

---

# Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados

---

*Dante Pinheiro Martinelli*

## RESUMO

O principal objetivo neste trabalho é ligar Negociação, Administração e Sistemas. Embora Negociação seja um campo do conhecimento em que muitas novas publicações têm surgido, ela apresenta a maior parte das suas abordagens com preocupação ainda pequena referente à visão sistêmica. Apesar da estreita ligação entre Administração e Negociação, poucas têm sido as contribuições da literatura de Administração para a teoria e a prática da Negociação. As correntes do pensamento sistêmico constituem uma componente indispensável para uma visão mais abrangente e global do processo de Negociação, buscando torná-la mais sistêmica. Assim, é apresentado um panorama geral de diversas metodologias com enfoque sistêmico. A partir das contribuições dos principais sistêmicos, foi possível fazer diversas avaliações do nível de sistemicidade das diversas abordagens da Negociação, confirmando-se que a maior parte delas apresenta nível de sistemicidade bastante baixo. Apresenta-se proposta de abordagem sistêmica da Negociação, baseada nos pontos considerados fundamentais para torná-la mais abrangente e levá-la a relações mais duradouras.

Recebido em 28/julho/2004  
Aprovado em 14/setembro/2005

**Palavras-chave:** negociação, administração, sistemas, visão sistêmica, enfoque sistêmico.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema negociação vem passando por 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 neste trabalho foi 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. A seguir, mostra-se a importância da visão sistêmica na negociação, bem como os benefícios, para o processo de negociação, da utilização dessa visão. Assim, procura-se inter-relacionar três níveis: negociação, administração e sistemas. Em artigo sobre o tema (MARTI-

---

*Dante Pinheiro Martinelli* é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil).  
E-mail: [dantepm@usp.br](mailto:dantepm@usp.br)  
[dantepm@terra.com.br](mailto:dantepm@terra.com.br)

Endereço:  
Universidade de São Paulo  
FEA Ribeirão Preto  
Departamento de Administração  
Avenida dos Bandeirantes, 3900  
14040-900 — Ribeirão Preto — SP

NELLI e ALMEIDA, 1996), num contexto de evolução da consciência humana, é explorada a arte da negociação e a busca do ganha-ganha no processo.

Na literatura, a primeira tentativa de focar a negociação sob o ponto de vista sistêmico está sintetizada num artigo publicado em revista de sistemas na Inglaterra (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998b). Procurando interconectar os três níveis (negociação, administração e sistemas), os autores partem 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. Apresentam, ainda, as ligações básicas entre negociação e administração e entre negociação e visão sistêmica, buscando incorporar a visão sistêmica ao processo de negociação.

Há ainda um artigo (MARTINELLI, 1998) com a preocupação de estabelecer ligação entre a metodologia sistêmica e a negociação, percorrendo as correntes do pensamento sistêmico desde os seus primórdios, com a origem da pesquisa na ação, por meio da articulação dos passos fundamentais dessa metodologia (LEWIN, 1943; 1946), e chegando até os dias de hoje, com as contribuições de Maruyama (1996) e Flood (1996a).

Esse trabalho consolida-se com a publicação de um livro (MARTINELLI, 2002), que sintetiza as principais conclusões da tese de livre-docência do autor, bem como expõe as diferentes metodologias sistêmicas que podem ser utilizadas na negociação e as principais visões sobre perfis e estilos de negociação.

## 2. NEGOCIAÇÃO

A busca de relações duradouras nas negociações pode levar a novas negociações no futuro, além de manter e aperfeiçoar o contato já existente entre as partes envolvidas no processo. Esse esforço para atender às várias partes envolvidas leva ao que é chamado de **ganha-ganha** (NIERENBERG, 1981; JANDT, 1985; SPARKS, 1992; WEEKS, 1992; URY, 1993; HODGSON, 1996; LEWICKI, HIAM e OLANDER, 1996).

Visto que numa negociação se deve sempre buscar a satisfação de ambos os lados envolvidos, é preciso procurar continuamente aplicar a visão sistêmica no processo, por apresentar ela 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. Esperar-se-ia que, após dividir a laranja, ambas as crianças chupassem a polpa,

jogando a casca fora. Porém, o que pode acontecer é uma criança realmente chupar a polpa e jogar a casca fora, enquanto a outra criança joga a polpa fora e leva a casca para casa, pedindo à mãe para fazer doce. Esse 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, p.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 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 projetar-se o negócio. Na verdade, o limite do tempo é definido por quem negocia, podendo tornar-se 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 entrelaçadas, destacando-se a relevância de tratá-las em conjunto.

Outro aspecto importante refere-se à comunicação, que é frequentemente subestimada numa negociação. Porém, o momento correto, saber ouvir, falar objetivamente, são aspectos fundamentais para uma comunicação efetiva. Assim, Fisher e Ury (1985, p.30) definem negociação como “[...] um processo bilateral de comunicação com o objetivo de alcançar uma decisão compartilhada”. Jandt (2001, p.104) destaca a importância desempenhada pela comunicação não-verbal, através das seguintes funções: substituir mensagens escritas, enviar mensagens desconfortáveis, fornecer instruções para dirigir a comunicação, tornar os relacionamentos claros, regular as interações, reforçar e modificar mensagens verbais.

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.

### 2.1. Negociações internacionais

As negociações em nível internacional assumiram, nos últimos tempos, uma 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 as empresas atuarem em nível internacional vem sofrendo grandes alterações em função de uma série de aspectos que caracterizam o novo mercado globalizado:

- formação de uma rede de contatos internacionais;
- busca intensa de novos conhecimentos em âmbito geral;
- criação de uma mentalidade claramente internacional;
- preocupação constante de envio de executivos para conhecer profundamente os ambientes internacionais;
- formação de redes integradas com subsidiárias;
- participação intensa em redes de fornecedores em nível internacional (válido tanto para empresas internacionais quanto para empresas nacionais) (MARTINELLI, VENTURA e MACHADO, 2004).

Dessa forma, pode-se tentar estabelecer as bases para o futuro das empresas de padrão internacional, tendo como principais pontos os seguintes:

- desenvolvimento do próprio modelo;
- respeito a sua história corporativa e à influência que ela exerce sobre os valores e as atividades da empresa nos dias atuais;
- estabelecimento de uma mentalidade que contemple de maneira intensa a questão internacional;
- incentivos constantes e contínuos ao desenvolvimento da criatividade na empresa (em todos os sentidos e na empresa como um todo);
- buscar a reinvenção de seu setor (no sentido de assumir uma postura proativa em relação ao ambiente, antecipando-se às ameaças e oportunidades que possam surgir).

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 efetiva (eficiente e eficaz simultaneamente).

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 críticas para seu sucesso;
- a grande amplitude e variedade de acordos e negócios realizados em nível internacional;
- a frequência e constância 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.

Sem dúvida, as escolas de Administração devem dar as suas contribuições para levar o país aos caminhos que ele precisa para ser bem-sucedido no mundo da globalização. Nesse

sentido, os aspectos tecnológicos assumem fundamental importância.

### 3. NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

A administração está intimamente ligada à negociação, que, no dizer de Lax e Sebenius (1986), constitui “o meio de vida do administrador”. Seja qual for a maneira pela qual se encara uma empresa, como máquina, organismo ou sistema social (ACKOFF, 1994, p.viii), ou, de maneira mais ampla, por meio dos relacionamentos entre pessoas, que transcende a visão tradicional de uma fronteira estabelecida entre a organização interna e seus clientes externos (FLOOD, 1995, p.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).

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 (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 sua análise sistemática provavelmente forneceria conjunto importante de dados empíricos a respeito das práticas de negociação.

Que a negociação — troca de recursos em tempo real (*resource trading in real time*) — “é uma parte vital do trabalho gerencial” já foi afirmado por Mintzberg (1973), no seu rico trabalho *Nature of Managerial Work*, contrastando com a tendência clara da literatura da administração, a qual ou deixava de lado a negociação ou a apresentava como atividade não-administrativa, uma tendência que atualmente está firmemente mudando.

Essa maneira de os clássicos da Teoria da Administração ou o Movimento das Relações Humanas verem a negociação 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 mais propriamente empírica dos administradores **contingenciais** parece ter contribuído para empurrá-los para a corrente dos que vêem a negociação como algo que se aprende fazendo, que se aprende no dia-a-dia.

Dever-se-iam, ainda, esperar contribuições da chamada Administração Evolutiva (por exemplo: MALIK e PROBST, 1984; PROBST, 1987) ou corrente sistêmico-evolutiva

(GLASL e LIEVEGOED, 1993), conforme apresentado em Martinelli (1994; 1995b).

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. Elas não podem ser totalmente projetadas, controladas e desenvolvidas por uma instância externa ou superior (se interna). Suas metas, seu projeto e toda sua história são apenas dados e restrições sobre os quais se constrói o autodesenvolvimento da organização, *pari passu*, com o autodesenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, sejam elas proprietários, administradores ou empregados — *shareholders* e *stakeholders*. Nas palavras de Hayek (1973 *apud* MALIK e PROBST, 1984, p.110), “[...] elas são verdadeiramente o resultado da ação humana, mas não (apenas) do projeto humano”.

Viu-se assim, panoramicamente, não haver preocupação explícita com a negociação na literatura produzida pelas grandes correntes da Teoria da Administração. Mas há boas contribuições isoladas de interesse, que podem ser úteis para o estabelecimento de uma visão sistêmica da negociação, dentre as quais, principalmente: o esquema do padrão de negociação de Mintzberg (1973); os sete caminhos distintos de decisão e ação de Kinston e Algie (1989); a análise e a utilização dos três cenários básicos — pluralista, unitário e radical/coercitivo; os perfis psicológicos desenvolvidos por Ackoff (1996).

Na esquematização de Mintzberg (1973), pode-se ver o processo de negociação como o acoplamento de dois caminhos de decisão e ação inicialmente independentes, que devem alcançar uma solução final comum a ambos os caminhos e ambas as partes.

Na visão de Kinston e Algie (1989), se uma alternativa se mostra inaceitável, cada tomador de decisões busca novas alternativas ou revê seus objetivos e restrições. No curso do pro-

cesso 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. Isso continua até se atingir o acordo — seja sintetizando os argumentos opostos, seja 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 e ALGIE, 1989, p.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 e Algie (1989): 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 (BURRELL e MORGAN, 1979; MORGAN, 1986; JACKSON, 1991), a saber: o unitário, o pluralista ou o radical / coercitivo. Isso é crucial para a escolha do estilo de negociação conveniente. Os contextos são concisamente descritos no quadro abaixo.

No dia-a-dia da vida das organizações, o contexto coercitivo pode surgir como uma disputa pessoal aparentemente isolada entre proprietários e empregados e, conscientemente ou não, pode ser disfarçado como ambiente unitário, ou até mesmo pluralista.

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 — três maneiras que levam a situações com perdedores;

### Três Contextos Gerenciais Básicos

Item	Unitário	Pluralista	Radical / Coercitivo
<b>Interesses Individuais ou Grupais</b>	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 mediante coalisões <i>ad hoc</i> .	Amplamente incompatíveis, criando <b>campo de batalha</b> interno.
<b>Conflito</b>	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 aos objetivos comuns.	Distribuído entre os indivíduos e grupos da organização.	Considerado reflexo das relações sociais de poder, dependendo de luta mais ampla para o controle social.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Jackson (1991).

- colaborar, procurando o *win-win* (ganha-ganha);
- comprometer (intermediária entre as outras quatro maneiras, necessariamente solução temporária, ou mesmo uma pseudo-solução, especialmente se não se perceber que deve ser temporária).

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 abrangentes de Churchman (1979) para lidar com os “inimigos” (os oponentes).

Também ligada aos diferentes contextos está a questão das “compreensões compartilhadas atingíveis” (FLOOD, 1996b, p.6): o consenso, ou a acomodação, ou a tolerância, ou, finalmente, o consenso imposto, típico de contextos radicais / coercitivos (e que, na verdade, atua dissimuladamente também em meios / ambientes unitários).

O consenso, concordância genuína graças à total coincidência das visões, das necessidades e dos desejos legítimos dos diversos participantes, pode ser alcançado quer em ambientes unitários quer em ambientes pluralistas.

A acomodação, preservando até certo ponto algumas das diferenças, é característica dos contextos pluralistas.

Por sua vez, a tolerância entre visões fortemente divergentes, ou mesmo irreconciliáveis, é com certa frequência usada construtivamente para criar uma tensão positiva (ESPEJO *et al.*, 1996, p.20; MORGAN, 1986, p.190; JACKSON, 1991; e muitos outros).

#### 4. 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 *apud* KLIR, 1991, p.213). Sadosky (1974 *apud* BLAUBERG, SADOVSKY e YUDIN, 1977, p.126), em seu artigo *Fundamentos da teoria geral de sistemas*, analisou mais de 30 definições diferentes do conceito de sistema.

Para os fins em vista, parece inútil alongar essa questão, e o melhor é ficar com Mesarovic e Takahara (1975) e, em seguida, com Churchman (1971).

Mesarovic e Takahara (1975) distinguem duas maneiras pelas quais um sistema pode ser descrito:

- como uma transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas) — é a chamada abordagem de entradas/saídas, ou causal, ou terminal, ou visão de sistema como processo;
- como referência à realização de uma intenção ou à busca de objetivo — é a chamada abordagem de tomada de decisão ou de busca de objetivo, ou modelo cibernético, e esta parece mais conveniente para os fins deste artigo, de uso da Teoria de Sistemas na Administração, ou da **visão sistêmica**.

Nessa linha, encontra-se a definição de Churchman (1971, p.50): “sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizer um conjunto de finalidades”. O autor sublinhou cinco aspectos básicos para o tratamento dos sistemas: os objetivos do sistema total e, especificamente, a medida de desempenho do sistema em si; o ambiente do sistema; os recursos do sistema; os componentes do sistema; 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 sub-sistemas formais, na integração dos diversos sistemas e na adaptação da organização a seu ambiente. Com o passar do tempo, passou-se a questionar muito a fixação de objetivos como instrumento para o planejamento e administração de uma empresa, dando-se uma ênfase cada vez maior às relações externas da empresa, ou seja, a sua adaptação a seu meio ambiente, ajustando-se a ele e mesmo interferindo para alterá-lo, de acordo com seus interesses e possibilidades (MELCHER, 1975).

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 centenas de aplicações (CHECKLAND e SCHOLLES, 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 e RINZLER, 1993; DOPPLER e LAUTERBURG, 1994; BLEICHER, 1992b; KÖNIGSWIESER e LUTZ, 1992; MALIK, 1993; ULRICH e PROBST, 1984; SCHWANINGER, 1994).

#### 5. OS TRÊS NÍVEIS A SEREM INTER-RELACIONADOS

Na verdade, podem-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 sequer mencionados pelos enfoques sistêmicos que lidam com administração, embora esses enfoques sejam usualmente caracterizados pelo debate amplo e aberto de questões relevantes da condição humana (CHURCHMAN, 1979, p.147). Mesmo os sistemistas mais recentes (da década de 1990) nem ao menos citam os principais autores de negociação dos anos 1980, tais como Cohen (1980), Nierenberg (1968; 1981), Fisher e Ury (1981; 1985).

Por outro lado, os autores mais recentes sobre negociação (ACUFF, 1993; GIBBONS e McGOVERN, 1994; POLLAN

e LEVINE, 1994; STEELE, MURPHY e RUSSILL, 1989 e 1995; ALBRECHT, K. e ALBRECHT, S., 1993 e 1995; CASSE, 1995; HODGSON, 1996; ROBINSON, 1996) também não parecem fazer grandes ligações com o Movimento Sistêmico.

Dessa forma, convém buscar uma ligação entre essas três áreas tão importantes na atividade empresarial e no dia-a-dia das pessoas em geral. Assim, tentar-se-á uma reflexão sobre negociação, administração e sistemas, em busca de uma visão sistêmica na negociação.

A seguir, são apresentadas algumas metodologias sistêmicas que podem ser usadas para abordar problemas comuns em administração, em especial nas questões ligadas às atividades de negociação no dia-a-dia das pessoas nas organizações.

## 5.1. A tipologia de Kinston e Algie

A tipologia proposta por Kinston e Algie (1989) busca utilizar a visão sistêmica no tratamento dos problemas na administração. As propostas de solução de problemas podem ser divididas nas seguintes fases, que vêm caracterizá-las: 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.

### 5.1.1. Racional (ou racionalista)

Usa os objetivos e o futuro para determinar as ações presentes, isto é, abstração e potencial. Há quem prefira guiar-se pelas realidades concretas da situação existente, como os empíricos.

Este perfil aplica-se a 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.

### 5.1.2. Empírico

Tende 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.

Este perfil aplica-se a situação em que há visão compartilhada dos fatos que a caracterizam, independentemente de haver (ou não) valores ou aspirações comuns. Pode ser aplicado em problemas bem estruturados e organizações e ambientes relativamente estáveis.

### 5.1.3. Pragmático

Neste perfil, a essência da situação está na ação. Talvez seja o método predominante: *Keep it simple stupid* (KISS). Há muitas ações simples e imediatas que podem levar ao êxito. Também pode ser útil quando as preferências dos participantes são maldefinidas e inconsistentes.

### 5.1.4. Dialético

Aplica-se este perfil quando os envolvidos têm dúvidas quanto à própria natureza do problema e os *experts* discordam fortemente quanto ao caminho a seguir. Quando os envolvidos têm interesses claramente opostos, pois nesse caso não servem:

- o racionalista, que precisa de consenso quanto aos objetivos;
- o empírico, que precisa de consenso quanto aos fatos;
- o pragmático, que funciona por aproximações sucessivas e, neste caso, não consegue enxergar com clareza.

Pode ser aplicado em situações complexas, mas em contexto relativamente estável, e em problemas que levam a mudanças significativas do sistema mas de escala relativamente pequenas.

Aplica-se, ainda, em administração e planejamento; contextos sociopolíticos; procedimentos de barganha; relações industriais (FISHER e URY, 1985); negociação (PRUITT, 1981).

### 5.1.5. Sistêmico

Este perfil é 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. Parece trabalhar implicitamente com uma abordagem sistêmica, guiada por uma **compreensão** não explicitada, que é um modelo mental do conjunto da situação. Preocupa-se com fins últimos e suas relações com os meios.

Pode ser aplicado em problemas ou situações complexas e mal-estruturadas, que possam ser beneficiadas ao se lhes impor uma estrutura. Exemplos: alocação de recursos e avaliação organizacional. Sistemista atuando como *Senior Action Researcher* ou coordenador holístico de grandes desenvolvimentos é sua atividade típica. Elabora cenários futuros que equilibrem uma rede de objetivos, modelando a situação presente e a futura e elaborando modelos para intervir. Apresenta personalidade independente, é 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*.

### 5.1.6. Estruturalista

Este perfil aplica-se a estabelecer organização clara e procedimentos definidos. Para mudanças mínimas e demandas ambientais insignificantes, basta estabelecer procedimentos. Se for necessária reorganização significativa de estruturas e funções, deve-se colocar a pessoa certa no topo (elitismo necessário). Devem-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.

### 5.1.7. Intuitivo

Aplica-se quando os objetivos não são claros, há questões muito confusas ou até mesmo não se tem certeza de sua existência (exemplos: 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 importante instrumento para os 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 freqüentemente vistos com desconfiança. Porém, são muito seguidos!).

### 5.1.8. As tendências dos vários tipos na escolha da abordagem

O **racionalista** escolhe a abordagem mais adequada para **os objetivos**. O **empírico**, a abordagem mais adequada para cada **problema** (em outras palavras, o empírico tende a ser eclético). O **pragmático** escolhe o que é mais **conveniente** para o seu interesse pessoal (imediato ou não) e para os interesses da organização. Esse perfil acaba utilizando várias abordagens, em função de redefinição de certas questões. O **dialético** escolhe a abordagem que salvaguarda e reforça **o poder do seu grupo**. O **sistêmico**, 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. O **estruturalista** escolhe a abordagem adequada ao **seu papel**. O **intuitivo**, aquela que contribui para **seu crescimento pessoal**. O enfoque é fazer aquilo que a pessoa sente como certo mais profundamente (e dificilmente): libertar-se da identificação inconsciente com uma só abordagem, procurando explorar outras como novas maneiras de ser.

### 5.2. Os perfis psicológicos desenvolvidos por Ackoff

Uma outra classificação interessante desses estilos é apresentada por Ackoff (1996, p. 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.

### 5.3. 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.

- Três papéis interpessoais decorrentes da autoridade e do *status* do administrador:
  - figura de proa;
  - ligação;
  - líder.
- Três papéis informativos decorrentes dos interpessoais e do acesso à informação que esses três proporcionam:
  - porta-voz;
  - monitor;
  - disseminador.
- Quatro papéis decisórios decorrem da autoridade e da informação concentradas no administrador:
  - empreendedor;
  - controlador de distúrbios;
  - alocador de recursos;
  - negociador.

Destaca-se aqui o décimo papel, o de negociador. Essa 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. Nessas negociações, o administrador assume os três papéis acima — figura de proa, porta-voz e alocador de recursos — da unidade como um todo, diante dos subor-

dinados. É claramente uma posição extrema, que parece cada vez menos preconizável diante de outro extremo, como o da Organização Circular / Hierarquia Democrática de Ackoff ou do Modelo Evolutivo de St. Gallen.

#### 5.4. 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.

Em 1954, Bertalanffy e Boulding, acompanhados pelo biomatemático Rapoport, pelo fisiologista Ralph Gerard e outros, criaram a *Society for General Systems Research* (SGSR), a partir de reuniões no Centro de Estudos Superiores das Ciências do Comportamento em Palo Alto, com quatro finalidades fundamentais:

- investigar a isomorfia de conceitos, leis e modelos dos vários campos e promover a transferência útil de um campo para outro;
- encorajar o desenvolvimento de modelos teóricos adequados nos campos onde não existam;
- minimizar a duplicação de esforço teórico em campos diferentes;
- promover a unidade da ciência mediante melhoria da comunicação entre especialistas.

A Teoria Geral de Sistemas oferece um quadro de referência que aponta para onde caminhar nas pesquisas.

Devem ser lembrados os sistemas autopoieticos (MATURANA e VARELA, 1980), que são organizacionalmente fechados ou “impermeáveis à informação”. Eles caracterizam-se pela automanutenção e por respeitarem permanentemente a lógica de sua própria organização, que procuram reproduzir continuamente. Há dúvidas, do próprio Maturana, embora não de seu co-autor Varela, quanto à aplicabilidade aos sistemas sociais do conceito de autopoiesis, originário da biologia (MINGERS, 1989). Porém, mesmo que o conceito não possa ser transferido *stricto sensu*, pode ser visto como útil contraponto à visão das organizações como sistemas abertos interagindo com o ambiente (JACKSON, 1991).

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 Motta e Pereira (1980; 1991, p.204 e seguintes).

Já em 1980, na primeira edição da *Introdução à Organização Burocrática*, de Prestes Motta e Bresser Pereira, diversos outros poderiam ser acrescentados, como aqueles com orientação que bem poderia ser denominada **sistêmico-cibernética**: Beer (1959; 1966; 1972; 1979), Ackoff (1960; 1964), Ulrich

(1968), Ulrich e Krieg (1972) e seus colaboradores da escola de Sankt Gallen (KRIEG, 1971; GOMEZ, 1978; MALIK, 1978; MALIK e PROBST, 1984).

Uma síntese das tendências das pesquisas de orientação sistêmico-evolutiva em administração é dada por dois artigos de Broekstra (1991; 1993), respectivamente *Parts and Wholes in Management and Organizations* e *The Systems Paradigm in Organization and Management: from Open Systems to the Chaos Hypothesis*. Vê-se, aí, a Teoria de Sistemas influenciando decisivamente a evolução da Teoria da Administração.

Nos últimos 50 anos, amplo conjunto de metodologias sistêmicas foi sendo desenvolvido com o fito de lidar com problemas mal-estruturados (*messes*).

Com a possível exceção das diversas variantes da chamada *Action Research* (já muito conhecida no Brasil com a tradução de Pesquisa-ação), todas essas metodologias — *soft systemic*, *soft operations research*, *soft cybernetic* — estão mais ou menos fortemente ligadas (umas mais, outras menos) à chamada escola de Singer-Churchman-Ackoff (BRITTON e Mc-CALLION, 1994). As principais serão sintetizadas com vistas ao seu possível imbricamento com negociação.

Cabe observar que, embora qualquer abordagem da pesquisa-ação dependa de contínuo debate e negociação, nelas não se encontra nenhuma referência aos diversos aspectos, conceituais ou metodológicos, da arte da negociação. Aqui também, porém, como para os já tradicionais estudos de casos e jogos de empresas, parece que o meio século de *Action Research* poderia fornecer vasto conjunto de dados empíricos a serem agregados aos provenientes da prática da negociação, na direção de uma visão sistêmica da negociação.

O planejamento interativo de Ackoff (1981, 1988, 1990; ACKOFF, GHARAJEDAGHI e FINNELL, 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.

#### 5.5. A metodologia sistêmica flexível (*Soft Systems Methodology*) de Checkland

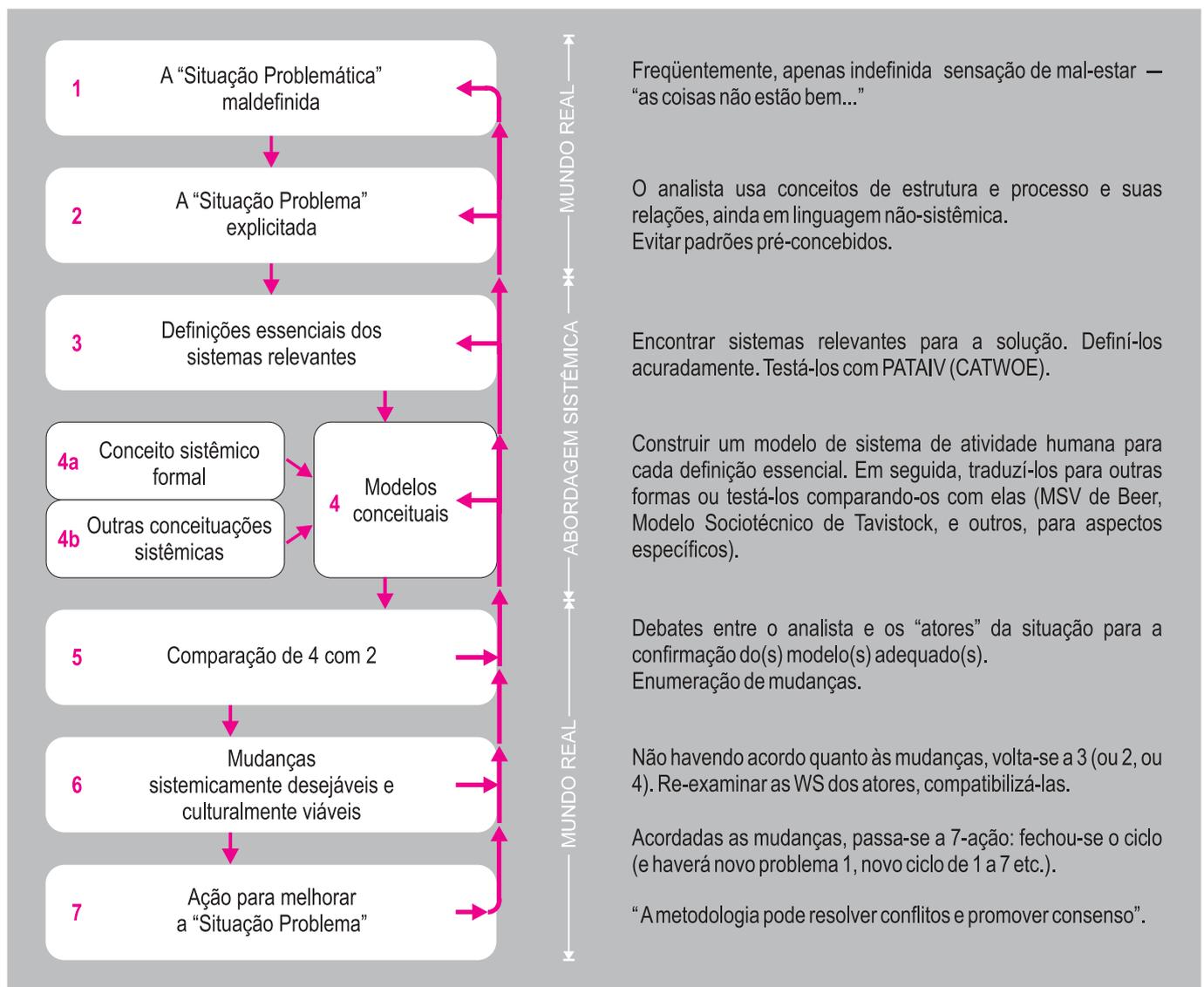
A *Soft Systems Methodology* (SSM) originou-se da atividade de Checkland no Departamento de Engenharia de Sistemas da Universidade de Lancaster, fundado por Jenkins em 1965, no qual se pretendia enfrentar problemas administrativos

reais. Pretendia-se aplicar idéias sistêmicas a situações reais e usar a experiência assim adquirida para modificar as idéias sistêmicas e sua metodologia de utilização. E assim sucessivamente, iterativamente, em benefício quer dos problemas reais e das disciplinas que lidam com eles, quer da Teoria Geral dos Sistemas, mediante método que mantém viva a dúvida e assegura o debate crítico.

A atividade foi iniciada empregando abordagens rígidas (*hard*), que exigem definição clara dos objetivos. Contudo, nos problemas inicialmente atacados, foi impossível começar os estudos dando nome ao sistema e definindo seus objetivos. As abordagens eram rígidas, mas os problemas eram flexíveis (*soft*), mal-estruturados, maldefinidos, vagos, cheios de ambigüidades e indefinições. Então, durante nove estudos realizados entre 1969 e 1972, uma metodologia diferente foi desenvolvida, subseqüentemente testada e modificada, em mais de

uma centena de estudos, até sua consolidação e publicação em *Systems Thinking, Systems Practice* (CHECKLAND, 1981).

Pela sua importância na metodologia, convém deter-se um pouco no conceito de **definição essencial** (*root definition*). É ela uma descrição concisa e rigorosamente elaborada de um **sistema de atividade humana**, o qual enuncia o que o sistema é; em seguida, o que o sistema **faz** é elaborado em um **modelo conceitual**, construído a partir dessa definição essencial. Cada elemento da definição deve estar refletido no modelo dela derivado. Uma *root definition* bem formulada deve explicitar cada um dos elementos PATAIV: **Proprietário, Ambiente, Transformação, Atores, Interessados, Visão** — (CATWOE: *Customers Actors, Transformation, Weltanschauung, Owner, Environment*). Uma forma bem geral é, por exemplo, ilustrada na figura a seguir.



Esquema da Soft Systems Methodology de Checkland

A metodologia foi utilizada em cinco grandes tipos de estudos, entre os quais destacaram-se os que envolviam definição e implementação de mudanças com **atores** que tinham valores decorrentes de cosmovisões (*Weltanschauungen* — W) diferentes. Checkland (1981, p.162) salienta que “a metodologia pode orquestrar conflitos e promover consenso, e isto é uma resposta do movimento sistêmico aos cientistas sociais que afirmam que uma abordagem sistêmica automaticamente admite (*a priori*) um modelo de consenso”. Em sua aplicação, não é preciso ir seqüencialmente de 1 a 7: o que importa é o conteúdo de cada fase e as relações entre elas. Tendo em mente a seqüência de 1 a 7, o bom sistemista usará as fases na ordem que for conveniente, fará freqüentes iterações, trabalhará simultaneamente em mais de uma fase.

Em seu conjunto, os sete estágios constituem um **sistema de aprendizagem**, que descobre os aspectos cruciais de uma situação que pelo menos **um** dos participantes considera problemática. Em problemas de atividade humana, a própria idéia de um **problema** que pode ser **resolvido** deve ser substituída pela idéia do **debate dialético**, pela idéia de que resolver problemas é um processo contínuo, infundável, mas que pode ser orquestrado aplicando idéias sistêmicas: a realidade social não é um **dado**, mas um **processo**, no qual a realidade em contínua mudança é continuamente recriada pelos participantes. E, portanto, *never-ending learning is a good thing...* Nas próprias palavras de Checkland (1981), a metodologia pode ser vista como uma operacionalização da análise filosófica de Churchman dos *inquiring systems* (sistemas indagadores), capaz de criar percepções compartilhadas ou, pelo menos, uma acomodação entre pontos de vista e interesses conflitantes, de modo que possa ser implementada mudança desejável.

### 5.6. Administração evolutiva

Finalmente, há as abordagens administrativas pertencentes à “corrente sistêmico-evolutiva” (GLASL e LIEVEGOED, 1993). Nelas, debate e negociação pertencem necessariamente ao dia-a-dia das organizações, para que as intervenções de todos os envolvidos — proprietários, administradores ou funcionários — redundem no autodesenvolvimento da organização. Bom exemplo dessas abordagens da administração é dado pelo Modelo de Desenvolvimento Autoguiado de Sankt Gallen (a partir de Ulrich e Krieg, 1972, Ulrich, 1984, passando por Malik, 1989, até Bleicher, 1992a, conforme concisa apresentação em MARTINELLI, 1994).

**Administrar** significa assegurar **continuamente** a um sistema social com **objetivos** os **atributos** que possibilitem sua **viabilidade** em um ambiente em **transformação** contínua. Essa viabilidade não consiste apenas em sobreviver meramente existindo de qualquer maneira, ela corresponde a desempenhar continuamente **funções específicas** coerentemente com os **propósitos mutáveis** do sistema. Então, **administrar** significa **conduzir sistemas** (que devem ser necessariamente adapta-

tivos, auto-organizadores, evolutivos), continuamente confrontados por **problemas mal-estruturados** postos pela necessidade de satisfazer propósitos continuamente em **mutação**. E assegurar a **viabilidade** corresponde a manter a **competência** necessária para satisfazer esses **propósitos** continuamente **mutantes** em um **ambiente** continuamente **mutante**.

Essa “viabilidade além da sobrevivência” (ESPEJO *et al.*, 1996) pode ser vista como o **desenvolvimento** da capacidade do sistema de satisfazer as necessidades e os desejos legítimos próprios e de outros, algo que relembra satisfação mútua em busca de relacionamento duradouro, ganha-ganha ou, lembrando o *concertation* dos franceses, **concerto** (no qual as partes, em uníssono ou contrastando, produzem melodia ou acorde).

## 6. ALGUMAS AVALIAÇÕES DAS ABORDAGENS DE NEGOCIAÇÃO

Uma análise preliminar das visões de negociação foi feita na tese de livre-docência do autor, a partir de 14 definições ou conceituações de sistemas, referentes a onze autores diferentes e seus co-autores (MARTINELLI, 1999). Dessas conceituações, foi feita uma primeira análise sobre o nível de sistemicidade apresentado por elas, tentando identificar até que ponto incluíam alguma preocupação com o enfoque sistêmico ou algum nível de visão sistêmica.

Numa primeira avaliação das definições selecionadas, verificou-se que são bastante representativas das três últimas décadas, visto que há três definições até 1980 (as duas de Cohen e a de Nierenberg), cinco no período de 1981 a 1990 (a de Fisher e Ury, duas de Matos e duas de Steele, Murphy e Russill), três entre 1991 e 1995 (de Acuff, Mills, e de Gibbons e McGovern) e, finalmente, três de 1996 em diante (Robinson, Hodgson, e de Lewicki, Ham e Olander).

Os principais aspectos que podem ser identificados e que caracterizam as 14 definições acima mencionadas são, respectivamente:

- Cohen (1980) — obter vantagem.
- Cohen (1980) — uso da informação e do poder.
- Nierenberg (1981) — relacionamento humano.
- Fisher e Ury (1985) — importância da comunicação.
- Matos (1989) — busca de interesses comuns.
- Matos (1989) — importância da participação no processo.
- Steele, Murphy e Russill (1989) — movimento de posições divergentes para um acordo.
- Steele, Murphy e Russill (1989) — uso da barganha no processo.
- Acuff (1993) — busca do acordo.
- Mills (1993) — negociamos sempre.
- Gibbons e McGovern (1994) — importância da flexibilidade.
- Robinson (1996) — negocia-se desde o dia em que se nasce.
- Hodgson (1996) — instrumento de satisfação das necessidades.

- Lewicki, Hiam e Olander (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:

- **Definição de Mesarovic e Takahara (1975)**, que distinguem duas maneiras pelas quais um sistema pode ser descrito.
- **Definição de Churchman (1971)**, que vê o sistema como conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades.
- O **conceito de sistema adaptativo**, que ajusta seus elementos, inter-relações, organização, desempenho e objetivos em função da própria evolução ou alteração do meio ambiente.
- 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.
- A **definição de Bertalanffy (1968)** de que sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados.
- A **visão de Beer (1985)**, que afirma que um sistema é qualquer coisa que consista de partes interligadas.
- A **definição de sistemas de Sengupta e 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 sobre qual nível de enfoque sistêmico existe nas diferentes abordagens de negociação, foi feita uma segunda avaliação em que foram selecionadas conceituações de 30 autores (e seus co-autores) de negociação (sendo os 11 da primeira análise e mais 19).

Para essa segunda análise, ainda, porém, 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 três seguintes:

- Os **pontos básicos da negociação baseada em princípios**, conforme definido por Fisher e Ury (1985), a saber: separar as pessoas do problema; concentrar-se nos interesses e não nas posições; buscar o maior número possível de alternativas de ganhos mútuos; encontrar critérios objetivos.
- As **diferentes maneiras de enfrentar o conflito**, conforme proposto por Rojot (1991 *apud* MARTINELLI e ALMEIDA, 1997, p.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.
- A **hierarquização de sistemas** proposta por Martinelli e Zaccarelli (*apud* MARTINELLI, 1995a, p.72).

Depois de feita essa segunda análise preliminar, verificou-se que a maioria dos autores trazia na sua visão pelo menos

um mínimo de enfoque sistêmico dando suporte à sua visão. Contudo, na maior parte dos casos, o nível de visão sistêmica ainda era bastante incipiente, o que levou a reduzir o número de autores a serem considerados numa terceira avaliação, a ser feita de maneira mais aprofundada e mais objetiva.

Dessa forma, foram selecionados os 12 autores que apresentavam nível mais aprofundado de sistemicidade nas suas visões, bem como algum fator que diferenciava de maneira significativa a sua abordagem.

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

*Ao analisar as diferentes visões de negociação, vê-se que a maioria delas não apresenta muita preocupação com o enfoque sistêmico no processo.*

Além disso, verificou-se que a questão das diferentes *Weltanschauungen* (W — cosmovisões) deveria ser subdividida em duas, de naturezas diversas, pois uma coisa é a preocupação em identificar as diferentes visões de mundo dos participantes e outra, muito mais difícil, é ter a capacidade de lidar, de maneira efetiva, com essas diferentes W.

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, sejam aquelas que foram analisadas de maneira mais profunda, sejam aquelas que receberam apenas uma avaliação mais geral.

Seguindo com as análises e classificações, apresentadas de maneira detalhada em publicação originada da tese de livre-docência do autor (MARTINELLI, 2002), foi possível agrupar os autores em três subgrupos, de acordo com o nível de sistemicidade observado em suas abordagens:

- abordagens pouco sistêmicas da negociação;
- abordagens parcialmente sistêmicas da negociação;
- abordagens quase sistêmicas da negociação (MARTINELLI, 1999; 2002).

## 7. LIGANDO NEGOCIAÇÃO E SISTEMAS

O processo de negociação bem-sucedido está todo nas palavras de Churchman (1979). A operacionalização pode ser es-

quematizada como o fazem Mintzberg (1973) ou Kinston e 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 ou, caso se chegue a um impasse, recorrendo finalmente a um mediador ou árbitro externo que seja capaz de reorganizar os interesses das partes e de assisti-las na descoberta de uma solução.

Atingir a consciência de seus sentimentos exige, antes de mais nada, atingir a consciência da própria visão de mundo. Para identificar a visão de mundo (*Weltanschauung*), entendendo o significado de uma situação e organizando a complexidade individual, os enfoques de *inquiring systems* (tanto de Churchman, quanto de Ackoff e de Checkland) podem constituir-se num instrumento muito útil para o processo de negociação.

O processo recorrente descrito por Mintzberg (1973) e por Kinston e 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 enxergar-se o todo, interesses básicos divergentes, interesses mutáveis, dificuldades para estabelecer critérios aceitos, etc.

Dessa forma, buscando gradualmente atingir o estado de coisas ideal, é importante ter consciência do tipo de entendimento que realmente pode ser atingido, seja consenso, seja acomodação, tolerância (FLOOD, 1996a, p.6), ou um consenso forçado, típico de contextos radicais / coercitivos. O consenso, que é um acordo genuíno, graças à total coincidência das visões, necessidades e desejos legítimos, pode ser atingido tanto no cenário unitário quanto no pluralista. A acomodação é característica de contextos pluralistas, nos quais a tolerância entre visões muito divergentes ou até mesmo irreconciliáveis frequentemente é construtiva, para criar uma tensão positiva, na qual diferentes maneiras de agir podem ser vistas num relacionamento tenso, porém produtivo, utilizando a liderança, que começa onde o consenso normal termina, de maneira a capitalizar o potencial evolutivo do conflito (ESPEJO *et al.*, 1996, p.20; MORGAN, 1986, p.190; JACKSON, 1991).

São necessárias uma avaliação ideal e uma objetiva (nos termos propostos por Churchman e Ackoff), levando-se em conta cuidadosamente o contexto — coercitivo / radical, unitário ou pluralista. Enquanto nos contextos unitário e pluralista a negociação e as abordagens sistêmicas *soft* apresentam ampla variedade de diretrizes ou técnicas, nos contextos radicais / coercitivos parece que o melhor caminho parte da Heurística Crítica do Planejamento Social (*Critical Heuristics of Social Planning* — CHSP), de Ulrich, W. (1983), para chegar à Intervenção Sistêmica Local (LSI) (FLOOD, 1996b), que incorpora a CHSP como um de seus instrumentos básicos.

Na busca de entrosamento explícito dos três níveis — negociação, administração, sistemas —, ou seja, na busca de uma visão sistêmica da negociação como engrenagem da admi-

nistração, e na sua utilização prática, parece que devem ser vistos claramente seis níveis, focados com nitidez variável conforme o caso. São eles:

- **Nível 1:** o **Negociador**, uma das dez facetas (MINTZBERG, 1973) do administrador — subsistema do nível 2;
- **Nível 2:** o Sistema de **Atividades do Administrador** (negociador, líder, disseminador etc.) — subsistema do nível 3;
- **Nível 3:** o Sistema de **Atividades da Empresa** (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) — subsistema do nível 4;
- **Nível 4:** o Sistema de **Empresas do Ramo** de Atividade — subsistema do nível 5;
- **Nível 5:** o Sistema dos **Diversos Ramos** de Atividade, ou seja, o Ambiente Empresarial; e
- **Nível 6:** o **Ambiente Social**.

## 8. UMA PROPOSTA DE ABORDAGEM SISTÊMICA DA NEGOCIAÇÃO

Neste tópico, esboça-se de maneira esquemática uma abordagem sistêmica da negociação, dividindo-a em onze pontos. A discussão parte de Martinelli e Almeida (1997; 1998a) para os pontos de um a oito; concentra-se o problema das *Weltanschauungen* nos pontos nove e dez, e conclui-se (ponto onze) com a hierarquização de sistemas proposta por Martinelli (1995a) como guia para a busca de uma negociação evolutiva.

Ao longo da discussão, também são indicadas as principais contribuições que podem provir dos autores examinados e comentados nos capítulos anteriores — negociadores, administradores e sistemistas.

Os onze pontos da proposta de abordagem sistêmica, conforme expostos detalhadamente na tese de livre-docência deste autor (MARTINELLI, 1999), são:

- processo de negociação como sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas), lembrando Mesarovic e Takahara (1975);
- importância da comunicação no processo de negociação;
- variáveis básicas de um processo de negociação;
- habilidades essenciais dos negociadores;
- planejamento da negociação;
- questão ética nas negociações;
- envolvimento de uma terceira parte no conflito;
- uso dos tipos psicológicos na solução dos conflitos;
- preocupação com as *Weltanschauungen* (W) dos participantes;
- capacidade de lidar com as diferentes W dos envolvidos;
- busca de uma negociação evolutiva, segundo o princípio de hierarquização de sistemas.

Aparentemente, as negociações internacionais seriam mais difíceis de ser conduzidas, visto que a tendência é existirem diferenças mais acentuadas entre as W dos participantes. Claro

que as grandes diferenças culturais, religiosas, políticas, econômicas, sociais, legais, e assim por diante, têm influência muito grande nessas negociações mais amplas e de caráter internacional. Contudo, em negociações que envolvam o mesmo meio, em termos de país, região, ou até mesmo negociações internas na mesma empresa, podem-se ter visões de mundo completamente diferentes, e em muitos casos absolutamente conflitantes. Nesses casos, talvez se tenha dificuldade muito maior em identificar e depois em lidar com essas W diferentes, pois não se espera, a princípio, encontrar essas diferenças tão grandes de visão. Já numa negociação internacional, existe uma pré-consciência de que as diferenças culturais, políticas, econômicas, sociais, legais são muito grandes, o que leva os negociadores a, de antemão, prepararem-se para essas grandes diferenças que irão encontrar.

**O administrador pode desempenhar vários desses papéis simultaneamente ou concentrar-se em um único papel. Assim, o negociador pode comportar-se nesse papel o tempo todo ou oscilar entre os outros nove papéis, concentrando-se apenas intermitentemente nesse décimo papel.**

Aqui, torna-se fundamental conhecer os perfis psicológicos do estudo desenvolvido por Ackoff e Churchman (*apud* ACKOFF, 1996). Assim, um negociador 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.

Dessa forma, vê-se que são maiores as chances de sucesso numa negociação internacional, ao se introduzir um mediador ou um aliado que tenha características compatíveis com aqueles que já estão envolvidos na negociação, aumentando a chance de sucesso no processo, ao equilibrar um relacionamento, no seu conjunto, que antes se apresentava desequilibrado. Porém, numa negociação no âmbito interno de uma empresa, ou até mesmo numa família, no que se refere à formação da personalidade dos filhos, o conhecimento desses perfis psicológicos e de suas características também pode ser de fundamental importância.

A tipologia de Kinston e Algie (1989) também é fundamental para o tratamento das diferentes visões de mundo.

Assim, ao buscarem 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 diferentes perfis psicológicos apresentados por Kinston e Algie (1989), bem como sabendo quais são suas tendências na escolha da abordagem a ser seguida no processo de tomada de decisão e nas negociações de modo geral, tem-se um ponto de partida fundamental para entender as diversas *Weltanschauungen* dos diferentes tipos psicológicos, bem como para saber como lidar com elas.

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

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível iniciar as considerações finais ainda com Malik e Probst (1984, p.118):

- “[...] 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 catalisadores e cultivadores de um sistema auto-organizado num contexto evolutivo”.

Não é o mesmo que dizem Geoghegan e Ackoff (1989) ao afirmarem 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; ela ocorre também nos locais de trabalho, em qualquer empresa ou qualquer indústria, ou em casa ou apenas vivendo... ♦

- ACKOFF, R.L. Systems, organizations and interdisciplinary research. In: ECKMAN, D.P. (Ed.). *Systems, research and design*. New York/London: Wiley, 1960. p.26-42.
- \_\_\_\_\_. General systems theory and systems research: contrasting conceptions of systems science. In: MESAROVIC, M.D. (Ed.). *Views on general systems theory*. New York/London: Wiley, 1964. p.51-60.
- \_\_\_\_\_. *Creating the corporate future*. New York: Wiley, 1981.
- \_\_\_\_\_. A theory of practice in the social systems. *Systems Research*, New York/London, v.5, n.3, p.241-246, 1988.
- \_\_\_\_\_. The circular organization: an update. *Academy of Management Executive*, New York, v.3, n.1, p.11-16, 1989.
- \_\_\_\_\_. The role of business in a democratic society. In: COLLINS, Eliza G.C.; DERANNA, Mary Anne (Ed.). *The portable MBA*. New York: Wiley, 1990. p.335-360.
- \_\_\_\_\_. *The democratic corporation*. New York: Oxford University Press, 1994.
- \_\_\_\_\_. On pairs and trios: the smallest social systems. *Systems Research*, New York/London, v.13, n.4, p.435-446, 1996.
- ACKOFF, R.L.; GHARAJEDAGHI, J.; FINNELL, E.V. *A guide to controlling your corporation's future*. New York: Wiley, 1984.
- ACUFF, F.L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.
- ALBRECHT, K.; ALBRECHT, S. *Added value negotiating*. Burr Ridge, Illinois: Richard Irwin, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Agregando valor à negociação*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEER, S. *Cybernetics and management*. Oxford: EUP, 1959.
- \_\_\_\_\_. *Decision and control*. Chichester: Wiley, 1966.
- \_\_\_\_\_. *Brain of the firm*. London: Allen Lane, 1972.
- \_\_\_\_\_. *The heart of enterprise*. Chichester: Wiley, 1979.
- \_\_\_\_\_. *Diagnosing the system for organizations*. Chichester: Wiley, 1985.
- BERTALANFFY, L.V. *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller, 1968.
- BLAUBERG, I.V.; SADOVSKY, V.N.; YUDIN, E.G. *Systems theory: philosophical and methodological problems*. Moscow: Progress, 1977.
- BLEICHER, K. *Das konzept integriertes management*. 2.ed. Frankfurt: Campus, 1992a.
- \_\_\_\_\_. Paradigmenwechsel im management? In: KÖNIGSWIESER, R.; LUTZ, C. *Das systemisch-evolutionäre management*. 2.ed. Viena: Orac, 1992b. p.122-134.
- BRITTON, G. A.; McCALLION, H. An overview of the Singer/Churchman/Ackoff school of thought. *Systems Practice*, New York/London, v.7, n.5, p.487-521, 1994.
- BROEKSTRA, G. Parts and wholes in management and organization. *Systems Research*, New York/London, v.8, n.3, p.51-57, 1991.
- BROEKSTRA, G. The systems paradigm in organization and management: from open systems to the chaos hypothesis. In: DELGADO, R.R.; BANATHY, B.H. (Ed.). *International systems science handbook*. Madrid: Systems Publications, 1993. p.69-83.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heineman, 1979.
- CASSE, P. *The one hour negotiator*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
- CHECKLAND, P.B. The systems movement and the "failure" of management science. *Cybernetics & Systems*, New York, v.11, p.317-324, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: Wiley, 1981.
- CHECKLAND, P.B.; SCHOLLES, J. *Soft systems methodology in action*. New York: Wiley, 1990.
- CHURCHMAN, C.W. *The design of inquiring systems*. New York: Basic Books, 1971.
- \_\_\_\_\_. *The systems approach and its enemies*. New York: Basic Books, 1979.
- COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- DOPPLER, K.; LAUTERBURG, C. *Change management: den unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus, 1994.
- ESPEJO, R.; SCHUHMANN, W.; SCHWANNINGER, M.; BILELLO, U. *Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management*. Chichester: Wiley, 1996.
- FISHER, R.; URY, W. *Getting to yes: a negociação de acordos sem concessão*. Boston, Massachusetts: Harvard Press, 1981.
- \_\_\_\_\_. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- FLOOD, R.L. *Solving problem solving*. Chichester: Wiley, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Holism and the social action 'problem solving'*. Res. Memo. n.12, Hull: The University of Hull, 1996a.
- \_\_\_\_\_. *Total systems intervention: local systems intervention*. Res. Memo. n.13, Hull: The University of Hull, 1996b.
- GEOGHEGAN, M.C.; ACKOFF, R.L. Productivity & learning. *Systems Practice*, New York/London, v.2, n.1, p.7-10, 1989.
- GIBBONS, P.; McGOVERN, I. *How to prepare, present and negotiate a business plan*. Singapura: EPB, 1994.
- GLASL, F.; LIEVEGOED, B. *Dynamische unternehmensentwicklung*. Bern: Haupt, 1993.
- GOMEZ, P. *Die kybernetische gestaltung des operations management*. Bern: Haupt, 1978.
- HODGSON, J. *Thinking on your feet in negotiations*. London: Pitman, 1996.
- JACKSON, M.C. *Systems methodology for the management sciences*. New York: Plenum, 1991.
- JANDT, F. *Win-win negotiating: turning conflict into agreement*. New York: John Wiley & Sons, 1985.
- \_\_\_\_\_. *Intercultural communication: an introduction*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Sage, 2001.

- KINSTON, W.; ALGIE, J. Seven distinctive paths to decision and action. *Systems Research*, New York/London, v.6, n.2, p.117-132, 1989.
- KLIR, G. *Facets of systems science*. New York/London: Plenum Press, 1991.
- KÖNIGSWIESER, R.; LUTZ, C., *Das systemisch-evolutionäre management*. 2.ed. Viena: Orac, 1992.
- KRIEG, W. *Kybernetische Grundlagen der unternehmungsgestaltung*. Bern: Haupt, 1971.
- LAX, D.A.; SEBENIUS, J.K. *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Macmillan, 1986.
- LEWICKI, R.J.; HIAM, A.; OLANDER, K.W. *Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation*. Canada: John Wiley & Sons, 1996.
- LEWIN, K. Forces behind food habits and methods of change. *Natl. Res. Council Bull.*, New York, v.108, p.35-65, 1943.
- \_\_\_\_\_. Action research and minority problems. *J. Soc. Issues*, New York, v.2, p.34-46, 1946.
- MALIK, F. "Habilitationsschrift" na Hochschule Sankt Gallen. 1978. [Trata-se de uma versão preliminar da obra MALIK, F. *Strategie des managements komplexer systeme*. 3.ed. Bern: Haupt, 1989.]
- \_\_\_\_\_. *Strategie des managements komplexer systeme*. 3.ed. Bern: Haupt, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Systemisches management, evolution, selbstorganisation*. Bern: Haupt, 1993.
- MALIK, F.; PROBST, G.J.B. Evolutionary management. In: ULRICH, H.; PROBST, G.J.B. *Self-organization and management of social systems*. Berlin: Springer, 1984. p.105-120.
- MARTINELLI, D.P. *A utilização dos jogos de empresas no ensino de administração*. 1987. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- \_\_\_\_\_. Os jogos de empresas na formação de administradores: uma visão crítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 1988, Natal. *Anais...* Natal (RN): ANPAD, set. 1988a.
- \_\_\_\_\_. A utilização dos jogos de empresas no ensino de administração. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo, v.23, n.3, p.24-37, jul./ago./set. 1988b.
- \_\_\_\_\_. On the St. Gallen management approach. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEMS SCIENCES (ISSS), 38., 1994, Monterey. *Proceedings...* CA, USA: ISSS, June 1994.
- \_\_\_\_\_. *A evolução da teoria da administração e a hierarquização de sistemas*. 1995a. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- \_\_\_\_\_. On the world-wide search for a new paradigm in management. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEMS SCIENCES (ISSS), 39., 1995, Amsterdam. *Proceedings...* Amsterdam: ISSS, July 1995b.
- \_\_\_\_\_. Em busca de uma visão sistêmica da negociação. In: CONGRESSO ANUAL DA ASOCIACIÓN ARGENTINA DE TEORIA GENERAL DE SISTEMAS Y CIBERNETICA (AATGSC), 7., 1998, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires: AATGSC, out. 1998.
- MARTINELLI, D.P. *Em busca de uma visão sistêmica na negociação*. 1999. Tese (Livre-Docência) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- \_\_\_\_\_. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.
- MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.P. The art of negotiation, the pursuit of win-win, and the evolution of human consciousness. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEMS SCIENCES (ISSS) — American Section), 40., 1996, Louisville. *Proceedings...* Louisville, Ky: ISSS, July 1996.
- \_\_\_\_\_. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Negociação e solução de conflito: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998a.
- \_\_\_\_\_. Negotiation, management, and systems thinking. *Systems Practice and Action Research*, New York/London, v.11, n.3, p.321-336, June 1998b.
- MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A.A.; MACHADO, J.R. *Negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARUYAMA, G. Application and transformation of action research in educational research and practice. *Systems Practice*, New York/London, v.9, n.1, p.85-101, 1996.
- MATOS, F.G. *Negociação gerencial: aprendendo a negociar*. 2.ed. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1989.
- MATURANA, H.R.; VARELA, J.F. *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Boston: Dordrecht, 1980.
- MELCHER, A.J. *General systems and organization theory: methodological aspects*. Kent State: University Press, 1975.
- MESAROVIC, M.; TAKAHARA, Y. *General systems theory: mathematical foundations*. New York/S. Francisco/London: Academic Press, 1975.
- MILLS, H.A. *Negociação: a arte de vencer*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MINGERS, J. An introduction to autopoiesis: implications and applications. *Systems Practice*, New York/London, v.2, n.2, p.159-180, 1989.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- MORGAN, G. *Images of organization*. Beverly Hills: Sage, 1986.
- MOTTA, F.C. Prestes; PEREIRA, L.C. Bresser. *Introdução à organização burocrática*. 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à organização burocrática*. 7.ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- NIERENBERG, G.I. *The art of negotiating*. 1.ed. New York: Simon & Schuster, 1968.
- \_\_\_\_\_. *The art of negotiating*. 2.ed. New York: Simon & Schuster, 1981.
- POLLAN, S.M.; LEVINE, M. *The total negotiator*. New York: Avon Books, 1994.

- PROBST, G.J.B. *Selbst-organisation, ordnungsprozesse in sozialen systemen aus ganzheitlicher sicht*. Berlin: Parey, 1987.
- PRUITT, D.G. *Negotiating behavior*. New York: Academic Press, 1981.
- RAY, M.; RINZLER, A. (Ed.). *The new paradigm in business: emerging strategies for leadership and organizational change*. New York: Putnam, 1993.
- ROBINSON, C. *Effective negotiating*. London: Clays, 1996.
- SCHWANINGER, M. *Managementsysteme*. Frankfurt: Campus, 1994.
- SENGUPTA, S.S.; ACKOFF, R.L. Systems theory from an operations research point of view. *General Systems*, New York, v.X, p.43-48, 1965.
- SPARKS, D.B. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.
- STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSELL, R. *It's a deal: a practical negotiation handbook*. 1.ed. England: McGraw-Hill, 1989.
- \_\_\_\_\_. *It's a deal: a practical negotiation handbook*. 2.ed. England: McGraw-Hill, 1995.
- THOMAS, K. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, M.D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College, 1976.
- \_\_\_\_\_. Toward multi-dimension values in teaching: the example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*, New York, p.484-490, July 1977.
- ULRICH, H. *Die unternehmung als produktives soziales system*. Bern: Haupt, 1968.
- \_\_\_\_\_. Management — a misunderstood societal function. In: ULRICH, H.; PROBST, G.J.B. *Self-organization and management of social systems*. Berlin: Springer, 1984.
- ULRICH, H.; KRIEG, W. *Das St. Galler management-modell*. Bern: Haupt, 1972.
- ULRICH, H.; PROBST, G.J.B. *Self-organization and management of social systems*. Berlin: Springer, 1984.
- ULRICH, W. *Critical heuristics of social planning*. Bern: Haupt, 1983.
- URY, W. *Getting past no: negotiating your way from confrontation to cooperation*. USA: Bantam Doubleday Dell, 1993.
- WEEKS, D. *The eight essential steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in the community*. New York: G.P. Putnam's Sons, 1992.

### Negotiation, management and systems: three levels to be interconnected

The first aim of this work is to try to connect Negotiation, Management and Systems. Negotiation, although being a field where many new publications have been appearing, still presents most of its approaches with little concern with a systems view. In spite of the close connection between Management and Negotiation, there have been few contributions from Management to the theory and practice of Negotiation. The various facets of Systems Thinking are an indispensable component for a more comprehensive and global view of the Negotiation process, aiming at making it more systemic. Therefore, an overview of several systems approaches are presented. Using contributions from several leading systemists, a number of evaluations of the systemicity level of the outstanding approaches to Negotiation are performed, which have confirmed that their systemicity level is rather low. A tentative outline of a systems approach to Negotiation is presented, based on the points seen as fundamental to increase its comprehensiveness and to foster lasting relationships.

**Uniterms:** negotiation, management, systems, systems view, systemic approach.

### Negociación, administración y sistemas: tres niveles para interrelacionarse

El principal objetivo de este trabajo es relacionar Negociación, Administración y Sistemas. Aunque Negociación sea un campo de conocimiento en que han surgido muchas nuevas publicaciones, la mayor parte de sus planteamientos presenta una preocupación todavía pequeña en lo que concierne a la visión sistémica. A pesar de la estrecha relación entre Administración y Negociación, pocas han sido las contribuciones de la literatura de Administración a la teoría y la práctica de la Negociación. Las corrientes del pensamiento sistémico constituyen un componente indispensable para una visión más amplia y global del proceso de Negociación, hacia un enfoque más sistémico. Así, se presenta un panorama general de diferentes metodologías con enfoque sistémico. A partir de las contribuciones de los principales sistemistas, fue posible realizar diversas evaluaciones del nivel de sistemicidad de los diferentes enfoques de la Negociación, y se confirmó que la mayor parte de ellos presenta un nivel de sistemicidad muy bajo. Se presenta una propuesta de visión sistémica de la Negociación, basada en los puntos considerados claves para hacerla más amplia y llevarla a relaciones más duraderas.

**Palabras clave:** negociación, administración, sistemas, visión sistémica, enfoque sistémico.