

# **CONSIDERAÇÕES SOBRE O(S) FENÓMENO(S) DE PODER NA NEGOCIAÇÃO: A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

**Ricardo Bessa Moreira**

Doutorando em Ciências Sociais  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – UFP  
[ricardo.m.b.moreira@clix.pt](mailto:ricardo.m.b.moreira@clix.pt)

**Pedro Cunha**

Professor Associado  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – UFP  
[pcunha@ufp.pt](mailto:pcunha@ufp.pt)

### **Resumo**

Poder e negociação são conceitos íntimos. Para determinados autores, o primeiro será a essência da segunda. O poder nas organizações amplia-se na negociação. A questão do poder nos processos negociais tem sido pouco focada empiricamente. Intervir estrategicamente na negociação organizacional significa interferir no processo comunicacional, desde os fluxos de informação à distribuição de poder(es), e implica as decisões tomadas. Este estudo poderá contribuir para o debate sobre a temática e para se reflectir sobre pistas para uma futura aplicação empírica.

### **Palavras-Chaves**

Poder, negociação, organizações

### **Abstract**

Power and negotiation are two closely related concepts. Some authors believe the former to be the essence of the latter. The negotiation process intensifies power in organizations. However, the issue of power in the negotiation process has been the subject of little empirical research by the scientific community. Strategic intervention in organizational negotiation means interfering, at various levels, in the process of communication, from the flow of information to the proper distribution of power(s). It also plays a vital role in the decision-making process. It is our hope this study will contribute positively to the debate surrounding this issue and lead to reflection regarding guidelines for future empirical use.

### **Key-Words**

Power, negotiation, organizations

## 1. INTRODUÇÃO

Certos instrumentos conceptuais são determinantes para enquadrar o pensamento humano, constituindo-se como dimensões sem as quais qualquer reflexão social seria, possivelmente, menos profícua. Um destes conceitos é, certamente, o de *poder*.

Na literatura, os problemas associados ao estudo do poder têm que ver com a aparente facilidade na sua definição – que conduziu autores como March ou Wrong a postularem que o tema tem uma reduzida utilidade analítica –, havendo uma tendência de se proferirem afirmações vazias quando se aposta na sua explanação (Astley e Sachdeva, 1995).

No entanto, independentemente das questões da relevância analítica desta temática, a Teoria Organizacional preocupa-se com os mecanismos e estratégias de poder. As organizações são (re)produzidas em contextos sociais e implicam poder (Leal, 1995).

Entre os ‘cientistas’ organizacionais, enquanto os ‘clássicos’ se debruçaram sobre modelos com elevada burocracia e hierarquia rígida – com predominância para a emergência de um poder que advinha da posição e da autoridade subsequente –, os que defendem as organizações com pendor mais orgânico advogam que estas são relativamente menos formais em termos de métodos e procedimentos (Rudolph e Peluchette, 1993; Atwater, 1995).

No período que antecedeu a Escola de Hawthorne, e o advento das organizações informais, as noções mais difundidas de poder relacionavam-se com procedimentos mecânico-burocráticos. Os clássicos da burocracia, com o trabalho de Weber em destaque, enfatizaram os elementos racionais da organização para reprimir o poder não autorizado (Lopes e Reto, s/d; Finkelstein, 1992; Crozier, 1995; Clegg, 1997; Courpasson, 2000).

Na actualidade, caracterizar o funcionamento da organização como autocrático, burocrático ou democrático pressupõe uma contextualização quanto à natureza do poder e às regras vigentes nesse sistema, embora a última abordagem constitua, na opinião de vários autores, uma tendência dominante (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992; Clegg, 1997; Canavarró, 2000).

As formas de perspectivar o poder divergem consoante o que se quer realçar e ultrapassam os preconceitos que sobre ele se multiplicam. Salientam-se duas tipologias: a de Oliga e a de Clegg. As duas visões não se excluem mutuamente, pelo contrário, podem coexistir. Oliga indica como abordagens: a objectivista, a subjectivista e a relacional. Estas visões não divergem significativamente dos circuitos de poder construídos por Clegg: o disposicional ou estruturalista, o episódico e o facilitador (Flood e Romm, 1996).

As teorias disposicionais reflectem sobre o poder nas estruturas sociais. O poder obedece, amiúde, a uma lógica de subjectividade inquestionável por parte de quem o possui e é, por isso, episódico. Para além desses factores, numa relação de poder, mesmo com os conflitos que eclodem, a sua acção transformadora pode tornar-se num mecanismo facilitador da eficácia organizacional (Flood e Romm, 1996).

Este quadro conceptual encontra paralelo nos arquétipos organizacionais mencionados por Pfeffer (1992): o burocrático e o político (modelo das coalizões). O paradigma burocrático assenta nos critérios universalistas de formalização de regras e procedimentos. A autoridade

bem vinculada e a criação de canais comunicacionais definidos são apanágio deste modelo. Ao invés, no modelo político é o poder horizontal das (sub)unidades que é sublinhado.

Nesta encruzilhada emergem mais dois vectores de análise: a análise positivista e a análise do poder como um jogo; a análise das estruturas de dominação *versus* as estruturas dos jogos (Pfeffer, 1992; Clegg, 1997; Varman e Bhatnagar, 1999; Courpasson, 2000).

Conceptualmente, e de forma bipolar, encontram-se, igualmente, “a teoria do poder burocrático” de Berle e a “teoria geral do comportamento humano” de Argyris e seus colegas. A contribuição mais determinante de Berle para a teoria do poder foi associar as organizações mais ineficazes ou disfuncionais à falta de poder que seria mais formal. Já o trabalho de Argyris, em contraponto, acentua o factor político, acrescentando que o papel da política passa por aumentar o poder e o estatuto dos indivíduos, reduzir os riscos individuais e tornar colectivas metas individuais (Levine e Rossmoore, 1994).

O espectro da moralidade, apesar de não deixar de estar presente, vai perdendo espaço para a negociação. Para além da vertente obscura do fenómeno – tomado como inadmissível e vergonhoso –, surge outra em que é encarado como passível de ser produtivo (Conrad, 1994; Crozier, 1995).

## **2. PODER E NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: PROLEGÓMENOS DE UM ESTUDO EMPÍRICO**

A questão do poder e a sua influência nos processos negociais têm sido pouco abordadas pelos investigadores. Deutsch é uma das excepções, sendo o seu trabalho nesta área considerado – por alguns dos seus pares – um paradigma experimental para estudar os efeitos do poder nas negociações. Em traços gerais, o poder é considerado irrelevante, nocivo ou prejudicial à eficácia nas negociações, apesar de essa visão ter vindo a ser, corrente e gradualmente, esbatida e, até, em parte significativa dos casos, contrariada por determinados teóricos (Jesuino, 1996).

A negociação, tal como o poder, é indissociável do comportamento humano. Ao longo da nossa vida, todos vivemos momentos em que, invariavelmente, nos vemos envolvidos em acções negociais. Trata-se de uma realidade que nos é endémica. A teoria da negociação nas organizações é valorizada quando se debruça sobre situações quotidianas como o casamento, o divórcio, os acordos sociais. Embora com naturezas diferentes são, em última instância, formas de se negociarem objectivos interesses ou expectativas.

Teorizar sobre esta problemática incorpora complexidade. A literatura e as metodologias utilizadas no seu estudo são, bastas vezes, conceptualmente ambíguas. Existem inúmeras definições de negociação. Todas constituem referências na tentativa de se desenhar um conceito suficientemente amplo e global. Algumas sublinham a comunicação interactiva – queremos algo de alguém e alguém quer algo de nós – outras destacam o benefício mútuo resultante da prerrogativa anterior, enquanto certas concepções atentam no significado que a discussão de interesses acarreta (ofertas e contra-ofertas) (Johnson, 1993; Silva, 1995).

Dupont, na sua “proposta para um tratado de negociação”, refere que esta se trata de uma actividade que coloca frente-a-frente dois ou mais intervenientes que, confrontados por

antagonismos e interdependências, optam uma solução mutuamente aceitável. Historicamente, a reflexão sobre esta temática sofreu um incremento após as guerras mundiais, onde a criação de mecanismos para ultrapassar os conflitos se tornou imperiosa (Cunha, 2000).

A negociação revela-se vital para a dinâmica organizacional. Os fundamentos negociais encontram raízes no direito que assiste aos indivíduos de divergirem e defenderem os seus 'territórios'. As partes presentes em qualquer tipo de processo conflitual têm uma intensidade disforme de poder(es).

Num estudo efectuado por Chesler, Crowfoot e Bryant (1978) – abordagem pioneira na investigação da ligação entre poder e negociação, no qual se tenta perceber de que forma uma intervenção ao nível do controlo do poder pode ser decisiva para a monitorização dos atritos – uma das possibilidades equacionadas é o incentivo a um acesso mais global ao processo decisório, procurando oportunidades políticas mais igualitárias.

Na literatura há correntes que apontam dois elementos fundamentais quanto à participação do poder na negociação: o controle e a dependência. O poder representa, não raras vezes, um elemento de controle do opositor, na medida em que, através da posse de alguns recursos determinantes, o poderá manietar ou subjugar. A percepção por parte do outro desta situação é igualmente vital para o processo. O poder também poderá ser aferido pela dependência (e, por consequência, pela percepção desta) entre os oponentes. **A** tem tanto mais poder de negociador quanto maior for a dependência de **B** em relação a si (Cunha, 2000).

Apesar de as desigualdades nunca deixarem de ser constantes, – e dos conflitos na vida social e organizacional tenderem a ser geridos, *a priori*, por pessoas vistas como 'poderosas', – outros poderes poderão advir de diferentes agentes, resultantes da sua participação nos resultados. Desde o fim da década de 70 / início da década de 80 até aos nossos dias, a pressuposição de uma aprendizagem dos procedimentos requeridos para se obter poder afigura-se como uma das questões primordiais na agenda da gestão de conflito. Os gestores que, teoricamente, estão em posição de poder, terão de ter, segundo essa lógica, uma maior (in)formação sobre como o utilizar e proteger. O maior desafio, na opinião de Chesler, Crowfoot e Bryant (1978), relaciona-se com o desenvolvimento de situações para que os menos poderosos também possam ter acesso a algumas oportunidades de poder, em benefício da organização.

Nas organizações é dada especial importância à conexão entre os objectivos, previamente definidos e delineados e os resultados a alcançar. O decurso do processo é subsidiário das relações de dependência. Para se promover um clima construtivo é necessário edificar-se um sentimento mútuo de credibilidade e confiança entre as partes. Tal desiderato só pode verificar-se se se implementarem mecanismos de flexibilidade que permitam que a situação, apesar de alicerçada em oposições, possa resolver-se eficazmente, evitando-se alguns custos colaterais indesejados por qualquer gestor (Mcalister, Bazerman e Farber, 1986; Mastenbroek, 1993; Taylor, 2002).

Intervir estrategicamente na negociação organizacional significa influir no processo comunicacional, e em tudo que o envolve, desde os fluxos de informação à distribuição de poder(es), e implica as decisões tomadas. O "novo paradigma da tomada de decisão e comunicação" apresentado por Barber (1995) aplica-se a todas organizações, com destaque para as que necessitam de mudanças acentuadas. A negociação acaba por ser, indubitavel-

mente, consequência da actuação da gestão ao nível da comunicação, que assenta em três elementos fundamentais: as palavras, os afectos e os rituais.

A negociação, no que se refere aos comportamentos nela implicados e à comunicação estabelecida, pode pressupor relações de poder de índole conflitual e a eventual criação de alianças. Para Cyert e March (1992), o conceito de coalizão implica pessoas sempre em negociação entre si, com o objectivo de conseguirem influência sobre os objectivos do próprio grupo.

Formam-se facções. Embora algumas não sejam somente de origem política, tornam-se políticas à medida em que o processo se desenvolve. O resultado último das coalizões é o produto dos acordos entre interesses e finalidades dos oponentes e está sempre em construção. As 'trocas' estão indirectamente inseridas numa lógica política, onde as acções das coligações se sobrepõem aos comportamentos individuais. Mas, as coalizões não existem só internamente, podendo, também, ocorrer no exterior das organizações – clientes, fornecedores, sindicatos, entre outros –, influenciando-as significativamente e decisivamente (Chambel e Curral, 1995; Money, 1998).

Convém ter presente o estudo de Pruitt (1983) que compilou várias características que considerava fundamentais a uma tentativa de aprofundamento da génese negocial. Para além da existência de outros factores – como a interdependência entre os intervenientes; as motivações contraditórias, as percepções que os actores envolvidos têm desta realidade –, importa realçar as movimentações de poder que calibram qualquer relação de negociação, no que diz respeito às expectativas e aos meios disponíveis para alcançar os resultados esperados.

Ainda no âmbito das teorias analíticas da negociação nas organizações que implicam a reflexão sobre dinâmica(s) de poder, salientar-se-ão, seguramente, as que se debruçam sobre o processo de tomada de decisão. Segundo este raciocínio destaca-se, por exemplo, o contributo da Teoria dos Jogos.

A Teoria dos Jogos versa sobre a tomada de decisão estratégica, pressupondo uma análise dos elementos artificiais de actores que agem em competição, movidos, em exclusivo, pelos seus intentos. É um quadro teórico que se insere numa lógica de funcionamento de *soma nula*, que dita que os ganhos de *um* serão as perdas do *outro*. A estrutura e as regras do jogo à mercê dos agentes indiciam decisões unilaterais, assentes na eventualidade de se possuir a informação tida como completa e plena. Apesar da contingência dos resultados, fortemente dependentes das opções dos participantes, esta teoria não implica uma decisão tomada através de um acordo, pelo contrário, não raras vezes, inviabiliza essa situação (Komorita e Hamilton, 1984; Jesuíno, 1996; Hendry, 2000; Shubik, 2002; D'Iribarne, 2003; Carraro, Marchiori e Sgobbi, 2005).

A Teoria dos Jogos explica-se no facto de assentar em critérios de racionalidade que canalizam as decisões empreendidas em esforços competitivos, descurando as interacções. Não obstante o cumprimento destes predicados, na maioria das ocorrências, há casos que escapam, significativamente, à égide do racional, salientando-se os jogos de *soma não nula*, nos quais a cooperação também tem o seu espaço, coexistindo com os motivos competitivos (Jesuíno, 1996; Shubik, 2002; Carraro, Marchiori e Sgobbi, 2005).

Reforçando esta posição, na opinião de Jesuíno (1996, p. 7):

**“No âmbito da economia clássica e dos modelos matemáticos subjacentes, de orientação dedutiva, parte-se do pressuposto do actor racional, ou seja, de que os indivíduos avaliam as alternativas com base nas suas preferências, ordenando-as de forma coerente e transitiva (se A é preferível a B e B é preferível a C, então A é preferível a C), e de que escolhem sempre a alternativa que preferem. Mais recentemente (...) admite-se que a decisão humana não corresponde a este modelo racional, sobretudo por virtude de limitações no processamento e tratamento da informação disponível. Aos modelos económicos seguem-se, assim, os modelos de decisão comportamental, mais atentos às características psicossociológicas dos sujeitos decisores. Os processos de negociação, precisamente por pressuporem um contexto de interacção estratégica, sempre apresentaram problemas específicos aos analistas e, sobretudo, às tentativas de modernização racional (...)”**

Uma análise das relações entre poder e negociação conduz, quase sempre, à presença de uma rede de jogos. No entanto, existem autores com uma posição pouco favorável às teorias dos jogos e que tem que ver com a sua eventual inadequação às práticas organizacionais das quais se enfatiza: o facto das regras de interacção não serem fixadas antecipadamente, podendo ser criadas ou modificadas no decorrer do processo; o controlo que cada actor tem de si na teoria e que pode ser perdido; a possibilidade da escolha dos ganhos associada às probabilidades ser ainda mais contingente do que é suposto nas teorias; o tratamento dos indivíduos como autómatos; o não serem teorias explicativas, não analisando as causas dos conflitos e não permitindo, por isso, previsões, entre outras.

É incontornável a importância das teorias dos jogos como modelos que reflectem os comportamentos negociais nas organizações, embora o seu pendor automático e mecânico possa ser posto em causa. Alguns estudos empíricos nas organizações apresentam lacunas na abordagem das dinâmicas escondidas que estão muitas vezes associadas aos comportamentos políticos.

Alguns modelos emergentes reflectem o entendimento da comunicação – fonte de poder por excelência – como veículo de oportunidade na negociação. No passado, a visão da comunicação como um sistema susceptível de suscitar disputa(s) ou problemas era a mais comum no meio empresarial e também nas teorias clássicas de gestão.

Os pressupostos negativos associados a uma assunção problematizante podem entravar a desejada eficácia nos resultados de qualquer acção negocial, quer na resolução de conflitos, quer na distribuição de influência(s). Isto é, quando a comunicação se limita a um único canal de transmissão e a uma legitimação hierárquica, a(s) mais-valia(s) – catalisadoras de uma actuação mais heterogénea e multilateral - pode(m) deixar de ser aproveitada(s), condicionando-se o acesso a uma variedade de escolhas interesses e posições que poderiam beneficiar a discussão negocial (Barber, 1995; Cornelissen, 2004).

Em suma, a eficiência na gestão da comunicação como uma oportunidade pode passar pela vertente emocional e simbólica. O aspecto ritual da tomada de decisão e da negociação pode ser uma alternativa aos modelos convencionais de poder como reflexo de diferentes identidades que moldam a empresa.

O papel determinante do poder na negociação, apesar de muito reconhecido academicamente, tem sido pouco aprofundado no que diz respeito às interações que o envolvem neste contexto. Teoricamente é espectável que possa haver algum equilíbrio negocial, no entanto, esse desiderato fica por cumprir na maioria das situações. No estudo desenvolvido por Nauta e Sanders (2000) sobre negociação interdepartamental em organizações manufatureiras, a personalidade individual, a interdependência percebida, a eficácia e a estratégia organizacional estavam relacionados com o comportamento negocial dos membros do departamento e com atitudes 'desejáveis' de negociação (abordagem de resolução dos problemas), 'possíveis' quando existe uma percepção de grande (inter)dependência. Os conflitos agravam-se quando os desequilíbrios de poder entre departamentos se fazem sentir com maior intensidade.

Do exposto, parece razoável aventar os seguintes campos hipotéticos de exploração empírica: efeitos da manipulação de poder em relação a melhores alternativas e acordos; percepções de poder relativo (alternativas do negociador e opositor) ou estatutos baseados no poder. Actualmente tem vindo a ser dada relevância à contribuição percebida dos recursos, e eventuais fontes de poder, que os negociadores apresentam: recompensas e punições, competências, legitimidade e conhecimento (Li, Tost e Wade-Benzoni, 2007).

### 3. CONCLUSÃO

Em resultado do que tem sido analisado, assiste-se ao advento de focos de negociação em áreas não tradicionais. Os gestores, e também os restantes elementos das organizações contemporâneas, beneficiariam, eventualmente, em aprender a produzir resultados e a realizar acções sem a resistência de formas tradicionais de poder. Por muito que este objectivo seja difícil de sustentar é, na opinião de alguns autores, passível de ser concretizado.

Como se tem vindo a empreender, é viável exercer-se influência longe da esfera da autoridade e, partindo da premissa da auto-satisfação de interesses, não é utópico pensar-se na co-operação como uma via a potenciar entre poder e negociação na organização. Para tal, em certa medida, é necessário que os diferentes actores organizacionais, não inibindo o conflito, mas encarando-o como intrínseco e potencialmente produtivo, possam equacionar a possibilidade de perspectivar a outra parte como eventual aliada. Isto porque as tácticas utilizadas para ganhar poder político não são muito díspares das utilizadas na negociação. Destacam-se os símbolos de poder, as redes informacionais e as alianças como elementos comuns a investigar.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASTLEY, G. e Sachdeva, P. (1995). Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot, Dartmouth.
- ATWATER, L. (1995). The Relationship Between Supervisory Power and Organizational Characteristics. In: *Group & Organization Management*, 20(4), pp. 460-486.
- BARBER, S. (1995). Navigating the Emerging Decision Making Paradigm. In: *The Journal of Quality and Participation*, 18(2), pp. 56-62.
- CANAVARRO, J.M. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra, Quarteto Editora.

- CARRARO, C., Marchiori, C. e Sgobbi, A.** (2005). *Advances in Negotiation Theory: Bargaining, Coalitions, and Fairness*. The World Development Research Group Infrastructure and Environment Team.
- CHAMBEL, M. J. e Curral, L.** (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, Texto Editora.
- CHESLER, M., Crowfoot, J. e Bryant, B.** (1978). Power Training: An Alternative Path to Conflict Management. In: *California Management Review*, 21(2), pp. 84-90.
- CLEGG, S.** (1997). *Frameworks of Power*. 5<sup>th</sup> Ed. London, Sage.
- CONRAD, C.** (1994). *Strategic Organizational Communication: Toward The Twenty-First Century*. 3rd Ed. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers.
- CORNELISSEN, J.** (2004). What Are We Planning At ? Theatre, Organization, and the Use of Metaphor. In: *Organization Studies*, 25(5), pp. 705-726.
- COURPASSON, D.** (2000). Power in Soft Bureaucracies. In: *Organization Studies*, 21(1), pp. 141-161.
- CROZIER, M.** (1995). The Problem of Power. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot, Dartmouth.
- CUNHA, P.** (2000). *Estratégias e Táticas em negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social. Espanha, Universidade Santiago de Compostela.
- CYERT, R e March, J.** (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2<sup>nd</sup> Ed. New Jersey, Blackwell Publishers.
- D'IRIBARNE, P.** (2003). The Combination of Strategic Games and Moral Community in the Functioning Firms. In: *Organization Studies*, 24(8), pp. 1283-1307.
- FINKELSTEIN, S.** (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation. In: *Academy of Management Journal*, 35 (3), pp. 505-538.
- FLOOD, R. e Romm, N.** (1996). *Diversity Management: Triple Loop Learning*. Chichester, John Wiley & Sons.
- HENDRY, J.** (2000). Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. In: *Journal of Management Studies*, 37(7), pp. 955-977.
- JESUÍNO, J. C.** (1996). *A Negociação: Estratégias e Táticas*. 2<sup>nd</sup> Ed. Lisboa, Texto Editora.
- JOHNSON, R.** (1993). *Negotiation Basics: Concepts, Skills and Exercises*. Newbury Park, Sage.
- KOMORITA, S. e Hamilton, T.** (1984). Power and Equity in Coalition Bargaining. In: Bacharach, S. e Lawler, E. (Eds.). *Research in the Sociology of Organizations* (Vol III). London, Jay Press Inc.
- LEAL, I.** (1995). O Poder: Proposta para uma Análise Estrutural-Dinâmica. In: *Análise Psicológica*, 4(13), pp. 379-383.
- LEVINE, H. e Rossmore, D.** (1994). Politics and the Function of Power in a Case Study of IT Implementation. In: *Journal of Management Information Systems*, 11(3), pp. 115-134.
- LI, M., Tost, L. e Wade-Benzoni, K.** (2007). The Dynamic Interaction of Context and Negotiator effects: A Review and Commentary on Current and Emerging Areas in Negotiation. In: *International Journal of Conflict Management*, 18(3), pp. 222-258.
- LOPES, A. e Reto, L.** (S/d). *Liderança e Carisma: O Exercício do Poder nas Organizações*. Lisboa, Minerva.
- MASTENBROEK, W.** (1993). *Conflict Management and Organization Development*. Chichester, John Wiley & Sons.
- McALISTER, L., Bazerman, M. e Fader, P.** (1986). Power and Goal Setting in Channel Negotiations. In: *Journal of Marketing Research*, 23(3), pp. 228-236.
- MINTZBERG.** (1983). *Power in and around Organizations*. London, Prentice-Hall.
- MONEY, B.** (1998). International Multilateral Negotiations and Social Networks. In: *Journal of International Business Studies*, 29(4), pp. 695-710.

- NAUTA, A. e Sanders, K.** (2000). Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations. *In: International Journal of Conflict Management*, 11(2), pp. 135-161.
- PFEFFER, J.** (1992). Understanding Power in Organizations. *In: California Management Review*, 34(2), pp. 29-51.
- PRUITT, D.** (1983). Strategic Choice in Negotiation. *In: American Behavioral Scientist*, 27(2), pp. 167-194.
- RUDOLPH, H. e Peluchette, J.** (1993). The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power the Answer? *In: Journal of Applied Business Research*, 9(3), pp. 12-21.
- SHUBIK, M.** (2002). Game Theory and Operations Research: Some Musings 50 Years Later. *In: Operations Research*, 50 (1), pp. 192-196.
- SILVA, C.** (1995). Orientação Política e Raciocínio Moral. *In: Análise Psicológica*, 4(13), pp. 439-447.
- TAYLOR, P.** (2002). A Partial Order Scalogram Analysis of Communication Behavior in Crisis Negotiation With The Prediction of Outcome. *In: International Journal of Conflict Management*, 13(1), pp. 4-37.
- VARMAN, R. e Bhatnagar D.** (1999). Power and Politics in Grievance Resolution: Managing Meaning of Due Process in Organization. *In: Human Relations*, 52(3), pp. 349-382.