

A negociação, o negociador e o perfil psicológico: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Martinelli e Almeida (2009) , Hirata (2007) e Jung em Keirse-Bates (1984)

Alessandra Teixeira (Universidade Federal de Santa Catarina)

Francisco Antonio Pereira Fialho (Universidade Federal de Santa Catarina)

Rafael Fernandes Teixeira da Silva (Universidade Federal de Santa Catarina)

Resumo: Para que se possa ter um bom desempenho nas negociações torna-se cada vez mais necessário conhecer com maior profundidade o comportamento de um negociador, saber como este toma suas decisões e principalmente como reage sobre fortes tensões. Analisar de que modo o perfil psicológico de um negociador influencia em seu estilo de negociação pode contribuir para a evolução do tema negociação no ambiente científico, uma vez que grande parte das contribuições vem do ambiente corporativo. Com base nesse contexto, o presente trabalho, em caráter teórico reflexivo, pretende identificar através da tipologia de Keirse-Bates, baseado nos estudo de Jung, e do estudo de estilo de negociação de Hirata, a unificação destes dois métodos classificatórios. O trabalho propriamente dito, além de uma revisão teórica dos autores com relevantes contribuições sobre o tema buscou detectar a existência de uma correlação entre estilo de negociação e o perfil psicológico dos negociadores. Tais análises contribuíram para a compreensão de que o modo o perfil psicológico de um negociador influencia em seu estilo de negociação. A pesquisa confirma a existência de uma unificação através da correlação entre os sistemas classificatórios.

Palavras-Chave: Negociação, Negociador, Tipos Psicológicos e Perfil de Negociação.

Abstract: In order to perform well in the negotiations is becoming increasingly necessary to understand more deeply the behavior of a negotiator, how it makes decisions and how they react mainly on tensions. Consider how the psychological profile of a negotiator influence your style of trading can contribute to the evolution of trade in environmental science theme, since major contribution comes from the corporate environment. Within this context, the present work, a theoretical reflection, seeks to identify through the Keirse-Bates typology, based on the study of Jung and the study of Hirata trading style, the unification of these two classification methods. The work itself, as well as a theoretical review of the authors with important contributions on the subject sought to detect the existence of a correlation between trading style and psychological profile of the negotiators. Such analysis contributed to the understanding that the way the psychological profile of a negotiator influence your trading style. The research confirms the existence of a unification through the correlation between the classification systems.

Key-words: Negotiation, Negotiator, Psychological Types and Trading Profile.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o meio empresarial está inserido em um ambiente onde se destacam a alta tecnologia, grandes competições e a busca pelo entendimento do comportamento das pessoas. As organizações estão sendo desafiadas a lidar com ambientes cada vez mais complexos, mutantes e incertos, o que as leva a busca pelo conhecimento nas mais diversas áreas, e que possam ser traduzidos em um diferencial competitivo. As empresas, principalmente, têm se tornado cada vez mais competitivas, como forma de melhorarem as suas condições econômicas, com retorno para o capital humano. Uma das maneiras de conseguir esse intento é a partir das negociações bem sucedidas, ou seja, das que visam a render resultados expressivos de lucratividade para as empresas, em decorrência de seus planejamentos estratégicos nos relacionamentos bem estruturados.

Por mais que a palavra negociação seja conhecida e utilizada pelas pessoas pode-se dizer, com bastante propriedade, que o assunto “negociação” ainda é pouco desenvolvido no meio acadêmico, com muito pouca teoria e conceitos definidos. Segundo afirmam Martinelli e Almeida (1997) um bom exemplo de que seja uma negociação é um bebê, que já negocia com sua mãe quando quer ser amamentado. Mesmo não possuindo consciência de seu desejo, o bebê troca o ato de chorar pelo leite materno, tendo, ambos, sossego. É fato indiscutível que todas as pessoas necessitam e negociam desde sua mais tenra idade, mesmo que haja grandes diferenças entre seus estilos de negociação, impactados por suas crenças, seus valores, culturas. A negociação pode ser entendida como sendo a busca de um acordo por meio da convergência de interesses e ideias, de modo que se tornem comuns ou complementares. Matos (1989) defende a ideia de que um acordo é oriundo de alvos comuns, fazendo-se a devida administração das concessões, pois no centro do processo habita o espírito de renúncia em favor da aceitação do bem comum. O certo é que as pessoas são impelidas a decidir, e a decisão é o ponto chave na hora concluir um negócio, aquisição de um bem ou serviço e até mesmo um acordo internacional. Decisão esta que afeta direta e indiretamente a vida de inúmeras pessoas, por meio da procura por matérias-primas, emprego, sucesso ou fracasso de um determinado empreendimento, ou até mesmo de um determinado país, ainda que esteja muito distante do nosso dia-a-dia e atinja uma pequena parte dos negociadores (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

Para avançar nos estudos sobre negociação podemos seguir duas vertentes, a primeira: aprofundar o conhecimento nas técnicas e ferramentas para uma negociação de sucesso, ou seguir a segunda vertente que é conhecer profundamente as pessoas que negociam. Seguindo o caminho do conhecimento humano, notamos que esse movimento já foi seguido por várias áreas, não só com o intuito de negociar melhor, mas de buscar a evolução do conhecimento através do estudo do comportamento humano.

Desde a antiguidade, a diversidade comportamental tem inquietado o homem que dedicou grande parte do seu tempo especulando e pesquisando sobre essa temática. Na tentativa de entender melhor o seu comportamento, assim como o de seus semelhantes, o

homem começou a classificar as pessoas, de acordo com as suas semelhanças e diferenças, dando origem, assim, aos sistemas tipológicos, sendo os mais antigos observados nas culturas: chinesa e mesopotâmica (SILVEIRA, 2006).

Os sistemas tipológicos constituem-se em modelos característicos de uma atitude geral que se manifestam em muitas formas individuais (JUNG, 1991). Quando esses sistemas tipológicos estudam os temperamentos das pessoas, temos os tipos psicológicos que representam maneiras pelas quais as pessoas selecionam e organizam as informações que recebem do ambiente externo, formam as suas ideias e tomam decisões. Os tipos, assim, caracterizam as pessoas quanto a interesses, preferências e habilidades.

A partir do exposto verificou-se a necessidade de se investigar uma relação entre os perfis psicológicos e o estilo de negociação, partindo-se do pressuposto de que exista relação entre os dois métodos classificatórios. Nesse sentido, este estudo visa responder ao seguinte questionamento: existe um alinhamento entre o método classificatório dos estilos de negociação e a tipologia de Jung? Para responder a este questionamento a presente pesquisa elege como objetivo principal: estabelecer um paralelo entre o estilo de negociação proposto por Hirata e o tipologia de Carl G. Jung, propondo uma unificação dos modelos classificatórios.

O estudo é relevante, pois, trata, ainda que de maneira reflexiva, de um assunto pouco explorado na literatura, tanto no contexto nacional como internacional, tendo em vista envolver dois métodos de classificação amplamente utilizados na academia e buscando a correlação entre os estilos de negociação e o perfil psicológico do negociador. O estudo destaca-se ainda por servir de amparo a outras pesquisas que pretenderem, a partir de abordagens teóricas reflexivas, testar hipóteses na prática.

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções, sendo esta de caráter introdutório, a seção 2 com o referencial teórico utilizado para contrapor os resultados, na seção 3 é apresentada a metodologia empregada na pesquisa, a seção 4 trás a apresentação e discussão dos resultados, na seção 5 é apresentada as conclusões do estudo, e por fim as referências.

2. Referencial Teórico

NEGOCIAÇÃO

A origem do termo negociação remonta ao latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso), cujo significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa. Seu uso mais frequente, porém, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste. Num sentido secundário, que é exatamente o oposto do que se verifica na morfologia da palavra e que também se manifesta no português, o termo está associado também a estratégia ou truque para ganhar dinheiro com facilidade, oportunidade. No inglês, o termo equivalente *negociate* tem apenas o significado de transação comercial. Neste sentido, negociação é o ato de negociar, transacionar.

O tema negociação vem sendo objeto de estudo e grande debate no meio organizacional, motivo pelo qual as maiores contribuições vêm de autores com este enfoque.

Os autores trazem diversas definições para o assunto, sendo que estas definições variam de acordo com o efetivo objetivo adotado em cada abordagem. Cohen (1980) argumenta que a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa, isso se considerarmos a negociação voltada exclusivamente para a obtenção de vantagem unilateral. Já adotando uma visão pluralista, Fisher & Ury (1994) dizem que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. Nesta mesma linha de raciocínio, Acuff (1998) argumenta que negociação é o processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades. Para o autor Nierenberg (1981), negociação é uma atividade que “pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”.

Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas conversarem. A negociação como filosofia implica a aceitação dos valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direitos humanos e justiça social, bem como os pressupostos de corresponsabilização dos resultados (Matos, 1989).

Uma visão contemporânea sobre o tema, é trazida por Martinelli (2002), que nos leva a refletir sobre a eficácia de uma negociação onde somente uma das partes envolvidas ganhe. Uma grande linha de pensamento, baseada em uma visão sistêmica, nos aponta que quando todas as partes envolvidas em uma negociação saem satisfeitas, o que é conhecido como negociação ganha-ganha, as chances de novas negociações existirem e gerarem novos frutos para estas partes é muito maior.

A economia atual, altamente dinâmica e competitiva, define um cenário onde é indispensável firmar acordos, parcerias e alianças, sendo necessário estar constantemente em negociação. Na implementação desses procedimentos, o negociador, muitas vezes, necessita estar em contato e interagir com pessoas pertencentes a culturas organizacionais distintas, muitas vezes até conflitantes, sendo de extrema importância encontrar um vocabulário comum e adquirir um conhecimento sobre essas culturas ampliando sua forma de comportamento para que o trabalho flua numa mesma direção e o acordo seja alcançado.

Para Wanderley (1998), seguindo ainda esta linha de pensamento, o autor credita que a negociação depende da comunicação, visto ocorrer entre indivíduos que agem tanto por si mesmos quanto como representantes de grupos organizados. Nesse sentido, o autor afirma que a negociação pode ser considerada como um elemento do comportamento humano. É fundamental localizar igualmente, em outros estudos, formas de compreender a questão da negociação ainda como um processo no qual quem estiver envolvido possa ficar mais ainda, colocando os seus argumentos no sentido de um melhor resultado. Também dando um enfoque na pessoa que negocia, Junqueira (1995, p. 12) entende a negociação como:

Um processo de buscar idéias propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as **partes envolvidas** terminem as negociações conscientes de que **foram ouvidas**, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua **argumentação** e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais. [grifo nosso]

Ainda com enfoque nos aspectos humanos da negociação Nierenberg (1973, p. 2) afirma que “negociação é um negócio que pode afetar intensamente qualquer tipo de

relacionamento humano e produzir acréscimos duradouros para todos os participantes”. O autor enfatiza que nada poderia ser tão simples na definição ou tão vasto na finalidade quanto à negociação. Todo o desejo que demanda satisfação (toda a necessidade, para ser atingida) é pelo menos, potencialmente, uma oportunidade para as pessoas iniciarem o processo de negociação.

Nos processos de negociação, destacam-se principalmente as habilidades técnicas (processos e métodos); as habilidades associadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores (estilos, pontos fortes e fracos, necessidades, motivações, etc., de cada uma das partes); e o conhecimento do negócio, que é específico de cada transação, envolvendo o entendimento mínimo do assunto objeto da transação, fundamental até para saber se a negociação foi boa ou não. Sem dúvida, a habilidade técnica tem merecido mais atenção que a habilidade interpessoal, provavelmente, a dimensão mais esquecida no processo.

No sentido de compreender teoricamente a negociação, busca-se analisar a classificação e a organização através dos seis conceitos básicos que a definem, partindo-se do aprofundamento realizado por José Augusto Wanderley (1998), em sua obra “Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados”. São conceitos que permitem entender a negociação como um processo, que é composto de etapas e que tem papel decisivo na definição apropriada dos objetivos que necessitam ser alcançados, não correndo o risco de reduzir a negociação a uma via de mão única. Portanto:

1º Negociação é um processo, uma seqüência de etapas que se desenvolvem do início até o final da negociação.

2º Toda a negociação significa alcançar objetivos. Assim, é necessário que saibamos formular com propriedade nossos objetivos e desejos e, também, o que estamos dispostos a dar em troca.

3º Uma negociação pode ser entendida dentro de uma adaptação do conceito do campo de forças, utilizado em intervenção e mudança organizacional.

4º Negociação é relacionamento e não um ato isolado. É sempre alguma coisa que se faz em conjunto.

5º O que diferencia a negociação de outras formas de alcançar objetivos é que, na negociação, isto é feito por meio de acordo, ou seja, um ajuste, um pacto uma combinação.

6º Divergências, conflitos e antagonismos estão presentes de uma ou outra forma. Alguns antagonismos são decorrentes de má comunicação ou das divergências entre idéias, interesses e propostas. (WANDERLEY, 1998, p. 23).

De acordo com Junqueira (1985, p 28), “a negociação é um processo contínuo que começa com a preparação (antes do encontro das partes), desenvolve-se (encontro das partes) e continua com o controle e a avaliação (após o encontro das partes), até a próxima negociação (se houver)”. Partindo dessa reflexão, ao conduzir um processo de negociação, o negociador passa por diferentes situações, as quais se apresentam com características

específicas, muito embora se saiba que não necessariamente tenha que percorrer todas elas, mas que estas apresentam sinais importantes para serem reconhecidas.

A primeira fase é a do planejamento, em que é contextualizado o maior número possível de dados, assim como é feita o levantamento de referência em relação a outra parte, seguida pelos movimentos de flexibilizar, no sentido de criar um clima favorável para negociação, dando possibilidade de identificar as necessidades e as expectativas do outro. A segunda fase inicia no momento da apresentação da proposta, nesta, são mostradas as possibilidades de atendimento para as necessidades da outra parte, sendo seguida do esclarecimento de dúvidas, dos questionamentos e da posterior retomada sintética dos objetivos, assim como do fechamento da negociação. A terceira fase que encerra e retroalimenta o fluxo, realiza o controle e a avaliação de todo o processo de negociação, e estes se tornam importantes, na medida em que trarão elementos para a análise do que foi realizado, bem como para os próximos movimentos de negociação. A figura 3 detalha as etapas do processo de negociação.



Figura 2- Etapas do Processo de Negociação Fonte: Desenvolvida pelos autores

Martinelli (1997) também afirma que como todo processo, a negociação pode ser dividida em fases. A literatura sobre negociações comerciais sugere três fases: a que antecedente; a de execução e a consequente. Em Kersten *et al.*, (1999) os autores propõem uma esquematização do processo de negociação baseada nessas três fases. Em linhas gerais,

os autores afirmam que uma negociação compreende as seguintes fases: pré-negociação, condução da negociação, e pós-negociação.

Na fase de Pré-negociação, o objetivo é o estudo e entendimento da negociação. Esta fase envolve a análise da situação, problema, oponente, pontos de discussão, critérios, alternativas, preferências, níveis de reserva e estratégia. Além disso, nesta fase, cada negociador deve planejar a negociação e elaborar o seu BATNA¹. No BATNA, o negociador deve estabelecer o que seria possível obter caso o acordo não seja alcançado. O objetivo do BATNA é proteger o negociador de um acordo que deveria rejeitar e ajudá-lo a extrair o máximo dos recursos que dispõe para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses. Segundo Fisher e Ury (1991), a geração de um BATNA exige três operações: a) elaborar uma lista de providências que você poderia tomar caso não se chegue a um acordo; b) aperfeiçoar algumas das ideias mais promissoras e convertê-las em opções práticas; e c) escolher provisoriamente a opção que se afigura como a melhor. A segunda fase da negociação, Condução da negociação, envolve trocas de mensagens, ofertas e contra-ofertas para obter o acordo. Nesta etapa, as partes agem segundo uma estratégia definindo o tipo da negociação. A fase de Pós-negociação envolve avaliação dos resultados obtidos e do compromisso das partes envolvidas na negociação, incluindo o acordo e a satisfação dos negociadores (KERSTEN *et al.*, 1999).

Saindo do enfoque técnico do processo e buscando abordar as relações, haja vista que todo processo de negociação envolve pessoas que revelam questões subjetivas inerentes ao comportamento humano. Para Martinelli (2004, p. 40), este processo de negociação é extremamente complexo:

[...] visto que envolve pessoas e comportamento humano. Trata-se não apenas de estabelecer as diferenças entre as pessoas, no que se referem às valores, aos objetivos, às maneiras de pensar e de se conduzir, em uma negociação, mas também de estruturar um quadro de pensamento e de tomada de decisão para as diferentes partes envolvidas no processo. Como envolve as questões comportamentais, a negociação tem implícita grande dose de subjetividade e de imprevisibilidade nas atitudes das pessoas, o que impede que possa ser tratada matematicamente e apenas com a ajuda de programas de computador. Para tratar das questões comportamentais, torna-se fundamental a presença de negociadores, de mediadores e de árbitros.

Tradicionalmente, existem dois tipos de negociação com base na postura das partes: competitiva e cooperativa. A negociação competitiva, também conhecida como Soma-Zero no contexto da Teoria dos Jogos e Pesquisa Operacional, é classificada como Ganha/Perde. Os resultados de uma parte são prejudicados em detrimento da outra. Já na negociação cooperativa, é classificado como Ganha/Ganha, sendo positivo para ambos os lados. A negociação cooperativa é um processo onde são encontradas alternativas de ganho comum, isto é, que atendam aos interesses de todas as partes (FISHER *et al.*, 2005).

¹ BATNA é um acrônimo para "Best Alternative to a Negotiated Agreement - Melhor Alternativa para um acordo negociado" e foi criado por Roger Fisher e Willian Ury (1991).

Independente do tipo da negociação é fundamental estabelecer mecanismos que promovam a comunicação eficiente e estimule a cooperação durante o processo de negociação, proporcionando maior habilidade para tomar decisões e administrar conflitos, aumentando a capacidade de superar os impasses (Martinelli e Almeida, 2009).

Segundo Hirata (2007), para que se possa ter um bom desempenho na negociação torna-se inquestionável a necessidade de conhecer mais profundamente a mente de um negociador, saber como este toma suas decisões e principalmente como se comporta sobre fortes tensões. Analisar de que modo o perfil psicológico de um negociador influencia em seu estilo de negociação pode abrir um novo espaço para o desenvolvimento do tema, que será tratado no próximo item.

ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO – METODOLOGIA DE HIRATA

As constantes modificações no ambiente organizacional provocam grande interferência no ambiente das negociações. Desta forma, o conhecimento e a análise dos estilos de negociação podem ser traduzidos em um diferencial, o que por si só justificam o esforço em conhecer melhor o negociador, suas características pessoais, culturais, organizacionais, enfim, conhecer o ser humano por trás da mesa de negociação.

Gottschalk (1974), em Martinelli (2002), define como estilo de negociação a descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negociação, incluindo, a impressão inicial, as atribuições de situações vivenciadas, as questões de outras fontes não relacionadas ao conhecimento e o comportamento subsequente durante as negociações.

Segundo Martinelli e Almeida (2009) a importância da utilização do conceito dos estilos de negociação é a busca pelas respostas a certas questões fundamentais: O que é um comportamento efetivo de negociação? Haveria um tipo de comportamento de negociação mais bem-sucedido do que outro? Ainda segundo os autores muitos negociam com base em um estilo e não em uma orientação da questão. Reconhecendo o estilo utilizado pela contraparte, os negociadores podem prever as ações que partirão destes.

Existem diferentes abordagens para compreender os estilos de negociação, em geral, os negociadores têm um estilo primário e pelo menos um estilo secundário, sendo mais comum a existência de dois estilos secundários. O conhecimento dos estilos primários e secundários dos negociadores é de extrema valia principalmente para se antecipar os passos ou movimentos durante a negociação (MARTINELLI e ALMEIDA, 2009). Pode-se citar com exemplos a classificação de estilos de Sparks, os estilos LIFO (BERGAMINI, 1980), a classificação de Gottschalck (ROJOT, 1991), a tipologia de Kingston e Algie (MARTINELLI, 2004), os perfis de Ackoff (1996), entre outros. Aqui conheceremos os

estudos de Renato Hirata² (2007) que culminaram na classificação de quatro estilos de negociação. Conhecer a teoria, portanto, pode permitir ao negociador avaliar questões importantes, que dizem respeito ao comportamento de um negociador em um processo de negociação.

Para Hirata o negociador deve se preparar para uma negociação, avaliando aspectos importantes como: buscar alternativas que gerem independência na negociação, entender profundamente qual é o objetivo, o que lhe leva a negociar, criar alternativas para o fechamento do negócio, conhecer bem os limites estipulados, separar as pessoas envolvidas do problema a ser negociado, e por fim, mas não menos importante entender o comportamento dos envolvidos na negociação, ou seja, o estilo de negociação, seu e da outra parte (HIRATA, 2007).

Em seu livro “Estilos de Negociação”, Hirata também dedica atenção especial no entendimento do comportamento do negociador. Partindo das premissas dos estudos de tipos psicológicos de Carl Jung abordando, de forma precisa, os comportamentos críticos do negociador brasileiro, desde a preparação até o fechamento de uma negociação. Com base em seus estudos, o autor, chegou a quatro estilos de negociação quais sejam: Controlador, Analítico, Apoiador e Visionário.

Estilo Controlador: orientado para os resultados finais. Enfatiza os ganhos e vantagens competitivas que a outra parte obterá no fechamento do negócio. Considera outros benefícios da negociação como preço, custo. Antecipa um fechamento atendendo às necessidades da outra parte. Decisivo, confiante e rápido. Tendo a usar perguntas fechadas, com ênfase em obter informações para determinar se o negociador é, de fato, quem tem poder para fechar a negociação. Abordagem controlada e dominante. Busca o controle do fluxo de informações, tendendo a ouvir e responder bem quando há concordância com o seu ponto de vista e ignorando questões e comentários que pareçam não estar de acordo com a sua lógica. Direto, sucinto e determinado, expressa-se com convicção tão forte que a outra parte pode sentir-se ameaçada ou coagida.

Estilo Analítico: tende a usar uma abordagem cuidadosa e sofisticada, enfatizando dados e fatos em todas as fases da negociação. Na intenção de cobrir todas as bases e antecipar todas as possibilidades pode incluir muitos detalhes. Sua abordagem é baseada na razão e orientada para os fatos, usa acentuadamente a investigação para verificar os dados preliminares da negociação. O tempo excessivo utilizado na investigação através de perguntas abertas pode provocar impaciência e irritação da outra parte. Pode ser percebido com um negociador prolixo ou enfadonho. Estruturado com ênfase considerável na troca de informações, tem ouvido atento quando em conversa com a contraparte. Consideram e expressam tantas opções e possibilidades que a contraparte sente-se inundada de informações,

² Renato Hirata, engenheiro de produção pela FEI, pós-graduado em Finanças pela FGV, professor de Negociação Estratégica e Comportamento Organizacional no IBMEC e na Fundação Dom Cabral. Tem como tema de pesquisa o ambiente de negociação e o comportamento dos negociadores (HIRATA, 2007).

tendendo a postergação do fechamento da negociação para que possa ter tempo para estudar as alternativas.

Estilo Apoiador: forte orientação para o relacionamento, enfatiza “quem” a outra parte é, tenta analisar buscando identificar os dados da personalidade, seus motivos e suas necessidades. Sempre que possível, o negociador tenta usar ou desenvolver uma ligação pessoal com a contraparte. Pode enfatizar em demasia as informações pessoais ou psicológicas que deixa de se concentra nos objetivos da negociação. Tende a não simpatizar com dados estatísticos focando sua apresentação na palavra e no seu charme pessoal. Amigável, próximo e pessoal, mantém contato de “olho no olho, confia nos dados de “ligação” para colocar o outro negociador à vontade e estabelecer um clima relaxado de conversa pessoal. Tende a ser entusiasmado e dramático ao fazer afirmações sobre benefícios e geralmente é bem-sucedido em obter atenção, correndo o risco de ser percebido como melodramático. Afável, bem intencionado tenta prosseguir devagar e sem tensões, por isso pode ser percebido como relaxado, no sentido de falta de estrutura. Tende a acreditar que todos gostam de espontaneidade, e assim pode perder a força de impacto ou de interesse daqueles que priorizam planejamento, organização e estrutura.

Estilo Visionário: grande ênfase em determinar os dados relevantes do negócio e seus planos para o futuro, orientado a ações de longo prazo. Ao apresentar os benefícios na negociação tende a apelar ao desejo de reconhecimento da contraparte. Tendência à intelectualização e ao excesso de explicações, que pode levar a indecisão ou a confusão. Na busca de justificar estratégias pouco comuns ou ideias criativas pode ignorar fatos relevantes. Valoriza os aspectos ligados a alta tecnologia mostrando entusiasmo e interesse por este quesito. Demonstra-se mais interessado com as próprias ideias do que com as necessidades da outra parte, em outras palavras, esse pode ser um estilo de comportamento que leva o monólogo ao invés da interação. Tende a ser desligado, ouve seletivamente e se a interação com a outra parte não lhe agrada busca refugio em seus pensamentos.

Além do estilo de negociação conhecer o perfil psicológico dos envolvidos nas negociações pode ser um diferencial nas estratégias de vendas e na ampliação de mercados. O estudo dos perfis psicológico das pessoas, de acordo com suas características, personalidades, atitudes e estilos de vida, têm sido amplamente utilizados por várias empresas em mercados competitivos. Percebe-se, porém, que o sucesso comercial frequentemente depende, não apenas da seleção adequada de um perfil psicológico, mas, em grande parte, de como os negociadores sabem interagir com perfis diferentes do seu.

PERFÍL PSICOLÓGICO – TIPOLOGIA JUNG

O objetivo aqui é construir uma estrutura de referência para ampliar o nosso entendimento sobre o modelo tipológico Junguiano. Esta estrutura foi formada a partir da revisão histórica do pensamento tipológico, associada às ideias de Carl Gustav Jung

apresentando em seguida um resumo dos estudos de Keirsey e Bates sobre os tipos apresentando a classificação de temperamentos elaborada por estes.

Os sistemas tipológicos constituem-se em modelos característicos de uma atitude geral que se manifestam em muitas formas individuais (JUNG, 1991). Quando esses sistemas tipológicos estudam os temperamentos das pessoas, temos os tipos psicológicos que representam maneiras pelas quais as pessoas selecionam e organizam as informações que recebem do ambiente externo, formam as suas ideias e tomam decisões. Os tipos, assim, caracterizam as pessoas quanto a interesses, preferências e habilidades (SILVEIRA, 2006).

Segundo Calegari e Gemignani (2006) tipificar a humanidade não foi um trabalho pioneiro de Carl Gustav Jung. Essa ideia é tão antiga que já aparece no Velho Testamento. Ao longo dos séculos, a preocupação restringiu-se, no entanto, a classificar os seres humanos em temperamentos que servissem de baliza para compreender a congruência de determinados comportamentos, e por outro lado, entender as razões das divergências. Partindo de revisões históricas e observações empíricas, no início do século XX, o psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961), observando o comportamento de pessoas em consultório e também em sociedade formulou uma hipótese, que mais tarde foi testada viajando por várias partes do mundo, inclusive o Brasil, o comportamento humano não é fruto do acaso. Ele é preditível, e, portanto, classificável. Diferenças de comportamento, conforme escreveu na sua obra Tipos Psicológico, de 1921, são resultados de preferências relativas aos processos mentais exercitados ao longo da vida. Tais preferências emergem cedo, constituído as fundações da personalidade (SILVEIRA, 2006 e CALEGARI; GEMIGNANI, 2006).

No modelo tipológico concebido por Jung com as contribuições de Keirsey-Bates, que aqui tentaremos descrever de forma sucinta, considera três dimensões, quais sejam: consciência, inconsciente pessoal e inconsciente coletivo, sendo que o inconsciente corresponde à totalidade de fenômenos psíquicos que não são conscientes. O consciente é a dimensão psíquica responsável pela adaptação e orientação do homem no mundo, sendo, sobretudo, produto da percepção e tendo como centro coordenador o ego, sujeito da identidade pessoal e centro dos nossos desejos e de nossas atenções (JUNG, 1998). “Em seus estudos, Jung concluiu que as principais diferenças de comportamento entre as pessoas são comandadas por suas atitudes e posicionamentos em relação às funções por elas utilizadas para obter, organizar e interpretar os dados e as informações ao seu redor, dividindo-as em extrovertidas e introvertidas” (HIRATA, p. 16, 2007).

Além desta característica extroversão e introversão, Jung identificou quatro funções mentais que contribuem para formar a tipologia humana, quais sejam: sensação, intuição, pensamento e sentimento. As funções ligadas à percepção ou coleta de informação – sensação e intuição, permitem ao indivíduo absorver e registrar as informações sem que haja necessidade de categorizá-las, analisá-las ou avaliá-las. A função sensação, representada pela letra S do inglês, *sensation*, é a função dos sentidos e corresponde à soma total das percepções dos fatos externos que ocorrem através dos órgãos dos sentidos. É através dessa função que detectamos a existência dos objetos (ZACHARIAS, 1995). A função intuição, representada

pela letra N do inglês *intuition*, está associada a um tipo de percepção que antevê possibilidades de acontecimentos e correspondem aos pressentimentos, palpites e impressões. Essa função atua no nível de percepção subliminar, como percepções sensoriais tão sutis que escapam à nossa consciência, registrando-se ao nível do inconsciente. Jung chamou as funções perceptivas de irracionais, visto que através delas uma situação é apreendida diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação. Já as funções de julgamento são consideradas racionais porque são influenciadas pela reflexão, determinando o modo de tomada de decisões (LESSA, 2003). As funções ligadas ao julgamento e tomada de decisão – pensamento e sentimento, permitem ao indivíduo compreender, avaliar e priorizar o que se absorve por meio da percepção. Para Jung, a função pensamento, representada pela letra T, em inglês *thinking*, pode ser ativa ou passiva. A função sentimento, representada pela letra F, em inglês *feeling*, julga os fatos e acontecimentos, não visando ao estabelecimento de relações conceituais (o que ocorre através da função pensamento), mas a uma aceitação ou rejeição subjetiva, o que confere valor a cada conteúdo da consciência. Dessa forma, a função sentimento ordena os conteúdos da consciência de acordo com o seu valor (JUNG, 1991). Segundo Jung (1991) a função sentimento pode ser concreta ou abstrata. Quanto mais concreto o sentimento, mais pessoal e subjetiva é a valoração objetual e quanto mais abstrato, mais geral e objetivo será o valor.

De acordo com Lessa (2003), as pessoas geralmente utilizam as quatro funções diariamente. No entanto, existe sempre uma função preferida para a utilização pelo sujeito. Em virtude do seu maior uso, essa função torna-se mais desenvolvida, dando origem aos tipos psicológicos concebidos por Jung. A função dominante, portanto, corresponde àquela função psíquica mais utilizada pelo indivíduo, sendo a de sua preferência, surgida de forma inata. Em virtude de seu maior uso, a função dominante torna-se mais desenvolvida e diferenciada, vindo a ser a função mais confiável e eficiente que o indivíduo dispõe para funcionar cognitivamente no mundo (LESSA, 2003).

De acordo com Freitas (2007), o modelo desenvolvido por Keirsey-Bates, baseado na teoria de Carl Jung, indica como ocorrem às interações entre as preferências percepção e julgamento e qual a orientação do indivíduo em relação à realidade. Esse modelo é baseado em quatro dimensões com duas características para cada dimensão. Conforme descrito por Pernomian (2008, p.18) “cada um dos pólos de dimensão recebe uma letra, e a definição de um tipo psicológico é feita a partir da combinação dessas quatro letras; uma de cada dimensão, resultando dezesseis possibilidades”. Ainda segundo Keirsey-Bates cada temperamento tem suas próprias qualidades e deficiências, pontos fortes e fracos. Para explicar essas diferenças, e utilizar a ideia de temperamento de maneira mais eficaz, é importante entender que os quatro temperamentos não são simplesmente coleções arbitrárias de características, mas de uma interação das duas dimensões básicas do comportamento humano: a comunicação e a ação, palavras e realizações ou, simplesmente, o que dizemos e o que fazemos. No livro *Please Understand Me* Keirsey e Bates discorrem sobre os quatro temperamentos, os quais utilizaremos como base para essa pesquisa e por tanto serão, a seguir, apresentados com maiores detalhes.

O Artesão – SP : resulta da combinação da Sensação com a Percepção é identificado como xSPx. Indivíduos deste grupo são guiados pela inteligência tática, valorizam altamente a estética, seja na natureza ou na arte, têm como necessidade básica a liberdade para agir sem restrições e enxergar resultados claros para suas ações. Tendem a atitudes pragmáticas e utilitárias, com um enfoque técnico. Confiam em seus impulsos e têm gosto na ação. Gostam de aprendizado prático, em ritmo rápido e com liberdade para exploração, aprendem melhor experimentado e quando percebem a relevância prática do que estão aprendendo. Calegari e Gemignani (2006) definem os Artesões como pessoas com um senso utilitarista para implementação de metas, são táticos, audaciosos, determinados e autoconfiantes. Gostam de excitação do novo; são otimistas em relação ao futuro, embora prefiram viver o presente. Educacionalmente tendem as artes e ofícios, procurando apurar a técnica, pois seu grande objetivo é tornar-se virtuoso naquilo que faz. Profissionalmente destacam-se como: promotores de vendas, eventos e afins; profissionais de marketing, lobistas, apresentadores e animadores de TV e políticos. Segundo as habilidades técnicas ou manuais se destacam como: carpinteiros, marceneiros, operários especializados, motoristas, instrumentistas, médicos, pilotos de competição, atiradores, atletas, atores, pintores, escultores, cineastas, coreógrafos (KEIRSEY e BATES, 1984). Dos temperamentos, segundo Keirsey (2011), são os segundo em abundância, pois os artesões representam de 30 a 35 por cento da população.

O Guardiã – SJ: resulta da combinação da Sensação com o Julgamento, sendo identificado com o temperamento SJ. Guardiães podem ser considerados a pedra angular da sociedade, pois são dados a servir e preservar nossas mais importantes instituições sociais. Tutores têm talento natural na gestão de bens e serviços, na supervisão e manutenção. Usam todas as habilidades para manter as coisas funcionando sem problemas em suas famílias, comunidades, escolas, igrejas, hospitais e empresas. Esse grupo compartilha a confiabilidade, companheirismo, responsabilidade, presteza e o afinco ao trabalho. Tendem a ser detalhistas, focados, obedientes, tradicionais e humildes. Quando assumem o papel de líder buscam representar e defender as causas que confiam almejando a justiça (KEIRSEY, 2011). Segundo Calegari e Gemignani (2006) são cooperativos quando da implementação de metas. Tem habilidade natural para a logística destacada principalmente quando na função executiva. São os tipos preferidos para trabalhar nas empresas compondo mais de um terço da força de trabalho das indústrias, principalmente em cargos de comando. Orgulham-se de sua eficiência e agilidade e a autoconfiança está embasada no respeito reconhecido por aqueles com quem atua. São imbuídos de um forte senso de dever, sentindo-se confortável, valorizam o status social. Profissionalmente destacam-se como: administradores, comerciantes, negociadores, políticos, empresários, banqueiros, dirigentes de escolas e instituições, executivos, bombeiros, policiais, enfermeiros, comissários de bordo, assistentes sociais, entre outros (KEIRSEY e BATES, 1984). “Dentre os quatros temperamentos são os mais facilmente reconhecíveis pelo uso de uniformes, fardas, insígnias, comendas, etc.” (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006 p. 39) Os guardiães, segundo Keirsey (2011), representam o temperamento com maior expressão em número de indivíduos, pois cerca de 40 a 45 por cento da população é composta por pessoas deste temperamento.

O Idealista – NF: resultante da combinação da Intuição (N - *intuition*) e do Sentimento (F - *feeling*) sendo reconhecidos com a sigla NF. Os Idealistas são relativamente raros, correspondendo não mais de 15 a 20 por cento da população. Mas sua capacidade para inspirar as pessoas através de seu entusiasmo e idealismo podem influenciar muito além destes números (KEIRSEY, 2011). Assim como os Guardiães, são cooperadores para implementar metas, a diferença é que os primeiros oferecem apoio material enquanto os idealistas oferecem apoio psicológico e moral. Seus talentos naturais concedem-lhes o título de diplomatas, com o uso eficiente da inteligência interpessoal e linguística. São apaixonadamente, preocupados com o crescimento e desenvolvimento pessoal, se esforçam para descobrir a sua essência e como melhorá-la buscando sempre o autoconhecimento e o auto aperfeiçoamento. São naturalmente atraídos para trabalhar com pessoas e gostam de ajudar o outro a encontrar seu caminho na vida, muitas vezes, inspirando-os a crescer como indivíduos e a buscar suas potencialidades. São entusiasmados, confiam na intuição, buscam o verdadeiro eu e anseiam alcançar a sabedoria. Reconhecidos pela autenticidade buscam e acreditam na cooperação amigável como forma para atingir os objetivos. Conflitos e confrontos não são bem vistos pelos idealistas, pois acreditam que estes colocam barreiras entre as pessoas. Destacam-se profissionalmente como: professores, conselheiros, diplomatas, terapeutas, cientistas, líderes espirituais, recrutadores de talentos, mediadores, consultores. “Os idealistas são os melhores representantes da filosofia dos *babyboomers*³ – encontre sua paixão, pois estes são movidos pela emoção.” (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006 p. 40).

O Racional – NT: Completando os quatro temperamentos abordados no livro *Please Understand Me*, Keirsey e Bates (1984) detalham o Racional, que é resultando da combinação da Intuição (N) e do Pensamento (T), representados pela sigla NT. Ainda mais raros do que os Idealistas, os Racionais correspondem a não mais do que 5 a 10 por cento da população, entretanto mesmo tendo pouca representatividade sua habilidade nata para desvendar os segredos da natureza e de desenvolver novas tecnologias contribui muito para a evolução do mundo. É considerado o temperamento da solução de problemas, em especial os problemas de alta complexidade que abranja vários sistemas. Tende a ser pragmático, cético, auto-suficiente e focado na análise e solução de problemas. Orgulha-se de seu raciocínio lógico, de seu pensamento engenhoso e de sua atitude obstinada. Racionais quando assumem o papel do líder concentra sua atenção na estratégia, sendo reconhecidos como líderes estratégicos (Keirsey, site 2011). Segundo Calegari e Gemignani (2006) embora prefiram o mundo da abstração, os racionais são utilitaristas para implementar metas, ou seja, suas teorias e invenções visam à utilização no mundo empírico. Profissionalmente costumam ser excelentes inventores, engenheiros, arquitetos, pesquisadores, estrategistas militares e empresariais, cientistas, advogados, analistas financeiros, designer. Atuando principalmente em áreas como: informática, academia (mestrado e doutorado), laboratórios farmacêuticos, química, biologia, física, engenharia (KEIRSEY e BATES, 1984). “Os racionais não são afetos a fortes emoções, para eles a satisfação vem através do conhecimento e da competência. Uma

³Baby Boomers, denominação para as pessoas que nasceram logo após o término da II Guerra Mundial e, portanto, chegaram ao mundo no final da década de 40, mais especificamente entre 1946 e 1964. São reconhecidos pelo bom gosto, consumo de produtos de alta qualidade e com renda consolidada (MANKIW e WEIL, 1989).

característica comum a todos os reacionais é visão orientada para o futuro e a capacidade de transforma essa visão em realidade” (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006 p. 42).

3. Metodologia da Pesquisa

Quanto à natureza do estudo, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, por permitir um aprofundamento sobre a tipologia dos negociadores tendo em vista ser assunto pouco explorado na literatura, tanto no contexto nacional como internacional. Neste sentido, Beuren (2003, p. 80) afirma que “a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, [...]”.

Adicionalmente, este estudo possui natureza teórica conceitual e reflexiva, segundo a visão de Alavi e Carlson (1992), visto que, por meio da análise reflexiva, perpassa a discussão e inter-relação sobre perfil comportamental dos negociadores e as abordagens classificatórias dos estilos de negociação.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, conforme Richardson (1999). É qualitativa por envolver a leitura, interpretação e análise dos materiais adotados nesta pesquisa. Richardson (1999, p. 79) define que “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”.

O estudo possui lógica indutiva porque, de acordo com Richardson (1999, p. 35), “a indução é um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, podemos chegar a proposições gerais”. Nessa perspectiva, o estudo aborda os estilos apresentados pelos autores utilizados para através da observação buscar identificar as características comportamentais comuns relacionando com prerrogativas no desenvolvimento de uma nomenclatura única para cada um dos quatro estilos.

Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo é documental com fonte de dados secundária (RICHARDSON, 1999) que são os trabalhos dos autores adotados para o estudo reflexivo.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Após a revisão bibliográfica ora apresentada, onde os autores apresentam suas classificações quanto ao estilo de negociação e ao perfil psicológico, verificamos que estes autores, utilizam-se de quatro estilos para definir os estilos e perfis dos indivíduos. Com base nessa constatação, elaboramos o Quadro 3, buscando agrupar os estilos não por nomenclatura, mas sim pelas características preponderantes do estilo, pois com base na observação percebeu-se que a nomenclatura difere de autor para autor, entretanto as características que definem o estilo se assemelham. Este fato deu origem ao presente estudo que objetivava facilitar a compreensão dos interessados pelo assunto, e a verificação de um alinhamento entre os métodos classificatórios dos estilos de negociação e dos perfis psicológicos,

possibilitando a unificação dos dois métodos classificatórios.

Assim da observação da definição comportamental apresentadas pelos autores selecionados para este estudo, totalizando 8 estilos chegou-se aos quatro estilos comuns, quais sejam: Idealista, Sociáveis, Líderes e os Lógicos, que representam a unificação das nomenclaturas conforme demonstrada a seguir:

	Idealistas	Sociáveis	Líderes	Lógicos
Autor	Estilo			
Hirata	Visionário	Apoiador	Controlador	Analítico
JUNG	Idealista	Artesão	Racional	Guardião

Quadro 3: Classificação de Estilos de Negociação por Autor Fonte: Elaborado pelos autores

O estilo **Idealista** é a unificação dos estilos: Visionário e Idealista. Comportamentalmente estes estilos têm em comum características como: a criatividade, o senso inovador, o entusiasmo pelas novas ideias. É o homem das novidades, dos grandes projetos e decisões. Às vezes, é visto como superficial e estratosférico. Por vezes é percebido como irrealista em suas decisões. Por conta de sua falta de disciplina negociadores deste estilo mostram dificuldade para serem controlados. Segundo Atkins e Katcher em Martinelli e Almeida (2009) a filosofia de vida deste estilo é “se sou consciencioso provo meu valor através de minhas ideias e do meu desempenho e não tenho necessidade de alardear o fato só para ser reconhecido”.

O estilo **Sociável** é a unificação dos estilos: Apoiador e Artesão. As características comuns a estes estilos podem ser definidas pelo enfoque nas pessoas e no relacionamento, considerando o ser humano o aspecto mais importante na negociação. Empático, compreensivo e colaborador e negociador deste estilo valoriza demasiadamente o ser humano. Gosta de atuar em equipe e necessita da aceitação do grupo. Às vezes pode ser visto como incapaz de cumprir prazos e demonstrar sua discordância. Segundo Atkins e Katcher em Martinelli e Almeida (2009) a filosofia de vida deste estilo é “para se conseguir alguma coisa é necessário ir ao encontro das expectativas e desejos dos outros”.

O **Líder** é a unificação dos estilos: Controlador e Racional. A característica que marca este grupo e representa o estilo é a orientação para o poder. Sujeitos com esse perfil tendem a serem rápidos em suas decisões, manterem o foco na obtenção de seus objetivos, preocupados com a utilização do seu tempo, e sentem-se confortáveis ao assumir a posição de líder. Decisivos, confiantes e rápidos, em situações que fujam ao seu controle podem se tornar coercivos, impulsivos e arrogantes não permitindo a participação dos envolvidos no processo e impondo sua opinião. Segundo Atkins e Katcher em Martinelli e Almeida (2009) a filosofia de vida deste estilo é “se quer que as coisas aconteçam, não espere que caiam do céu, faça acontecer”.

O estilo **Lógico** é a unificação dos estilos: Analítico e Guardião. A característica marcante deste grupo é a orientação para a análise o universo dos números. Sujeitos deste estilo são conservadores, reservados e analíticos, sentem-se seguros quando examinam com profundidade a situação e conseqüentemente descobrem aspectos que a maioria não percebe.

Gostam de fazer perguntas para obter o maior número de informações e detalhes que auxiliem na tomada de decisão. Como pontos negativos deste estilo verificam-se a falta de agilidade na tomada de decisão, o excesso de detalhes de suas análises, a falta de envolvimento pessoal, a indecisão, teimosia e por vezes a procrastinação. Segundo Atkins e Katcher em Martinelli e Almeida (2009) a filosofia de vida deste estilo é “devo preservar cuidadosamente aquilo que já consegui e construir o futuro em cima do passado”.

Inicialmente, esses foram os resultados desse primeiro esforço para estabelecer uma unificação das nomenclaturas utilizadas pelo referencial teórico, objetivando o entendimento comportamental dos estilos versos os perfis. Na sequência, serão tecidos alguns comentários a título de considerações finais.

5. Conclusões e Recomendações

O objetivo principal deste estudo foi estabelecer um paralelo entre os principais referências de classificação comportamental e os estilos de negociação culminando na elaboração de uma nomenclatura que busca o consenso comportamental e agrupa os estilos e perfis apresentados pelos autores.

Partindo do pressuposto de validade das premissas utilizadas para estabelecer as inter-relações, é possível projetar algumas considerações a respeito da utilização de uma nomenclatura comum que agrupe as diferentes nomenclaturas de estilos e perfis levando em consideração as características comportamentais comuns e assim agrupando as 8 nomenclaturas em 4 estilos.

O Quadro 3 tem por objetivo apresentar a unificação propostas pelos autores deste artigo, considerando para tanto, as características comportamentais dos estilos, buscando identificar a repetição de padrão e as características comuns na literatura que justificassem o agrupamento. Assim, através da lógica indutiva, estudou-se profundamente cada descrição focando na construção de um estilo que reunisse e sintetizasse o comportamento do estilo, surgindo então os quatro estilos: Idealista, Sociável, Líder e Lógico que não tem a pretensão de exaurir o tema, mas busca gerar uma proposta de uma base conceitual, a partir da qual novas missões exploratórias poderão partir.

Haveria muitos outros aspectos a serem abordados em cada uma das inter-relações propostas, mas pela natureza do presente trabalho, faz-se necessária a sua interrupção, ainda que temporária.

Como sugestão para futuras pesquisas, os autores apresentam a necessidade de testar hipóteses envolvendo estudos práticos para validar ou refutar a compilação apresentada no Quadro 3. Ainda neste sentido, antes de ser testado na prática, podem ser estudadas ainda outros métodos classificatórios e agregar neste comparativo.

Referências

ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: SENAC, 1998.

BEUREN, Ilse. *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

- CALEGARI, Maria L; GEMIGNANI, Orlando H. *Temperamento e Carreira: desvendando o enigma do sucesso*. São Paulo. Summus, 2006.
- COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- HIRATA, Renato. *Estilo de negociação as oito competências vencedoras*. SP: Saraiva, 2007.
- JUNG, C. G. *Tipos Psicológicos*. Petrópolis: Vozes, 1991.
- JUNG, C. G. *A natureza da Psique*. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- JUNQUEIRA, L. A. C. *Negociação: tecnologia e comportamento*. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda., 1988.
- KEIRSEY, D.; BATES, M. *Please Understand Me – Character and Temperament Type*, Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, CA., 4ª. Edição, 1984.
- KEIRSEY, D. (2011). *Keirsey Temperament Sorter and Keirsey Temperament Theory*, <http://www.keirsey.com>, acesso: Abril/2011.
- KERSTEN, G.; NORONHA, S. J. WWW-based negotiation support: design, implementation, and use. *Decision Support Systems*, v. 25, n. 2, p. 135-154,1999.
- LESSA, E. M. *Equipes de alto desempenho: a tipologia de Jung nas organizações*. São Paulo: Vetor, 2003.
- MATOS, F.G. *Negociação gerencial - aprendendo a negociar*. RJ: José Olympio, 1989.
- MARTINELLI, D. P; ALMEIDA A. P. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- MARTNELLI, Dante Pinheiro. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. Barueri: Manole, 2002.
- MARTINELLI, D. P; ALMEIDA A. P. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- NIERENBERG, G.I. *The art of negotiating*. 2ª Edição. New York: Simon & Schuster, 1981.
- PERNOMIAN, V. *Visualização exploratória de dados de desempenho na aprendizagem em um ambiente adaptável*. Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia Elétrica da Escola de Engenharia de São Carlos, EESC, 2008
- SCHIFFMAN,L.G. e KANUK,L.L. *Comportamento do consumidor*. RJ: LTC, 2000.
- SILVEIRA, E. G. F. *Gestão do conhecimento nas organizações : perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos : um estudo de caso em uma organização de saúde*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2006
- RICHARDSON, R.J. *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- WANDERLEY, J. A. *Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. São Paulo, Ed. Gente, 1998.
- ZACHARIAS, J. J. M. *Tipos psicológicos Junguianos e escolha profissional: uma investigação com policiais militares da Cidade de São Paulo*. São Paulo: Vetor, 1995.