal e da organização. Acaba utilizando várias abordagens, em função de redefinição de questões

**4- O DIALÉTICO:** Escolhe a abordagem que salvaguarda e reforça **o poder do seu grupo**.

**5- O SISTÊMICO:** É a abordagem que intensifica a **estratégia global**. Vê todas as abordagens como **táticas** a serem empregadas conforme a necessidade, sempre com vistas ao cenário futuro desejado, com a visão sistêmica dando o contexto.

**6- O ESTRUTURALISTA:** Escolhe a abordagem adequada ao **seu papel**.

**7- O INTUITIVO:** Escolhe aquela que contribui para **seu crescimento pessoal**. O enfoque é fazer aquilo que a pessoa sente como certo mais profundamente: libertar-se da identificação inconsciente com uma só abordagem, procurando explorar outras como novas maneiras de ser.

#### **OS PERFIS PSICOLÓGICOS DESENVOLVIDOS POR ACKOFF**

Uma outra classificação interessante destes estilos é apresentada por Ackoff (1996:435), partindo da classificação de Jung dos tipos psicológicos em introvertidos e extrovertidos. Esses tipos psicológicos são ampliados e, com hipóteses adequadas, são usados para explicar a qualidade das interações entre membros de pares ou em pequenos grupos.

O introvertido seria aquele voltado para dentro (chamado por Ackoff de “Internalizer”) e que modifica-se a si mesmo, enquanto o extrovertido seria aquele elemento voltado para fora (conceituado como “Externalizer”) e que tende a agir modificando o ambiente.

#### **OS DEZ PAPÉIS GERENCIAIS DO ADMINISTRADOR, SEGUNDO MINTZBERG**

Mintzberg (1973) analisa as funções gerenciais nas empresas dividindo-as em dez papéis básicos a serem desempenhados pelos administradores, quer se trate de pessoas diferentes quer sejam dez facetas da atividade de uma só pessoa:

a) Três papéis interpessoais, decorrentes de autoridade e do status do Administrador:

1. Figura de proa; 2. Ligação; 3. Líder.

b) Três papéis informativos, decorrentes dos interpessoais e do acesso à informação:

4. Porta-voz; 5. Monitor; 6. Disseminador.

c) Quatro papéis decisórios, decorrentes da autoridade e da informação concentradas no Administrador:

7. Empreendedor; 8. Controlador de distúrbios; 9. Alocador de recursos; 10. Negociador.

Destaca-se aqui o décimo papel, o de Negociador. Esta atividade tem duas facetas algo distintas. A primeira, que Mintzberg (1973) aponta, relaciona-se com negociações externas, com outras unidades ou organizações, e nela o Administrador aparece como Figura de proa, como Porta-voz e como Alocador de recursos, negociando recursos em tempo real com o oponente. Mas é também igualmente importante o segundo aspecto, o das negociações internas à sua unidade, com seus próprios subordinados. Nestas negociações internas, o administrador assumir os três papéis acima - Figura de proa, Porta-voz e Alocador de recursos - da unidade como um todo, diante dos subordinados, é claramente uma posição extrema, que parece cada vez menos preconizável diante de outro externo, como por exemplo o da Organização Circular / Hierarquia Democrática de Ackoff, ou do Modelo Evolutivo de St. Gallen.

## LIGANDO SISTEMAS E ADMINISTRAÇÃO

As diversas características da definição de sistemas adotada (Churchman, 1971) e, em particular, a menção explícita a finalidades, ou objetivos, parecem corresponder bem às preocupações dos pioneiros da Teoria Geral de Sistemas, em especial Bertalanffy e Boulding.

A Teoria de Sistemas - ou, talvez melhor dizendo, a Visão Sistêmica - despertou interesse nos mais diversos campos da ciência. “No que diz respeito, especificamente, à teoria das organizações, têm sido incontáveis os esquemas conceituais baseados na teoria geral dos sistemas”, dizem Prestes Motta e Bresser Pereira (1980-1991, pp. 204 et seqq.).

Já em 1980, na primeira edição da “Introdução à Organização Burocrática”, de Prestes Motta e Bresser Pereira, diversos outros poderiam ser acrescentados, como por exemplo, com orientação que bem poderia ser denominada “sistêmico-cibernética”, Beer (1959, 1966, 1972, 1979), Ackoff (1960, 1964), Hans Ulrich (1968-1972) e seus colaboradores da Escola de Sankt Gallen (Krieg, 1971; Gomez, 1978; Malik, 1978; Malik & Probst, 1984).

O Planejamento Interativo de Ackoff (1981, 88, 90; Ackoff et alii, 1984) busca confrontar a “confusão” (mess) e é concebido para projetar um futuro desejável e encontrar caminhos que viabilizem esse futuro, particularmente nas organizações circulares e hierarquias democráticas (Ackoff, 1989).

Como o próprio nome sugere, o Planejamento Interativo envolve, para conseguir o desenvolvimento de todos, a participação ativa daqueles que possam ser diretamente afetados pelas decisões e, portanto, demanda contínua negociação e estabelecimento de algum tipo de consenso entre os participantes. Cada participante deve ter voz igual na tomada de decisões e deve ter compreensão clara de como se buscará o consenso e como se tomarão as decisões quando não for possível atingi-lo.

## LIGANDO NEGOCIAÇÃO E SISTEMAS

Uma vez que as partes tenham resolvido as suas batalhas pessoais e tenham chegado à consciência dos seus sentimentos subjacentes, então as partes irão gradualmente enfocar o ideal de uma situação em que o “planejamento ideal” (de Churchman e Ackoff) é a preocupação principal de todos.

O processo de negociação bem sucedido está todo nessas palavras de Churchman (1979). A operacionalização pode ser esquematizada como o fazem Mintzberg (1973) ou Kinston & Algie (1989): são dois caminhos de tomada de decisão, inicialmente independentes, a serem percorridos revendo reiteradamente objetivos, restrições, alternativas e ofertas até que um entendimento seja atingido.

O processo recorrente descrito por Mintzberg e por Kinston & Algie (1989), além de muitos outros autores de negociação, cobre a discussão recorrente de visões de mundo, objetivos, restrições, alternativas, ofertas, conduzindo aos diferentes caminhos para se enxergar o todo, interesses básicos divergentes, interesses mutáveis, dificuldades para estabelecer critérios aceitos, etc.

Na busca de entrosamento explícito dos três níveis - Negociação, Administração, Sistemas - ou seja, na busca de uma visão sistêmica da Negociação como engrenagem da Administração, e na sua utilização prática, parece que devem ser vistos claramente seis níveis:

- 1- o **Negociador**, uma das dez facetas (Mintzberg) do Administrador, subsistema do seguinte,
- 2- o Sistema de **Atividades do Administrador** (Negociador, Líder, Disseminador, etc), subsistema do nível 3,
- 3- o Sistema de **Atividades da Empresa** (Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle), subsistema do item seguinte,
- 4- o Sistema de **Empresas do Ramo** de Atividade, que é subsistema do nível 5,
- 5- o Sistema dos **diversos Ramos** de Atividade, ou seja o Ambiente Empresarial, e
- 6- o **Ambiente Social**.

### **ALGUMAS AVALIAÇÕES DAS ABORDAGENS DE NEGOCIAÇÃO**

Uma análise preliminar das visões de Negociação foi feita a partir de 14 definições ou conceituações de sistemas, referentes a 11 autores diferentes. Dessas conceituações, foi feita uma primeira análise sobre o nível de sistemicidade apresentado por elas, tentando identificar até que ponto elas incluíam alguma preocupação com o enfoque sistêmico ou algum nível de visão sistêmica nas definições apresentadas pelos autores.

Numa primeira avaliação das definições selecionadas, verificou-se que elas são bastante representativas das três últimas décadas, visto que se tem três definições até 1980 (as duas de Cohen e a de Nierenberg), cinco no período de 1981-90 (a de Fisher & Ury, duas de Matos e duas de Steele et alii), três entre 1991-95 (de Acuff, Mills, Gibbons & McGovern) e finalmente três de 1996 em diante (Robinson, Hodgson e Lewicki et alii).

Os principais aspectos que caracterizam as 14 definições acima mencionadas são:

- 1- Cohen (1980) - obter vantagem.
- 2- Cohen (1980) - uso da informação e do poder.
- 3- Fisher & Ury (1985) - importância da comunicação.
- 4- Acuff (1993) - busca do acordo.
- 5- Hodgson (1996) - instrumento de satisfação das necessidades.
- 6- Nierenberg (1981) - relacionamento humano.
- 7- Matos (1989) - busca de interesses comuns.
- 8- Matos (1989) - importância da participação no processo.
- 9- Mills (1993) - negociamos sempre.
- 10- Robinson (1996) - se negocia desde o dia em que se nasce.
- 11- Gibbons & Mc Govern (1994) - importância da flexibilidade.
- 12- Steele et alii (1989) - movimento de posições divergentes para um acordo.
- 13- Steele et alii (1989) - uso da barganha no processo.
- 14- Lewicki et alii (1996) - negociação estratégica.

Para verificar até que ponto existe (pelo menos parcialmente) visão sistêmica nessas definições de negociação, foram utilizados alguns indicadores que podem expressar preocupação com uma visão sistêmica no processo:

- 1- **Definição de Mesarovic & Takahara** (1975), que distinguem duas maneiras pelas quais um sistema pode ser descrito.
- 2- **Definição de Churchman** (1971), que vê o sistema como conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades.
- 3- **O conceito de sistema adaptativo**, que ajusta seus elementos, interrelações, organização, desempenho e objetivos em função de sua própria evolução ou alteração do meio ambiente.

- 4- O envolvimento simultâneo no processo de negociação das **três variáveis básicas** de uma negociação, a saber, **tempo, poder e informação**, o que daria uma visão mais integrada e sistêmica ao processo.
- 5- **A definição de Bertalanffy** (1971) de que sistema é um conjunto de elementos interrelacionados.
- 6- **A visão de Beer** (1965), que afirma que um sistema é qualquer coisa que consista de partes interligadas.
- 7- **A definição de sistemas de Sengupta & Ackoff** (1965), segundo a qual sistema é um conjunto de atividades ligadas, no tempo e no espaço, por um conjunto de práticas de tomada de decisão e avaliação de comportamento.
- Para fins da análise de que nível de enfoque sistêmico existe nas diferentes abordagens de Negociação, foi feita uma segunda avaliação, na qual foram selecionadas conceituações de 30 autores de Negociação (sendo os 11 da primeira análise e mais 19).
- Para essa segunda análise, ainda preliminar e feita de maneira bastante subjetiva, foram tomados, para a avaliação do nível de visão sistêmica observado nas conceituações de Negociação, além dos sete pontos anteriormente citados mais os seguintes:
- 8- **Os pontos básicos da negociação baseada em princípios**, conforme definido por Fisher & Ury (1985): separar as pessoas do problema; concentrar-se nos interesses e não nas posições; buscar alternativas de ganhos mútuos; encontrar critérios objetivos
- 9- **As diferentes maneiras de enfrentar o conflito**, conforme proposto por Rojot (1991, em Martinelli & Almeida, 1997:51): tentar suprimi-lo, já que ele é negativo por si só; tentar curá-lo, já que ele é uma doença organizacional; reconhecê-lo e tentar administrá-lo
- 10- **A Hierarquização de sistemas** proposta por Martinelli & Zaccarelli (Martinelli, 1995:72)

Depois de feita essa segunda análise preliminar, verificou-se que a maioria dos autores trazia pelo menos um mínimo de enfoque sistêmico dando suporte à sua visão. Dessa forma, foram selecionados os 12 autores que apresentavam um nível mais aprofundado nas suas visões, bem como algum fator que diferenciava de maneira significativa a sua abordagem.

Essa análise foi feita, num primeiro momento sem atribuir pesos aos diferentes critérios, dando portanto a mesma importância a cada um deles. Num segundo momento, foram dados pesos (de 1 a 4) a esses aspectos da visão sistêmica, em função da sua importância, abrangência e o fato de ser aspecto totalmente independente dos demais ou estar parcialmente sobreposto a algum outro critério utilizado.

Nessa classificação foram introduzidos alguns novos critérios, tais como a preocupação com as diferentes *Weltanschauungen* (W) dos participantes. Foram, então, selecionadas as 12 visões de Negociação consideradas as mais importantes e representativas da amostra, assim como os critérios de análise foram revistos, escolhidos os nove considerados mais específicos.

Após esta análise, sentiu-se necessidade de fazer uma avaliação mais rigorosa da sistemicidade desses enfoques, ponderando em cada item se ele estava muito ou pouco presente na visão dos autores, de forma a não dar a mesma importância aquele que considera de maneira profunda um aspecto e aquele que só o leva em conta de maneira superficial.

Considerando-se agora as quatro classificações efetuadas, ter-se-ia a seguinte situação:

Pos. Enfoque / autor	1ª Clas. 9 crit. s/ pesos	2ª Clas. 9 crit. c/ pesos	3ª Class. 10 crit. s/ pesos	4ª Class. 10 crit. c/ pesos	Soma pontos	Média	% sobre máximo possível
1. Lewicki et al.	25	55	18	35	133	33,25	75
2. Weeks	23	52	17	33	125	31,25	71
3. Sparks	22	52	15	30	119	29,75	67
4. Nierenberg	23	49	16	29	117	29,25	66
5. Fisher & Ury	20	46	15	31	112	28,00	63
6. Rojot	21	46	15	25	107	26,75	60
7. Jandt	20	45	14	27	106	26,25	60
8. Lax & Seben.	19	44	13	26	102	25,50	58

9. Acuff	17,5	38,5	14	26	96	24,00	54
10. Hodgson	16,5	34,5	12	21	84	21,00	47
11. Bazerm. & Neale	16	35	12	21	84	21,00	47
12. Cohen	11,5	27,5	9	18	66	16,50	37

Pela classificação acima, há dois autores com mais de 70% dos pontos possíveis (Lewicki et alii e Weeks), que foram sempre os dois primeiros nas classificações efetuadas.

Ao analisar as diferentes visões de Negociação, vê-se que a maioria delas não apresenta muita preocupação com o enfoque sistêmico no processo. Pode-se dizer que isso acontece com a maior parte das visões que foram avaliadas.

Tomando-se a quarta classificação, feita com os 12 autores selecionados e avaliados segundo os dez critérios para avaliar o nível de sistemicidade, com seus respectivos pesos, tem-se, segundo essa classificação, que um autor que pudesse ser considerado com um bom nível de sistemicidade deveria ser classificado com **SSS** na maioria dos critérios selecionados.

Dessa forma, foi possível agrupar os autores em três subgrupos, de acordo com o nível de sistemicidade observado nas suas abordagens:

- abordagens pouco sistêmicas da negociação.
- abordagens parcialmente sistêmicas da negociação.
- abordagens quase sistêmicas da negociação.

## UMA PROPOSTA DE ABORDAGEM SISTÊMICA DA NEGOCIAÇÃO

Neste item, esboça-se de maneira esquemática uma abordagem sistêmica da Negociação, dividindo-a em onze pontos. A discussão parte de Martinelli & Almeida (1997, 1998) para os pontos de 1 a 8, concentra-se no problema das *Weltanschauungen* (W) nos pontos 9 e 10, concluindo com a hierarquização de sistemas proposta na Tese de Doutorado deste autor (Martinelli, 1995) como guia para a busca de uma negociação evolutiva.

Ao longo da discussão, também se indicam as principais contribuições que podem provir dos autores examinados e comentados nos itens anteriores - negociadores, administradores e sistemistas.

Os onze pontos da proposta de abordagem sistêmica, conforme expostos detalhadamente na Tese de Livre-Docência (Martinelli, 1999), são:

- 1- O processo de Negociação como sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas), lembrando Mesarovic & Takahara (1975).
- 2- A importância da comunicação no processo de negociação.
- 3- As variáveis básicas de um processo de negociação.
- 4- As habilidades essenciais dos negociadores.
- 5- O planejamento da negociação.
- 6- A questão ética nas negociações.
- 7- Envolvimento de uma terceira parte no conflito.
- 8- O uso dos tipos psicológicos na solução dos conflitos.
- 9- A preocupação com as *Weltanschauungen* (W) dos participantes.
- 10- A capacidade de lidar com as diferentes W dos envolvidos.
- 11- A busca de uma negociação evolutiva, segundo o princípio de hierarquização de sistemas.

Aparentemente, as negociações internacionais seriam mais difíceis de serem conduzidas, visto que a tendência é de que existam diferenças mais acentuadas entre as W dos participantes. Claro que as grandes diferenças culturais, religiosas, políticas, econômicas, sociais, legais, e assim por diante, têm uma influência muito grande nessas negociações mais amplas e de caráter internacional.

Aqui torna-se fundamental conhecer os perfis psicológicos do estudo desenvolvido por Ackoff & Churchman (Ackoff, 1996). Assim, um introvertido e movido por estímulos internos (SI na classificação proposta por eles) agiria de maneira completamente diferente de um extrovertido movido por estímulos externos (OE segundo a classificação). Então, conhecer os perfis desses negociadores pode ajudar muito na condução da negociação, assim como pode ser importante para prever antecipadamente algumas reações dos participantes. Com

isso, dá-se um passo importante no sentido de tornar a negociação mais efetiva e com maiores chances de produzir resultados duradouros e benefícios para todas as partes envolvidas.

A tipologia de Kinston & Algie (1989) também é fundamental para o tratamento das diferentes visões de mundo. Assim, ao buscar utilizar a visão sistêmica no tratamento dos problemas na Administração, subdividindo o processo de solução de problemas em diferentes fases e tentando analisar como os diversos perfis psicológicos agem em cada uma dessas fases, eles procuram caracterizar o tipo de tratamento a ser dado a cada um desses perfis, de maneira a tornar o relacionamento mais adequado e a negociação mais efetiva.

Conhecendo-se os perfis psicológicos de Kinston & Algie (1989), bem como suas tendências na escolha da abordagem a ser seguida no processo de tomada de decisão e nas negociações, tem-se um ponto de partida fundamental para entender as diversas Weltanschauungen dos diferentes tipos psicológicos, bem como para saber lidar com elas.

Já a classificação dos papéis gerenciais de Mintzberg (1973) é fundamental ao apresentar três tipos diferentes de grupos de papéis: os interpessoais, os informativos e os decisórios. Entre os papéis decisórios, Mintzberg apresenta o do negociador, que é o que mais interessa neste momento. O administrador pode desempenhar vários desses papéis simultaneamente, ou concentrar-se em um único. Assim, pode comportar-se nesse papel o tempo todo, ou oscilar entre os outros nove, concentrando-se apenas intermitentemente nesse décimo papel. Sem dúvida, o fato de estar sempre no mesmo papel ou oscilar entre os diferentes tipos, tem influência, direta e indiretamente sobre a sua W. Além disso, dependendo dos seus “sistemas envolventes”, o negociador também poderá ter diferentes visões de mundo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se iniciar as considerações finais ainda com Malik & Probst (1984): “...as principais lições da teoria evolucionária são que somos parte de um processo permanente de desenvolvimento, cujo padrão futuro não se pode prever, mas para cuja direção se pode dar uma pequena contribuição, mesmo que seja apenas através do fato de nossa própria existência. Como administradores, tem-se de vez em quando a oportunidade de exercer uma influência mais intensa na direção do desenvolvimento, desde que se aprenda a ser aquilo que realmente somos: não executores e comandantes, mas catalizadores e cultivadores de um sistema auto-organizado num contexto evolutivo.

Não é o mesmo que dizem Geoghegan & Ackoff (1989), ao afirmar que os administradores devem facilitar e educar, expandindo as capacidades de seus subordinados?

Sente-se que em ambos os parágrafos há, implicitamente a afirmação de que não é apenas nas salas de aula ou nas Universidades que tem lugar a educação sobre Administração; é nos locais de trabalho, enquanto trabalhando, em qualquer empresa ou qualquer indústria, ou em casa, ou apenas vivendo...

## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R. L., 1960, Systems, Organizations and Interdisciplinary Research (em ECKMAN, D. P. (ed.), 1960, *Systems, Research and Design*, N. York-London, pp. 26-42).
- -----, 1964, General Systems Theory and Systems Research: Contrasting Conceptions of Systems Science (em MESAROVIC, M. D. (ed.), 1964, *Views on General Systems Theory*, N. York-London, pp. 51-60).
- -----, 1981, *Creating the Corporate Future*, Wiley, New York.
- -----, 1988, *A Theory of Practice in the Social Systems*, *Systems Research*, 5, n. 3, pp. 241-46.
- -----, 1989, “The Circular Organization: An Update”. *Academy of Management Executive*, Vol 3, 1: 11-16.
- -----, 1990, *The Role of Business in a Democratic Society*, in *The Portable MBA*, Eliza G. C. Collins & Mary Anne Deranna (eds.), pp. 335-360, Wiley, New York.
- -----, 1994, *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, N. York.
- -----, 1996, On Pairs and Trios: The Smallest Social Systems, *Systems Research*, 13, 4:435-446.
- ----- & GHARAJEDAGHI, J. & FINNEL, E. V., 1984, *A Guide to Controlling your Corporation's Future*, Wiley, New York.

- ACUFF, F. L., 1993, *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*, American Management Association, New York.
- BAZERMAN, M. H. & NEALE, M. A., 1995, *Negociando racionalmente*, Editora Atlas, São Paulo (Trad. brasileira de *Negotiating Rationally*, Simon & Schuster, New York, 1992).
- BEER, S., 1959, *Cybernetics and Management*, EUP, Oxford.
- -----, 1966, *Decision and Control*, Wiley, Chichester.
- -----, 1972, *Brain of the Firm*, Allen Lane, Londres.
- -----, 1979, *The Heart of Enterprise*, Wiley, Chichester.
- -----, 1994, *Beyond Dispute - The Invention of Team Sinteegrity*, Wiley, Chichester.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heineman, London.
- CASSE, P., 1995, *The One Hour Negotiator*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford (1ª impressão: 1992).
- CHURCHMAN, C. W., 1979, *The Systems Approach and its Enemies*, Basic Books, New York.
- COHEN, H., 1980, *Você pode negociar qualquer coisa*, Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S. A., 8ª Ed., Rio de Janeiro (Tradução brasileira de *You can negotiate anything*, 1980).
- FISHER, R. & URY, W., 1985, *Como Chegar Ao Sim - A Negociação de Acordos sem Concessões*, Imago Editora Ltda., Rio de Janeiro (Tradução brasileira de *Getting to yes*, Houghton Mifflin Company, Boston, Massachusetts, 1981).
- FLOOD, R. L., 1995, *Solving Problem Solving*, Wiley, Chichester.
- -----, 1996, *Holism and the Social Action 'Problem Solving'* Res. Memo. n. 12, The University of Hull.
- GEOGHEGAN, M. C. & ACKOFF, R. L., 1989, Productivity & Learning, *Systems Practice*, 2, 1: 7-10.
- GIBBONS, P. & MCGOVERN, I. *How to prepare, present and negotiate a business plan*. Cingapura: EPB, 1994.
- GLASL, F. & LIEVEGOED, B., 1993, *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern: Haupt.
- GOMEZ, P., 1978, *Die kybernetische Gestaltung des Operations Management*, Haupt, Bern.
- HODGSON, J., 1996, *Thinking on your feet in negotiations*. Londres: Pitman Publishing.
- JACKSON, M.C., 1991, *Systems Methodology for the Management Sciences*, Plenum, New York.
- JANDT, F., 1985, *Win-Win Negotiating - Turning Conflict into Agreement*, John Wiley & Sons.
- KINSTON, W. & ALGIE, J., 1989, *Seven Distinctive Paths to Decisin and Action*, *Systems Research* 6, n. 2, pp. 117-132.
- KRIEG, W., 1971, *Kybernetische Grundlagen der Unternemungsgestaltung*, Haupt, Bern.
- LAX, D. A. & SEBENIUS, J. K., 1986, *The Manager as Negotiator - Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, Macmillan Inc., New York.
- LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W., 1996, *Think before you speak: A Complete Guide to Strategic Negotiation*. Canada, John Wiley & Sons.
- LEWIN, K., 1943, Forces behind food habits and methods of change, *Natl. Res. Council Bull.*, 108, 35-65.
- -----, 1947, Frontiers ..., *Human Relations*, 1, J-41.
- MALIK, F., 1978, versão original, parcial ("Habilitationsschrift" na Hochschule Sankt Gallen), de MALIK, 1989.
- ----- & PROBST, G. J. B., 1984, *Evolutionary Management*, em Ulrich & Probst, pp. 105-120.
- MARTINELLI, D. P., 1987, *A Utilização dos Jogos de Empresas no Ensino de Administração*, Dissertação de Mestrado, FEA-USP, São Paulo.
- -----, 1988, *Os jogos de empresas na formação de Administradores: uma visão crítica*, Anais do XII Congresso Anual da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração), Natal (RN), Set-1988.
- -----, 1988. A Utilização dos Jogos de Empresas no Ensino de Administração, *Revista de Administração da USP*, Vol. 23, pp. 24 a 37, Jul-Set/1988.
- -----, 1995. *A Evolução da Teoria da Administração e a Hierarquização de Sistemas*, Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo.
- -----, 1998, Em busca de uma visão sistêmica da Negociação, *VII Congresso Anual da AATGSC (Asociación Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernetica)*, Buenos Aires, Out-98.

- -----, 1999, *Em busca de uma Visão Sistêmica na Negociação*, Tese de Livre-Docência apresentada à FEA-USP, São Paulo.
- ----- & ALMEIDA, A. P., 1996, The Art of Negotiation, The Pursuit of Win-win, and the Evolution of Human Consciousness, XXXX. *Reunião Anual da International Society for the Systems Sciences (ISSS - American Section)*, Louisville, Ky, July-96.
- -----, 1997, *Negociação - Como transformar confronto em cooperação*, Editora Atlas, São Paulo.
- -----, 1998, *Negociação e Solução de Conflito - Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*, Editora Atlas, São Paulo.
- -----, 1998, Negotiation, Management, and Systems Thinking, *Systems Practice and Action Research*, 11, Nº 3: pp. 321-336, Junho-1998.
- MARUYAMA, G., 1996, Application and Transformation of Action Research in Educational Research and Practice, *Systems Practice*, 9, n.1, 85-101.
- MESAROVIC, M. & TAKAHARA, Y., 1975, *General Systems Theory: Mathematical Foundations*, Academic Press, N. York, S. Francisco, London.
- MINTZBERG, H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- MORGAN, G., 1986. *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills.
- MOTTA, F. C. P. & PEREIRA, L. C. B., 1991, *Introdução à Organização Burocrática*, Editora Brasiliense, S. Paulo, 1. ed. 1980, 7ª. ed. 1991
- NIERENBERG, G. I., 1981, *The Art of Negotiating*, Simon & Schuster Inc.
- NYSTRÖN, H., 1990, *Technological and market innovation: strategies for product and company development*, John Wiley & Sons, Englewood.
- POLLAN, S. M. & LEVINE, M., 1994, *The Total Negotiator*, Avon Books, New York.
- PRUITT, D. G., 1981, *Negotiating Behavior*, Academic Press, N. York.
- ROBINSON, C., 1996, *Effective negotiating*. Londres: Clays.
- ROJOT, J., 1991, *Negotiation: From Theory to Practice*, Macmillan Academic and Professional Ltd, Hong Kong.
- SPARKS, D. B., 1992, *A Dinâmica da Negociação Efetiva - Como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*, Livraria Nobel S.A., (Tradução brasileira de *The dynamics of effective negotiation*, Gulf Publishing Company, 1982).
- STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R., 1995, *It's a Deal: A Practical Negotiation Handbook*. England, McGRAW-HILL, 1. edição - 1989, 2. edição, 1995.
- THOMAS, K., 1976, *Conflict and conflict management* (em DUNNETTE, M. D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally College Publishing, 1976, p. 891).
- -----, 1977, Toward multi-dimension values in teaching: the example of conflict behaviors, *Academy of Management Review*, jul-77: 484-490.
- ULRICH, H., 1968, *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Haupt, Bern.
- -----, 1984, *Management - A Misunderstood Societal Function*, em ULRICH, H. & PROBST, G. J. B. (ed.), 1984, *Self-Organization and Management of Social Systems*, Berlin: Springer, pp. 80-93.
- ----- & KRIEG, W., 1972, *Das St. Galler Management -Modell*, 1. ed. 1972, 3. ed. 1974, Haupt, Bern.
- ULRICH, H. & PROBST, G. J. B., 1984, *Self-Organization and Management of Social Systems*, Berlin: Springer.
- URY, W., 1993, *Getting Past No - Negotiating Your Way From Confrontation To Cooperation*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., USA.
- WEEKS, D., 1992, *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution - Preserving Relationships at Work, at Home, and in the Community*, G. P. Putnam's Sons, New York.