

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
Mestrado Profissional em Administração

**O IMPACTO DA RELAÇÃO DE CONFIANÇA NAS
PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO EM UMA EMPRESA
DO SETOR DE SERVIÇOS**

Adão Ladeira Martins

Pedro Leopoldo
2008

Adão Ladeira Martins

**O IMPACTO DA RELAÇÃO DE CONFIANÇA NAS
PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO EM UMA EMPRESA
DO SETOR DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão
Anastácio de Paula

**Pedro Leopoldo
2008**

658.4038 MARTINS, Adão Ladeira
M386i O impacto da relação de confiança nas práticas de
2008 negociação em uma empresa do setor de serviços.
- Pedro Leopoldo: Fipel, 2008.
131p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientador: Profº Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

1. Gestão da Inovação. 2. Competitividade.

A técnica e a tecnologia são importantes, mas conquistar a confiança é a questão-chave desta década.

Tom Peters

A minha mãe, que, embora idosa, incentiva o meu desenvolvimento, e a meu pai, que não está mais aqui, por terem me fornecido uma base sólida para as minhas conquistas.

A Beth, minha mulher, pelo amor, companheirismo, compreensão, carinho e dedicação ao longo desses anos.

A minhas filhas, Daniela e Patrícia, pelo amor, amizade e respeito que permeiam a nossa relação, e pela compreensão com minhas ausências durante os estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder o privilégio da vida, e possibilitar a transformação dos meus sonhos em projetos, e estes em realizações.

Ao meu orientador, Professor Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, profissional competente e dedicado, que acreditou em meu trabalho e me acolheu de forma carinhosa, tornando o desafio do mestrado mais agradável.

À Professora Dra. Adelaide Coelho Baeta, pela consideração que sempre me dispensou.

Ao Professor Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes e à Professora Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, pelo convívio e incentivo à pesquisa deste tema, que tanto me deu prazer.

A todos os professores das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, pelo incentivo, profissionalismo e dedicação na coordenação local do mestrado.

Às Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, instituição que transformou meu trabalho num campo fértil para um aprendizado constante.

À Alfa Aviação, representada pela Gerente de Administração e pela Gerente de Recursos Humanos, que permitiram a realização da pesquisa, parte integrante desta dissertação.

Ao Prof. Carlos Pessoa Coelho Júnior, pelo apoio e incentivo demonstrados durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de mestrado, especialmente a Ildevan Medeiros, com quem compartilhei esta jornada.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, transmitindo-me apoio e amizade.

RESUMO

MARTINS, Adão Ladeira. **O impacto da relação de confiança nas práticas de negociação em uma empresa do setor de serviços.** Pedro Leopoldo, 2008, 131 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

Este trabalho analisa o impacto da relação de confiança nas práticas de negociação adotadas numa organização do setor de aviação, segundo a perspectiva de seus gerentes e funcionários. O marco teórico cobre os temas negociação e confiança, realçando os autores Martinelli, Zajdsznajder, Fisher, Ury, Bazerman, Neale, Coelho Jr., Matos, Albrecht e Albrecht, Nash, Costa, Drumond, Tyler e Kramer, Solomon, Rego, Reina; Reina, Malvezzi, Srour, La Taille, Zaninni e outros. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, que constitui um estudo de caso de uma empresa que atua com fretamento e manutenção de aeronaves e atendimento aeroportuário em todo o Brasil. Os sujeitos da pesquisa foram três gestores de negócios e três funcionários, selecionados intencionalmente. Esses sujeitos foram submetidos a uma entrevista estruturada, que buscou analisar como se constrói a relação de confiança nas negociações, tomando por base sete variáveis: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética. A análise dos resultados permitiu inferir que há uma forte influência dos gestores na consolidação da relação de confiança e que o modelo proposto das “sete variáveis da construção da relação de confiança” torna os profissionais mais comprometidos com as práticas de negociação ganha-ganha.

Palavras-chave: práticas de negociação; resultado ganha-ganha; confiança nas relações interpessoais.

ABSTRACT

MARTINS, Adão Ladeira. **The impact of the trust-based relationship in the negotiation practices of a company in the service sector.** Pedro Leopoldo, 2008, 131 pages. Dissertation (Professional Master Degree in Business Administration) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

This work analyses the impact of Reliable Behavior in the negotiation practices adopted in an organization of aviation sector in the business managers and employees' views. The theoretical framework covers the themes negotiation and trust, giving more importance to the authors such as Martinelli, Zajdsznajder, Fisher, Ury, Bazerman, Neale, Coelho Jr., Matos, Albrecht and Albrecht, Nash, Costa, Drumond, Tyler and Kramer, Solomon, Rego, Reina; Reina, Malvezzi, Srouf, La Taille, Zaninni and others. It was made a qualitative research that constitutes a case study of a company which provides services of executive chartering, aircraft maintenance and airport infrastructure support all over Brazil. The sample was comprised of three business managers and three employees of the company under study, who were intentionally selected. They were submitted to a structured interview that tried to analyze how a trust-based relationship is building in negotiations based on seven variables: sincerity, credibility, coherence, transparency, commitment, competence and ethics. The work results have made it possible to assert that managers strongly influence the consolidation of the trust-based relationship and that the proposed model of "seven variables in the building of Reliable Behavior relationship" creates a commitment by the professionals to the win-win negotiation practices in the company.

Key words: Negotiation practices; Win-Win; Reliable Behavior relationships.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Habilidades utilizadas por negociadores convencionais e não convencionais.....	37
Quadro 2: Critérios que orientam a tomada de decisões éticas.....	39
Quadro 3: Dimensões do comportamento humano nas negociações.....	40
Quadro 4: Variáveis para a construção da relação de confiança.....	46
Quadro 5: Bases para a construção de uma relação de confiança.....	47
Quadro 6: Elementos componentes da confiança interpessoal.....	50
Quadro 7: Considerações essenciais para se analisar a confiança.....	51
Quadro 8: Identificação dos gerentes e funcionários na pesquisa empírica.....	59
Quadro 9: Aspectos que facilitam ou dificultam a construção da relação de confiança no processo de negociação.....	72
Quadro 10: Modelo-síntese: conhecimento, habilidade e atitude na visão dos gestores.....	81
Quadro 11: As sete variáveis da construção da relação de confiança na visão dos gestores.....	84
Quadro 12: Modelo síntese: conhecimentos, habilidades e atitudes na visão dos funcionários.....	105
Quadro 13: As sete variáveis da construção da relação de confiança na visão dos funcionários.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS

MAANA – Melhor Alternativa à Negociação

GN – Gestor de Negócios

RH – Recursos Humanos

FUNC – Funcionário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	15
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura do texto	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Negociação	18
2.1.1 <i>Abordagens históricas e comportamentais</i>	18
2.1.2 <i>Conceitos básicos de negociação</i>	22
2.1.3 <i>Estilos de negociação</i>	29
2.1.3.1 <i>Negociação ganha-perde</i>	30
2.1.3.2 <i>Negociação ganha-ganha</i>	31
2.1.4 <i>O negociador</i>	34
2.1.5 <i>Negociação e ética</i>	37
2.2 Confiança	42
2.2.1 <i>A inter-relação entre valor e confiança</i>	42
2.2.2 <i>Importância e conceituações</i>	44
2.2.3 <i>Estilos de confiança</i>	47
2.2.4 <i>Confiança sob o enfoque da ética</i>	52
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	55
3.1 Tipo de pesquisa	55
3.2 Abordagem do estudo	56
3.3 Unidades de análise e observação	56
3.4 Técnica de coleta de dados	57
3.5 Análise dos dados	60
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	61
4.1 Apresentação da Alfa Aviação	61
4.2 Recursos Humanos: oportunidades e treinamentos	62
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
5.1 Resultados das entrevistas com os gestores	64
5.1.1 <i>Caracterização dos entrevistados</i>	64
5.1.2 <i>A construção da relação de confiança e os comportamentos na negociação</i>	65
5.1.2.1 <i>A construção da relação de confiança com base para um relacionamento duradouro nas oportunidades de negociação (negociações e comportamentos)</i>	65
5.1.3 <i>A criação de valor (ganha-ganha) na visão dos gestores</i>	68
5.1.4 <i>Elementos que facilitam e dificultam a construção da relação de confiança</i>	70
5.1.5 <i>Variáveis da construção da relação de confiança nas negociações</i>	73
5.1.5.1 <i>Sinceridade</i>	74
5.1.5.2 <i>Credibilidade</i>	75
5.1.5.3 <i>Coerência</i>	76

5.1.5.4	Transparência	77
5.1.5.5	Compromisso	78
5.1.5.6	Competências	79
5.1.5.7	Ética	81
5.1.6	<i>Identificando as experiências em negociação</i>	85
5.2	Resultados das entrevistas realizadas com os funcionários	88
5.2.1	<i>Caracterização dos entrevistados</i>	88
5.2.2	<i>A construção relação de confiança e os comportamentos na negociação</i>	89
5.2.2.1	<i>A construção da relação de confiança como base para um relacionamento duradouro nas oportunidades de negociação</i>	89
5.2.3	<i>A criação de valor (ganha-ganha) na visão dos funcionários</i>	92
5.2.4	<i>Elementos que facilitam e dificultam a construção da relação de confiança</i>	94
5.2.5	<i>Variáveis para a construção da relação de confiança</i>	95
5.2.5.1	Sinceridade	96
5.2.5.2	Credibilidade	98
5.2.5.3	Coerência	99
5.2.5.4	Transparência	99
5.2.5.5	Compromisso	100
5.2.5.6	Competência	102
5.2.5.7	Ética	105
5.2.6	<i>Identificando as experiências em negociação</i>	108
6.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES	112
6.1	Conclusões	112
6.2	Limitações da pesquisa	115
6.3	Recomendações	116
	APÊNDICE A – CARTA CONVITE PARA OS ENTREVISTADOS	127
	APÊNDICE B – ENTREVISTA PARA OS GERENTES E FUNCIONÁRIOS	128

1 INTRODUÇÃO

O indivíduo, as organizações, os Estados e outras formas coletivas têm um sistema de necessidades e interesses que se busca satisfazer mediante diferentes processos. Entre esses, a negociação é um dos mais eficientes processos para se alcançar os objetivos organizacionais e de se gerar satisfação para os envolvidos.

A negociação está relacionada com as atividades do gestor, ocupando maior parte de seu tempo e permeando toda a estrutura organizacional. Ela ocorre intensivamente pelo fato de as organizações serem estruturadas em várias áreas, com diversos interesses comuns e outros conflitantes.

A National Institute for Dispute Resolution (1985) indica que há evidências que confirmam que os gestores investem um tempo considerável negociando e manejando disputas ou conflitos. Cita que, até muito recentemente, o currículo das escolas de administração não continha elementos relacionados com o tema de negociações. Entretanto, nas duas últimas décadas, esse tema adquiriu relevância junto à comunidade acadêmica e aumentou significativamente o número de publicações especializadas sobre o assunto.

A compreensão da negociação como a possibilidade da relação “ganha *versus* ganha” permite que as partes fiquem motivadas a colaborar em lugar de apenas competir. Elas precisam estar comprometidas para alcançarem uma meta que beneficie os dois lados. Para que isto aconteça, devem adotar estilos interpessoais, que são mais adequados do que combativos, mais abertos e confiáveis do que evasivos e defensivos, mais flexíveis do que acomodados. Especificamente, devem estar dispostas a explicitar suas próprias necessidades, a identificar semelhanças e reconhecer e aceitar diferenças; precisam tolerar incertezas e desvendar inconsistências (NATIONAL INSTITUTE FOR DISPUTE RESOLUTION, 1985).

Uma visão esclarecedora sobre a negociação é dada por Vaz (2002, p.41): Segundo o autor, é uma atividade que:

envolve, de um lado, o conhecimento, a observância e o emprego de princípios e regras razoavelmente estabelecidas, e, de outro, fatores subjetivos (atributos dos negociadores), como habilidade, experiência e conhecimento.

Essa interpretação do autor propõe o estudo da negociação de acordo com dois tipos. Primeiramente, pode-se concentrar a atenção sobre a estrutura da negociação, buscando-se entender como o ambiente negociador é desenvolvido e como ele influencia os resultados do processo de negociação.

O segundo tipo focaliza o comportamento das pessoas. Busca-se atingir, por meio da observação e interpretação das atitudes do negociador, uma compreensão mais aprofundada do comportamento humano. O estudo dedicado a esse objetivo procura respostas sobre como, dado o ambiente, as pessoas tendem a se comportar dentro dele, quais as formas de interação e suas motivações (VAZ, 2002).

Para Matos (2003), quando duas ou mais partes têm interesses comuns, mas opostos, caracteriza-se uma situação de conflito, que pode-se resolver mediante o processo de negociação. O processo de negociação é, assim, um importante instrumento na solução de duas atividades sociais fundamentais pela sua freqüência e relevância, que são o conflito e as transações.

Como processo, a negociação é

interativa, potencialmente oportunista, pelo qual duas ou mais partes, em conflito aparente, podem alcançar um melhor resultado por meio da ação conjunta do que se a tomassem isoladamente” (LAX; SEBENIUS,1992, p.11).

A negociação deve sempre buscar a satisfação de ambos os lados envolvidos, por meio da relação ganha-ganha, procurando verificar de maneira mais clara as necessidades dos diferentes interessados, direta e indiretamente, no processo em questão.

Nesse sentido, Shell (1991, p.94) afirma que, em uma negociação, “quando as partes têm relação de confiança uma com a outra, esta deve ser inteiramente franca e clara [...]”

Assim, para desenvolver efetivamente a confiança, cada negociador precisa acreditar que tanto ele quanto a outra parte devem se comportar de maneira cooperativa, o que envolve honestidade, franqueza e um compromisso mútuo semelhante de ambas as partes para uma solução em comum.

Na nova economia do conhecimento¹, as mudanças impõem consideráveis limitações para o desenvolvimento de confiança. A incerteza ambiental, na forma de

¹ A perspectiva denominada hoje nova economia do conhecimento “dependerá dos trabalhadores do conhecimento,” (DRUCKER, 2003, p. 60), entre os quais não estarão apenas os que possuem importante formação teórica, como médicos, advogados, entre outros, mas também os tecnólogos do conhecimento: técnicos em computação, da produção, da gestão ambiental e da prestação de serviços em geral.

acúmulo de informações ou freqüentes mudanças, afeta consideravelmente o comportamento humano dentro das empresas, restringindo o desenvolvimento de confiança.

Tendo em vista que o papel da confiança na gestão de uma relação tem sido amplamente debatido no âmbito da literatura sobre negociação, ela é considerada um componente fundamental para qualquer relacionamento. O conceito de confiança está fortemente associado a um sentido de integridade, suscetível de reduzir a incerteza quanto aos comportamentos dos parceiros. Implícitas nessa definição estão três elementos que contribuem para o nível de confiança estabelecido entre as partes: a predisposição crônica para confiar no outro (característica de personalidade); o contexto negocial; a história da relação entre as partes (LEWICKI, *et al.*,² 2000 *apud* SOBRAL;COELHO, 2003).

Pode-se dizer que confiança é a aceitação de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais e controle de comportamentos fora do padrão, com a finalidade de permitir que a outra parte, apesar da abdicação das garantias contratuais, não aja de uma forma oportunista.

A base dessa troca entre as partes é o contrato psicológico, que, de acordo com Wetzel (2001, p.2), “é um contrato implícito, não formal, que ocorre, segundo a percepção do funcionário, entre a empresa e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes.”

Para Malvezzi (2000, p.5), o contrato psicológico é como um processo de:

cooperação (intercâmbio) como forma de controle do entorno e do futuro. [...] Constitui-se no compromisso estável, implícito e voluntário de cooperação mútua através de intercâmbios (obrigações, expectativas, confiança, sentimentos, identificação mútua, prioridades) entre pessoas e grupos.

Quando entram no relacionamento, as duas partes aceitam tacitamente as expectativas uma da outra. O conjunto de expectativas do indivíduo e da organização transforma-se na base do contrato psicológico (MUCHINSKY, 2004).

Sheppard e Sherman³ (1998 *apud* TEIXEIRA; POUPADIUK, 2003, p.77) assinalam que “embora a confiança tenha sido estudada como uma entidade em que o risco é aceito irracionalmente, pode ser vista como um elemento natural e

² LEWICKI, R.J.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. **Negotiation**. Singapore: McGraw-Hill International Editions. 2000.

³ SHEPPARD, B.H. SHERMAN, D.M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v.23, n.3. p.422-437. 1998.

importante do relacionamento humano.” Nessa linha de pensamento, Child (1999) afirma que a relação de confiança implica risco, e sem um mínimo de certeza relativa sobre o resultado de relacionamento.

Para La Taille (2006, p. 110), confiar em alguém “seja em que área for da atividade humana, sempre implica fazer considerações sobre a moralidade da pessoa na qual se confia”. Ou seja, “para ser depositada confiança em alguém, além de fazermos hipóteses a respeito da qualidade de suas ações, também fazemos hipóteses sobre suas *qualidades enquanto pessoa moral*” (LA TAILLE, 2006, p.111).

Assim sendo, criar confiança é um processo complexo e incerto; depende de como as partes se comportam e das características pessoais de cada. Quando as pessoas confiam umas nas outras, elas ficam mais propensas a comunicar com precisão as necessidades, as posições e os fatos da situação. Contrariamente, quando as pessoas não confiam umas nas outras, é mais provável que elas se envolvam na barganha posicional, usem ameaças e se comprometam com posições rígidas. Com a posição defensiva, a desconfiança provavelmente será recíproca e conduzirá a negociações improdutivas (LEWICK; SAUNDERS; JOHN, 2002).

Podem criar um ambiente capaz de afetar as negociações e gerar um clima desfavorável, deixando a outra parte insegura, receosa de revelar informações importantes. A desconfiança revela que a outra parte deve evitar negociar porque nada de vantajoso poderá resultar na negociação.

Entendendo que a desconfiança afeta as negociações, busca-se, ao negociar, averiguar os fatos da situação e expor tanto os interesses comuns quanto os opostos das partes envolvidas para resolver tantas questões quanto possíveis.

A postura de barganha direciona a negociação para um ganha-perde, uma disputa de vontades. Os negociadores adotam posturas inflexíveis e duras, que não dão alternativa à outra parte, forçando-a a uma concessão. Tal posicionamento dificulta a continuidade das relações, pois a outra parte, vencida, procurará outros caminhos e, provavelmente, buscará compensações no futuro. Assim, para obter uma negociação mais efetiva, o negociador deve adotar a negociação ganha-ganha, que somente se consegue se houver confiança entre as partes.

Partindo desses pressupostos, entende-se que a negociação é um processo contínuo, muitas vezes desgastante, que envolve pessoas, interesses, situações, dinheiro e *status*. Ao analisar o processo de negociação, identificam-se indícios de

que os profissionais encontram dificuldades de viabilização no dia-a-dia das empresas, dos conhecimentos e técnicas adquiridos em cursos sobre negociação.

A possibilidade de ocorrerem essas dificuldades pode estar sustentada na inexistência de uma relação de confiança.

1.1 Problema

Diante do exposto, a questão problema que se coloca é: Partindo do pressuposto de que a confiança pode afetar as negociações dentro das organizações, como é que ela interfere nessas práticas?

1.2 Objetivos

Com a finalidade de responder à questão-problema, elaborou-se o objetivo geral deste trabalho, que é investigar possíveis barreiras impostas pela falta de confiança durante a prática e a aplicação de técnicas de negociação em uma empresa do setor de aviação, a Alfa Aviação.

Partindo desse objetivo geral, evidenciaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar os impactos nas práticas do processo de negociação da relação de confiança, segundo a perspectiva de gestores e funcionários da Alfa Aviação;
- b) identificar, por meio de uma pesquisa empírica, comportamentos dos profissionais que dificultam a criação de valor (ganha-ganha) nas práticas de negociação, quando a confiança não existe;
- c) avaliar como a relação de confiança influencia o êxito das negociações na empresa objeto de estudo.

1.3 Justificativa

A escolha do tema da pesquisa sobre a relação entre confiança e negociação do tipo ganha-ganha justifica-se pela relevância que as práticas de negociação têm no mundo corporativo. Como uma das principais funções gerenciais implica negociação, o aprofundamento poderá contribuir em termos práticos, oferecendo aos gestores conhecimentos que possibilitem um melhor direcionamento focado na confiança para assegurar o êxito nas práticas de negociação. Sendo a negociação um processo de tomada de decisões em conjunto, a construção de uma relação próxima e de confiança com a outra parte é fundamental para o êxito da negociação (GREENHALGH 2000⁴ *apud* SOBRAL; COELHO 2003).

Vários investigadores têm estudado o impacto da existência de um relacionamento coeso e próximo na negociação. Concluíram que nas negociações em que se estabelece uma boa relação entre os negociadores, estes são mais cooperativos e empáticos⁵, alcançam acordos de melhor qualidade⁶, demonstram uma maior preocupação com os resultados da outra parte⁷, partilham mais informação e evitam recorrer a táticas coercitivas.⁸

Em termos acadêmicos, não existe uma grande disponibilidade na literatura pesquisada de trabalhos que relacionem os dois temas, negociação e confiança. Portanto, esta dissertação poderá contribuir no sentido de aumentar o conhecimento sobre o tema, identificando barreiras impostas pela falta de confiança e que dificultam o resultado ganha-ganha nas negociações. Com essas considerações evidencia-se que a dimensão confiança influencia as práticas de negociação entre gerentes com seus pares, chefias, subordinados, clientes e fornecedores, e entende-se que, ao analisar empresas de um setor da economia (serviços), poderá ser

⁴ GREENHALGH, L. **Managing strategic relationships**: the Key to business success. New York: The Free Press. 2000.

⁵ GREENHALGH, L.; GILKEY, R. **The effect of relationship orientation on negotiator cognitions and tactics**. *Group Decision and Negotiation*, 2, p. 167-186 (1993 *apud* SOBRAL; COELHO, 2003).

⁶ SONDAK *et al.* **The negotiated allocation of benefits and burdens**. *Organizational Behavior and Human*. *Decision Processes*, 64, p. 249-260 (1995 *apud* SOBRAL; COELHO, 2003).

⁷ LOEWENSTEIN *et al.* Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, p. 426-441 (1989 *apud* SOBRAL; COELHO, 2003).

⁸ GREENHALGH, L.; KRAMER, R. R. **Organizations and nation states**: new perspectives on conflict and cooperation. San Francisco: Jossey-Bass (1990 *apud* SOBRAL; COELHO, 2003).

identificado se a variável confiança é relevante para a eficácia sistemática das negociações.

1.4 Estrutura do texto

Esta dissertação está estruturada em mais cinco capítulos, além desse primeiro que apresenta a introdução.

No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico, construído a partir de abordagens teóricas de alguns autores. Em linhas gerais, descrevem-se aspectos considerados importantes sobre a negociação. Em seguida, evidenciam-se os estilos de negociação com foco nas negociações ganha-ganha e ganha-perde. Depois, fazem-se considerações sobre o negociador, com destaque para as suas habilidades. Procede-se, então, à reflexão sobre confiança: importância, conceituações e estilos.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa norteadora deste estudo, descrevendo-se o tipo de pesquisa, o método de estudo, o universo e amostra e o detalhamento da coleta de dados e as variáveis a serem analisadas.

A caracterização da empresa é feita no quarto capítulo. Assim apresenta-se a Alfa Aviação e suas principais diretrizes.

No capítulo quinto estão a análise e interpretação dos dados coletados junto aos entrevistados da empresa Alfa Aviação, os quais são comparados com as informações da pesquisa bibliográfica, com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa.

Finalmente, no capítulo sexto, apresentam-se as conclusões da dissertação e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Inicialmente, descrevem-se abordagens sobre o significado de negociação, com ênfase nas negociações ganha-ganha e ganha-perde. Na seqüência, faz-se uma descrição do perfil do negociador, com destaque para as suas habilidades. Dando continuidade, procede-se à revisão do conceito de confiança: importância, definições e estilos, conforme a literatura atual se reporta ao tema.

2.1 Negociação

2.1.1 Abordagens históricas e comportamentais

Teorias de negociação têm como objetivo compreender como os interesses das empresas e de outros atores, personificados na figura do negociador, podem ou não resultar em acordos dentro de um contexto. A abordagem histórica mostra que uma compreensão só é possível por meio da análise de negociações, ambiente no qual ela ocorre, eventos a ela relacionados, seu processo, suas diversas fases, aspectos procedimentais e organizacionais e papel do negociador. A história apresenta-se, portanto, como principal ferramenta à disposição do negociador (ZAJDSZNAJDER, 1998; DUZERT; PEKAR; SEBENIUS, 2007).

Há, contudo, diferentes concepções sobre o que vem a ser a história da perspectiva da negociação. Ela pode ser, simplesmente, uma reconstrução do passado, cuja função seria permitir a descrição, análise e compreensão de negociações passadas. Cada negociação, nesse caso, é vista como um evento único, que jamais se repetirá. Por outro lado, pode-se igualmente entender a história como o estudo de eventos similares, que, quando comparados, podem ajudar na busca por repetições e, eventualmente, no estabelecimento de tipologias e leis (VEYNE 1989, 1972 *apud* ZAJDSZNAJDER, 1998). Nessa visão, cada evento, ainda que continue sendo único devido às suas peculiaridades, apresenta elementos

coincidentes. Pontos comuns podem ser identificados, assim como dessemelhanças realçadas. A história estaria interessada na evolução desses eventos através de longos períodos, permitindo que se identifiquem padrões que forneçam, com o passar do tempo, o conhecimento razoavelmente estruturado, de forma semelhante aos moldes científicos, para as organizações.

A maior parte dos adeptos da abordagem histórica sobre negociação é de favoráveis à *lição dos antigos* – expressão utilizada por Maquiavel para representar a conexão existente entre passado e futuro e a importância de se entender essa ligação (MALMESBURY, 2003). Possuindo uma metodologia própria, fundamentada principalmente na coleção de fontes primárias e posterior interpretação, a história permite que o negociador adquira conhecimento sobre negociações passadas e potencializa suas chances de chegar às conclusões mais adequadas, ao possibilitar-lhe estabelecer analogias.

Para Zajdsznajder (1998), a alternativa à negociação não é necessariamente o confronto: o fracasso de um empreendimento negociador pode simplesmente convencer os agentes a perseguir isoladamente os seus objetivos. Significa dizer que a negociação não surge apenas como instrumento de conciliação entre interesses divergentes, ela é também um importante instrumento de coordenação de políticas em torno de objetivos de interesse comum.

Com base nos conhecimentos da administração, da economia e da filosofia, esse autor considera que o processo de negociação apresenta-se como uma interação verbal em que as partes propõem, contrapropõem e argumentam. Podem também protestar, ameaçar, prometer, etc. Visa a um resultado que é um acordo, uma determinada proposição prática que recebe o assentimento das partes envolvidas, enfim, visa solucionar divergências. O autor entende divergência como possuir objetivos diferentes ou concepções diversas, ou mesmo quando duas pessoas almejam algo impossível de ser partilhada.

Há diversos tipos de negociação: trabalhista, diplomática, comercial, administrativa, política. Há, também, uma realidade multifacética das negociações:

- a) face lógico-lingüística – as partes argumentam, apresentam provas e cada parte formula para si hipóteses de resultado;
- b) face psicológica – cada parte tem percepções e expectativas de si e do outro, que vão mudando à medida que a negociação vai se desenrolando;

- c) face política – não está relacionada à política propriamente dita, mas ao poder, isto é, ao poder de barganha das partes. A negociação é um jogo de forças em que o poder está presente como uma realidade circundante que pode auxiliar ou destruir o processo de negociação;
- d) face social – a negociação sempre envolve grupos e papéis de uma determinada sociedade nos quais entra em jogo o poder dos envolvidos;
- e) face econômica – mesmo que indiretamente, essa questão está relacionada;
- f) face antropológica – envolve rituais com regras e cerimoniais. Acham-se integrados nos usos e costumes de sociedade, constituindo em determinadas culturas o que é e o que não é negociável;
- g) face administrativa – é uma face ritual em que ocorre planejamento, organização, coordenação e decisão;
- h) face tácito-estratégica – durante a negociação, há *manobras*, *artimanhas* para conduzir a outra parte a uma decisão.

Ainda segundo Zajdsznajder (1998), há a estrutura e o processo de negociação. A estrutura é o conjunto de relações que é o resultado da interação das características das partes. Cada parte entra na negociação com necessidades insatisfeitas que o outro possa atender, bem como com recursos para oferecer. Se somente apenas uma das partes possuir as alternativas, não há negociação e, sim, imposição. O processo, por sua vez, é um tipo de interação em que as partes em condições semelhantes buscam resolver diferenças na obtenção de um acordo. É essencialmente verbal, e o negociador precisa encontrar meios para alterar a expectativa do outro.

Entretanto, as inúmeras limitações demonstram que ainda não foram desenvolvidos instrumentos capazes de decodificar, em um nível satisfatório, elementos intrinsecamente subjetivos inerentes ao processo de interação entre as pessoas envolvidas em uma negociação. O resultado, como colocou Raiffa (1982 *apud* NERI; DAHIA, 2004), é a compreensão da negociação com um misto de arte e ciência.

Com relação à arte de negociar, Fisher (1997, p. 24), ressalta que “[...] existem sete elementos-chave. O primeiro deles é a comunicação. Não é possível negociar sem comunicação eficaz.” Completando, o autor comenta os outros seis elementos que são fundamentais: a) relacionamento entre as partes; b) interesse;

c) opções de possíveis acordos; d) justiça; e) opções para um não acordo; f) compromisso.

Os aspectos educacional e comportamental da negociação assemelham-se à visão de Matos (2003, p.8), quando afirma que os exercícios efetivos da negociação conduzem ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida, ao esforço consentido, à cooperação espontânea e ao trabalho como meio de auto-realização. Negociação é basicamente conversação, significando a prática habitual do diálogo.

Nieremberg (1994, p.1), concordando com Fisher (1997, p.24), diz que a negociação depende da comunicação, pois ocorre entre indivíduos que agem tanto por si mesmos quanto como representantes de grupos organizados. O autor afirma que a negociação pode ser considerada um elemento do comportamento humano.

Entre os aspectos comportamentais da negociação, Wanderley (1998) considera a orientação temporal dos negociadores. Para o autor, algumas pessoas são passado orientadas e outras são futuro orientadas.

As pessoas passado orientadas estão voltadas para os problemas. Em geral, buscam culpados e pontos fracos e costumam ser benevolentes com os próprios erros. Estão voltadas para ameaças e não para oportunidades. Para não tomarem contato com informações desagradáveis, usam os mecanismos de rejeição, distorção e negação. Com isto não podem corrigir erros e desvios a tempo. As pessoas futuro orientadas procuram soluções. Não ficam se lamentando pelo que aconteceu. Aceitam o passado como um dado (WANDERLEY, 1998)

Na visão de Mattos (2002, p.9), “a experiência no passado, a tradição, que condiciona decisivamente o acordo, predispondo os espíritos, determinando atitudes e comportamentos, antecede a negociação.”

Antes de tudo, o negociador é uma das principais fontes primárias, quando relata suas experiências. Em segundo lugar, o andamento da negociação dependerá, em grande parte, da maneira como ele administra suas capacidades e talentos, isto é, se ele possui sensibilidade para valer-se de seu conhecimento histórico a fim de chegar a conclusões que lhe sejam mais favoráveis. Em terceiro lugar, a análise de sua atuação ajuda a identificar abordagens inovadoras na empresa e administração do processo de negociação, o que, por sua vez, favorecerá futuros negociadores (DUZERT; PEKAR; SEBENIUS, 2007).

Assim sendo, é fundamental em negociação conseguir ter ambos os lados satisfeitos e com seus objetivos alcançados, pois permitirá a construção de uma relação de mútua confiança entre as partes envolvidas.

2.1.2 Conceitos básicos de negociação

Algumas definições são citadas abrangendo diferentes aspectos e enfoque, mostrando visões diversas sobre negociação.

Os autores Albrecht e Albrecht (2002, p. 13) definem a negociação como um “processo utilizado para alcançar o intercâmbio de valor capaz de satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas”.

Na visão de Shell (2001, p.6-7), a negociação é uma forma básica, especial da comunicação humana, mas não é sempre que as pessoas percebem que a estão praticando. Uma negociação é um processo de comunicação interativa que pode ocorrer quando as pessoas querem algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo delas.

Negociação, segundo Matos (1989, p.240), importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem. Sem conversação não se pode negociar, e esta, para resultar eficaz, não se improvisa, mas nasce do hábito. Quem nunca conversou, ou não se dispõe a conversar, bem como não se dispõe a ouvir, a trocar opiniões e experiências, não tem condições de negociar, pois lhe falta tradição e credibilidade, não existindo, portanto, confiança.

Negociação “é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (FISHER; URY, 1985, p.30). Pela definição dos autores, nota-se também outro fator fundamental no processo de comunicação, em especial dentro da negociação. Isto é, o fato de que ela deve ser bilateral, satisfazendo a ambos os lados envolvidos, na medida em que um estará sempre transmitindo um tipo de mensagem (emissor), enquanto o outro lado a estará recebendo (receptor). A comunicação bilateral já mostra uma preocupação maior, mesmo que indiretamente, com a satisfação das necessidades de ambas as partes,

ou seja, já se nota uma tendência maior de se encaminhar para uma negociação ganha-ganha.

A esse respeito, Martinelli (2002) afirma que em uma negociação deve-se sempre buscar a satisfação de ambos os lados envolvidos, que significa o ganha-ganha, deve-se procurar continuamente ter uma visão global da negociação, o que possibilitará enxergar, de maneira mais clara, os diferentes envolvidos.

Vê-se, portanto, que negociar diz respeito a um processo de comunicação, relacionamento entre as partes interessadas em satisfazer a suas necessidades. Para que se possa ser bem-sucedida, faz-se necessário que ambas as partes estejam dispostas a negociar, tenham seus objetivos bem-definidos, utilizem informações e poderes que lhes são conferidos de acordo com a situação. Além disso, busquem interesses comuns, participem ativamente de todo o processo, analisem e direcionem os possíveis conflitos, possibilitando o alcance do melhor acordo para os envolvidos, conforme os interesses de cada um, isto é, negociar com base em princípios.

Negociação é também o “uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma *rede de tensão*” (COHEN, 1980, p.13). Pode-se dizer que a informação nessa definição passa a assumir um aspecto fundamental dentro do processo de negociação, destacando-se a importância da comunicação na negociação.

Qualquer que seja o objetivo da negociação, sua importância e oportunidade, haverá três tipos de variáveis básicas que condicionam esse processo: poder, tempo e informação. Essas variáveis podem aparecer em uma negociação de maneira isolada ou acompanhadas de outras variáveis (MARTINELLI, 2002).

É importante destacar que, para se ter uma negociação efetiva, deve-se ter pelo menos duas das três variáveis presentes e, se possível, interligadas, além de saber utilizá-las corretamente.

A seguir será feito um breve retrospecto dessas variáveis: o poder, o tempo e a informação:

a) Poder

Dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder; dessa forma transmite-se autoconfiança aos demais. A negociação utiliza essa forma positiva de poder, exercendo autoconfiança, defendendo interesse e realizando acordos satisfatórios para todas as partes (MARTINELLI, 2002).

Para compreender melhor o significado de poder, Martinelli e Almeida (1998) dividiram o poder de acordo com a origem dos mesmos: poderes pessoais e circunstanciais.

Com relação aos poderes pessoais, eles são inatos, estão presentes em qualquer situação, independentemente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades para se lidar com pessoas que auxiliarão no processo de negociação, dando maior ou menor poder à pessoa que o possui e, mais ainda, o utiliza. Esses poderes podem tratar de questões morais presentes em cada negociador:

- a) poder de moralidade – influência de sua cultura de ações;
- b) poder de atitude – decisões ou atitudes que determinarão certo comportamento;
- c) poder da persistência – perseverança de se alcançar um objetivo estabelecido;
- d) poder da capacidade persuasiva – habilidade de mostrar a importância de determinado aspecto da negociação e canalizar para um acordo que satisfação aos interessados.

Quanto aos poderes circunstanciais, Martinelli e Almeida (1998) dizem que esses poderes enfocam a questão da situação, o momento e o tipo de negociação. De acordo com as circunstâncias, é analisado um fato de maneiras diferentes, enxergando-se o mesmo por ângulos diversos. Os autores apresentam algumas situações que configuram um tipo de poder:

- a) poder do especialista – conhecer o que se negocia e com quem, havendo certo entendimento específico sobre a questão negociada;
- b) poder de posição – ocupar certa posição, cargo ou função;
- c) poder de precedente – ter ocorrido fato anterior que tenha aberto um precedente;
- d) poder de conhecer as necessidades – conhecer as necessidades da outra parte, muitas vezes ocultadas no processo de negociação;
- e) poder de barganha – exercer influência para vencer obstáculos e conquistar objetivos.

Ao mencionar a variável poder, Cohen (1980) classifica-o em poder de concorrência, da legitimidade, dos riscos, do compromisso, de especialização, de conhecer necessidades, do investimento, da recompensa e da punição, da identificação, da moralidade, do precedente, da persistência, da capacidade persuasiva e da atitude, e não aborda o poder de barganha utilizado por alguns autores que discutem os poderes em negociação.

Em se tratando de poder, Nierenberg e Ross (2003, p.91) mencionam que, quando as pessoas usam o termo poder no contexto de uma negociação, estão se referindo “à capacidade de um indivíduo de dominar. O exercício de poder pode provocar emoções fortes, no *bom sentido*, admiração, respeito e consentimento; no *mau sentido*, medo, hostilidade, rejeição e retaliação”.

O indivíduo tem poder sobre os outros negociadores na medida em que pode induzi-los a fazer alguma coisa que de outro modo eles não fariam, e vice-versa. O poder é subjetivo e o negociador só percebe o poder dos outros a partir de influências em sua mente, algumas delas inconscientes, algumas equivocadas e outras manipuladas, conforme coloca Kennedy (2005).

Estudo realizado pela Harvard Business (2003) mostra que em negociações é comum o uso do poder do diálogo, um importante meio de comunicação e um eficaz antídoto para a maioria, senão para todas as barreiras humanas identificadas. Ele é geralmente o melhor caminho de que as pessoas dispõem para identificar e trazer à tona receios e preocupações não reveladas, desenvolver soluções e chegar a entendimentos comuns. Na negociação, quando o diálogo tramita suavemente, produz melhores idéias e gera concordância em torno das mesmas.

O poder representa para Coughlan *et al* (2002) a capacidade que um membro tem de conseguir que outro faça alguma coisa que de outro modo ele não faria; poder é o potencial para influenciar. O poder é hipotético, especulativo e impossível de ser avaliado de maneira precisa.

Analisando os poderes, verifica-se que é um importante instrumento que, ao ser usado, mostra à outra parte que o único caminho para vencerem é estando juntas.

b) Tempo

Em uma negociação, o tempo deve ser analisado, verificando-se como ele afeta o processo. Ele deve ser o ponto de apoio para se projetar o negócio e conseqüente satisfação dos envolvidos, além de permitir a conclusão de que é ilimitado, podendo, entretanto, ser controlado. Quanto mais tempo disponível, maior a chance de se chegar a um acordo satisfatório.

A esse respeito, Martinelli e Almeida (1998) colocam que o tempo deve ser o ponto de apoio para se projetar o negócio e, conseqüentemente, a satisfação dos envolvidos, além de permitir a conclusão de que é ilimitado, podendo, entretanto, ser controlado.

Na verdade, o limite do tempo é definido por quem negocia, tornando-se mais flexível. Como produto de uma negociação, os prazos também podem ser negociáveis.

A questão do tempo pode ser percebida, segundo Martinelli e Almeida (1998), como uma variável essencial no processo de negociação. Alguns levam o tempo muito a sério, mas outros não se incomodam muito com os prazos, e em qualquer negociação o tempo é definido por quem negocia, tornando-se mais flexível.

Em um processo de negociação, é necessário que haja também “movimento de posição de uma ou de ambas as partes. Cabe aos bons negociadores saber como provocar esse movimento, selecionando o conceito a ser adotado e o momento adequado no processo para empregá-lo” (CARDIGA, 2002, p.30).

Todo negociador precisa de tempo para pensar. Segundo Ury (2004), fazer uma pausa é essencial entre uma negociação e outra; após uma pausa, ter-se-á condições de ver as coisas com mais objetividade. As negociações são mais produtivas quando interrompidas por freqüentes intervalos.

Geralmente, constata-se que as concessões feitas em uma negociação acontecem o mais próximo possível dos prazos finais, se não depois de expirados. E quanto mais próximo do fim, maior é a pressão do tempo, a tensão de fazer concessões para a realização de um acordo, que tenderá a não ser tão satisfatório.

Aqui cabe analisar o pensamento de Kennedy (2005), que coloca que o tempo é o maior fator de pressão em uma negociação. A pressão do tempo é, portanto, desconfortável; adiciona *stress* a uma situação por si só estressante; força escolhas difíceis e pode fazer com que um grupo de negociação se divida, uma vez que as percepções dos membros da equipe do que é possível fazer no momento não se modificam no mesmo ritmo.

No que tange à pressão do tempo, Nash (2001) ressalta que decisões tomadas sob a pressão de prazos estreitos freqüentemente resvalam em questões éticas. Embora o tema da ética vá ser retomado logo à frente, vale a pena antecipar, com uma pequena digressão, algumas reflexões da autora no que diz respeito ao tempo, aos prazos e seus reflexos na questão da confiança (tema que também será objeto de discussão mais à frente). Segundo a autora, “as pressões do curto prazo podem silenciar o raciocínio moral simplesmente não deixando espaço para ele” (NASH, 2001, p.149).

Dentro dessa reflexão, Gwirtzman (*apud* NASH, 2001), destaca que o ritmo estonteante dos negócios e o poder incrível que alguns executivos possuem têm conseqüências dramáticas na redução do tempo para a reflexão ética e, em conseqüência, acabam funcionando como um estilo administrativo favorável ao suborno.

Ainda segundo Nash (2001, p.149), o pensamento de curto prazo é uma falha dupla (de visão e de avaliação). Para ela,

o administrador que toma a medida intelectual de um problema como um padrão em curto prazo não adota uma visão do objetivo empresarial que abranja adequadamente a dinâmica da criação de valor e das atividades de relacionamento capacitante.

Uma vez que esse administrador tampouco pára o suficiente para analisar a conduta passada, ele terá poucos pontos de apoio para uma forma integrada e produtiva de tomar decisões com a sustentação de sua consciência moral: “ao contrário, suprime-se instintivamente a consciência, porque ela só atrasa as coisas” (NASH, 2001, p.149).

É fácil imaginar o impacto que um ambiente psicológico em que as decisões são tomadas intempestivamente tem sobre a relação de confiança. Esse ponto, conforme já foi dito, será tema de discussão mais à frente.

Ainda assim, conforme deixa claro Maximiano (2004), não se pode fugir do fator tempo num ambiente de negócios, uma vez que, na resolução de problemas, torna-se importante tomar decisões rápidas e quase sempre intuitivas, que exigem agilidade de raciocínio. Em alguns casos, existe um prazo-limite a ser cumprido e o tempo é fator condicionante; em outros, o tempo é consequência das decisões que forem tomadas.

Deve-se destacar, ainda, o fato de que todas as partes envolvidas em uma negociação normalmente têm um prazo-limite. Muitas vezes, porém, a outra parte tenta parecer indiferente em relação ao prazo, o que sempre traz resultados, visto que aumenta a pressão sobre o oponente. Entretanto, uma parte exercerá um poder maior sobre a outra, se souber estimar o prazo-limite do oponente.

Cabe ressaltar, finalmente, ainda que, quando se aproxima o prazo-limite, pode ocorrer uma troca de poder entre as partes, bem como uma solução criativa para o acordo, ou, então, o outro lado muda o rumo da negociação.

c) Informação

A informação está intimamente relacionada com o poder de conhecer as necessidades, ou seja, ela pode encaminhar o sucesso, afetar a avaliação da realidade e as decisões que serão tomadas. Um ponto importante da negociação é a busca dessas necessidades dos envolvidos, que deve ser iniciada antes mesmo de sentar-se à mesa para facilitar o acordo. Entre essas necessidades pode-se citar: saber ouvir, escutar o que está sendo dito, entender o que está sendo omitido, além de se observar a expressão dos outros negociadores: formas de comunicação, expressões faciais, olhares, gestos, entonação de voz, entre outros.

Donaldson e Donaldson (1999) retratam que é importante reunir informações sobre os adversários. Para se obter o que se deseja e necessita, é preciso descobrir o que estimula ou desestimula o outro. As pessoas não têm motivação para dar ao outro o que ele quer se não ganharem algo em troca.

Assim, aos poucos, as verdadeiras necessidades vão se revelando nos momentos oportunos, e essas informações servirão também para confirmar as

promessas feitas na negociação, se serão ou não cumpridas, e se o relacionamento será preservado ou não.

Estudos realizados por Bazerman e Neale (2007) mostram que boas negociações e tomadas de decisões de qualidade requerem que o indivíduo identifique e use informações confiáveis, e não somente as informações disponíveis. As informações mais facilmente lembradas, por serem dramáticas, podem ser interpretadas como confiáveis, quando de fato não são. Assim, torna-se necessário que o negociador consiga distinguir entre o que é emocionalmente familiar e aquilo que é confiável e relevante. Eles consideram isso complexo, mas necessário, para haver melhoria na qualidade dos acordos negociados.

Outro ponto importante da informação é o de possuir a habilidade, o conhecimento de determinado fato, assunto, negociação, podendo até gerar um poder de especialização.

Nesse sentido, Stair (2000) menciona que existem vários tipos de informações que podem ser criadas, dependendo das relações dos dados existentes e dos envolvidos; cada dado novo ou diferente significa que as relações podem ser redefinidas e novas informações podem ser criadas.

2.1.3 Estilos de negociação

Para melhor atuar no mercado, sendo um diferencial representativo para as empresas, tem-se enfatizado a importância das habilidades que influenciam as ações e o comportamento de seus gestores em relação ao ambiente, capacitando-os assumir postura proativa no nível de negociação. Além disso, buscar o melhor acordo, dentro de um relacionamento duradouro que satisfaça aos interesses dos envolvidos conforme critérios objetivos, utilizando ao máximo a comunicação realizada.

Não existe um padrão correto para se aplicar no modo de agir do negociador, entretanto é possível estabelecer estilos que, de certo modo, ditam uma melhor possibilidade de encaminhamento da negociação, como a negociação ganha-perde e a negociação ganha-ganha.

2.1.3.1 Negociação ganha-perde

Esta é a abordagem convencionalmente utilizada nas negociações. Cada parte adota um determinado posicionamento e procura mantê-lo. Tipicamente, há uma atmosfera de combate, com medição de forças e relações caracterizadas pelo antagonismo (DONALDSON; DONALDSON, 1999).

Na visão de Martinelli e Almeida (1999), o modelo ganha-perde é uma negociação unilateral, isto é, os negociadores querem satisfazer apenas suas posições, não se focando nos interesses. Assim, eles não procuram manter um relacionamento duradouro, e por isto adotam postura agressiva na negociação, o que pode levar ao fracasso no longo prazo. Além disso, os negociadores voltados para o ganha-perde não discutem diferenças ou equilibram forças, tornando-se inflexíveis e abusando de seus poderes.

Nesse tipo de negociação, é impossível prever um acordo de sucesso, mesmo porque os envolvidos não se sentem motivados a cumprir um acordo, e, muitas vezes, rompem até barreiras éticas para conseguirem vantagens exclusivas, o que é conhecido como *Lei de Gerson*, procurando levar vantagem em tudo.

Numa negociação ganha-perde, de acordo com Ury (2004), o insucesso se mostra presente e os envolvidos não se sentem motivados a cumprir tal acordo; não há satisfação de todos os interesses, mas de uma ou outra posição. De algum modo, é gerado também um relacionamento insatisfatório, eliminando qualquer possibilidade de novas conversas. Esses negociadores ultrapassam as barreiras éticas para conseguir vantagens exclusivas, independentemente das metas dos demais.

São elementos principais da negociação ganha-perde, de acordo com os autores: adoção de um posicionamento pelas partes; extração ou capitulação de concessões; atmosfera de combate ou de guerra psicológica; e concessões mútuas através da desistência de alguma reivindicação.

Torna-se também importante saber transformar uma negociação ganha-perde em ganha-ganha. Alguns passos podem ajudar na redução de conflito e facilitação de acordo ganha-ganha: as partes envolvidas devem gerenciar o conflito; melhorar a precisão da comunicação – isto é, a questão negociada deve ser entendida

exatamente como ela é pela outra parte –; e controlar as questões em discussão, principalmente as que gerarem grandes disputas.

2.1.3.2 Negociação ganha-ganha

Há alguns anos, a idéia era a de levar vantagem em tudo, sem a preocupação com a satisfação do outro lado envolvido na negociação. Só mais recentemente entendeu-se que atingir a satisfação de ambos os lados é um aspecto fundamental para o sucesso da negociação. Assim, deixar explícitas as necessidades básicas das duas partes tornou-se mais importante do que a visão tradicional em negociação.

A busca de soluções duradouras nas negociações pode levar a novas negociações no futuro, além de manter e, inclusive, aperfeiçoar o contrato já existente entre as partes envolvidas no processo. Esse esforço para atender as várias expectativas leva ao que se chama de negociação ganha-ganha (URY, 2004; NIEREMBERG; ROSS, 2003).

O modelo ganha-ganha, segundo Martinelli e Almeida (1999), refere-se à negociação em que todos os envolvidos ganham, ou melhor, satisfazem da melhor forma seus interesses. Nesse sentido, são identificados os objetivos de todos os envolvidos; há um processo de discussão dos pontos de vista para se chegar a um acordo comum e à determinação de soluções alternativas; há uma preocupação com um relacionamento duradouro.

Em caso de divergências, a criatividade é ferramenta indispensável para se estabelecer o melhor acordo ganha-ganha, a flexibilidade é comportamento essencial para a busca do que realmente é importante para as partes, e a comunicação dá a ligação final para que toda a negociação possa ser efetiva. Os conflitos devem, então, ser gerenciados, tirando-se proveito das diferenças para se aprender algum fato e/ou comportamento, e os negócios ganha-perde devem ser transformados em acordos ganha-ganha (WANDERLEY, 1998).

Uma teoria importante na negociação ganha-ganha para solucionar situações de conflitos é a “Teoria dos Jogos”. Essa teoria tem sido usada para examinar a concorrência e a cooperação dentro de empresas. Ela provê critérios importantes

quando lida com situações que permitem perguntas simples, não fornecendo respostas positivas ou negativas, mas ajuda a examinar de forma sistemática permutações e combinações de condições que podem modificar a situação. Além disso, estuda decisões que são tomadas em um ambiente em que vários jogadores interagem (NASH, 2002; GILES 2002). John Nash⁹ sugere, em sua análise pioneira do equilíbrio na teoria dos jogos não-cooperativos, uma reflexão interessante no que diz respeito à confiança e cooperação – lembrando aqui que a contribuição de John Nash diz respeito aos jogos de “não-cooperação”: quando os envolvidos não têm clareza quanto ao que os “inimigos” vão fazer. Nesses casos, Nash afirma que sempre existe um ponto de equilíbrio no qual nenhum dos jogadores perde. Nash (*apud* SIMÕES; ABDENUR, 2008, p.3) postulou que, muitas vezes, a interação entre “jogadores” atinge uma condição de equilíbrio. O chamado equilíbrio de Nash é “uma situação na qual, dadas as decisões tomadas pelos outros competidores, nenhum jogador pode melhorar sua situação mudando sua própria decisão. Em outras palavras, não há incentivos para tal mudança.”

O hoje célebre “dilema dos prisioneiros”, formulado por Albert W. Tucker em 1950, oferece uma boa ilustração desse conceito.

O dilema surge na seguinte situação: dois suspeitos, “A” e “B”, são acusados de um mesmo crime. Encontram-se presos em celas separadas e sem possibilidade de se comunicarem, quando uma proposta lhes é feita: cada um deles pode escolher entre confessar ou negar o crime. Se ambos negarem, serão presos por um ano. Se os dois confessarem, serão presos por três anos. Mas, se um deles confessar e o outro negar, o que confessou será libertado imediatamente, enquanto o que negou será submetido à pena de 10 anos de prisão.

Analisando a situação, vê-se que, atendida a hipótese de ausência de um acordo prévio entre os prisioneiros, tenha o outro confessado ou negado, é sempre melhor confessar. Assim, o ponto (confessar, confessar) representa um exemplo de um equilíbrio de Nash. Isso fica mais claro analisando a questão do ponto de vista de cada jogador. Eles raciocinam da seguinte maneira: “O outro prisioneiro pode, assim como eu, negar ou confessar. Se ele confessar, o melhor que posso fazer é

⁹ John Forbes Nash Jr., matemático, muitas vezes considerado um pesquisador da “Teoria dos Jogos”, pela Universidade de Princeton, em 1950, com a tese *Non-Cooperative Games* (Jogos não cooperativos, publicada em 1951) que lhe valeu mais tarde a indicação, e conseqüente premiação, ao Prêmio Nobel. John Nash foi personagem de biografia por Sylvia Nasar, em 1998, e de um filme de produção norte-americana intitulado “Uma Mente Brilhante” (*A Beautiful Mind*), em 2001.

confessar também, já que ficarei preso por três anos no lugar de 10 anos. Se ele negar, o melhor para mim ainda é confessar, pois assim estarei livre, em vez de condenado a um ano. Nos dois casos, o melhor é confessar, portanto, eu confessarei". Assim ambos os prisioneiros, se forem racionais, pensando dessa maneira, ficarão presos por três anos.

O resultado do dilema dos prisioneiros permite observações bastante interessantes. Existe uma maneira de melhorar a situação de um dos jogadores sem piorar a situação do outro.

Na verdade, nesse jogo existe uma forma de melhorar a situação de ambos os jogadores concomitantemente. Se ambos cooperarem e negarem o crime, terão dois anos a menos de pena. Mas por que isso não ocorre? A resposta reside no fato de que o ponto (negar, negar) não obedece à racionalidade. Estando nesse ponto, os dois terão um incentivo enorme a confessar o crime: sua liberdade. A desconfiança os leva, portanto, a confessar o crime (SIMÕES; ABDENUR, 2008, p.4).

De forma análoga ao sugerido pela análise, para verificar se o melhor resultado de uma negociação é o ganha-ganha, devem-se avaliar três questões básicas, de acordo com Robbins (2002): Será que todas as negociações realmente devem terminar como um ganha-ganha? Será que todos os negociadores devem procurar o ganha-ganha como resultados finais? Será que é possível assumir que o oponente está buscando o ganha-ganha?

Ao avaliar essas questões, o autor questiona, inicialmente, se vencer realmente é sempre a melhor opção. Deve ser verificado que nem sempre a vitória no curto prazo será o melhor resultado, pensando-se em termos de longo prazo. Robbins (2002), em confronto com os demais autores citados neste trabalho, apresenta-se com uma visão diferenciada, ao questionar a opção ganha-ganha.

Com relação à questão de os negociadores estarem buscando o ganha-ganha como resultado, o autor acredita que a preocupação deve ser somente atingir os próprios objetivos e vencer, não se preocupando em conseguir uma vitória para o outro lado, visto que ele terá essa única preocupação.

No que se refere à terceira questão, de se assumir que a outra parte está buscando o ganha-ganha, o autor pondera que o oponente preocupa-se muito pouco com a posição da outra parte e estará apenas buscando vencer por sua própria conta.

Assim, para se obter um acordo ganha-ganha, é preciso identificar as metas claras, não só as próprias, mas também as do outro negociador. Esse planejamento ganha-ganha permite que se relacionem as metas comuns, não desperdiçando tempo em negociá-lo, pois as metas são concordantes (ROBBINS, 2002).

Além disso, ser um negociador efetivo ajuda a negociar ganha-ganha, ao invés de ganha-perde. Segundo Martinelli e Almeida (1999), para que isso ocorra, o negociador efetivo deve:

- a) ser um bom negociador, ou seja, aproveitar, positivamente, as oportunidades a todo o tempo;
- b) ser extrovertido, capaz de relatar facilmente, para todos, os objetivos e propostas da negociação;
- c) ser um bom líder na equipe de negociação, contribuindo para a finalização de uma negociação ganha-ganha;
- d) não temer um comportamento autoritário do oponente;
- e) ter habilidade para encontrar seu nível máximo de negociação, para aceitar desafios e detectar possíveis riscos;
- f) conhecer suas limitações e saber superá-las;
- g) ser flexível, adaptando-se às situações encontradas;
- h) ter paciência e estar constantemente se auto-avaliando.

Cabe ressaltar que o resultado final de uma negociação ganha-ganha não é apenas elaborar um acordo ganha-ganha. O importante é fazer com que o acordo funcione, uma vez que ele não garante por si só o desempenho, afinal ele não pode atuar, somente as pessoas o podem. Cada negociador deve procurar manter o outro lado empenhado em cumprir sua parte, não dispersando energia. A negociação ganha-ganha é um processo contínuo e assim deve se encarada ao longo do tempo.

2.1.4 O negociador

Durante uma negociação, o objetivo deve ser desenvolver a habilidade de tomar freqüentemente boas decisões. O sucesso de uma negociação, segundo

Fisher (2002, p.37), deve ser creditado ao negociador. Para o autor, seus conhecimentos, habilidades, personalidade e perspicácia criam um estilo particular.

Um negociador tem, entre suas habilidades, a capacidade de buscar e aproveitar oportunidades; de comunicar-se facilmente com as partes envolvidas; de liderar e contribuir para um acordo ganha-ganha; de aceitar desafios e detectar riscos sem prejudicar os objetivos; de conhecer suas limitações e superá-las; de ser flexível, adaptando-se às situações encontradas; e, principalmente, ser paciente e estar constantemente se auto-avaliando (MARTINELLI; GHISI, 2006)

É importante destacar que, independentemente dessas habilidades, qualquer pessoa pode negociar. Entretanto, os negociadores que as possuírem terão um diferencial e poderão ter melhores condições de negociar. As habilidades de negociação podem ser desenvolvidas ou aprimoradas por qualquer pessoa, visto que a negociação está presente no dia-a-dia. E quanto mais hábeis forem os negociadores, maiores as possibilidades de uma negociação efetiva.

Segundo Martinelli e Almeida (2002), são poucos os autores que se preocupam com as habilidades essenciais dos negociadores. Entre eles destacam-se:

- a) Nieremberg (1994) – foco principal nas habilidades de interpretação do comportamento humano.
- b) Sparkes (1992) – ênfase nas habilidades mais objetivas, como saber falar e ouvir, ter consciência da negociação, proporcionar alternativas e analisar propostas que serão efetivas.
- c) Lewick, Hiam e Orlander (1996) – foco principal nas habilidades fundamentais dos negociadores, no que se refere a colocar-se no lugar da outra parte e interpretar o comportamento humano.

Existem diferentes modalidades de negociação e cada uma delas requer diferentes habilidades. Martinelli e Ghisi (2006) descrevem algumas formas de negociação e as habilidades necessárias ao negociador:

- a) Negociação informal – requer habilidades específicas de uma negociação, envolvendo o conhecimento sobre os problemas internos e as relações de trabalho entre equipes.

- b) Negociação comercial – requer habilidades para interpretar o comportamento humano. O negociador deve ser flexível e desenvolver um relacionamento com quem está negociando.
- c) Negociação de formação de parcerias – requer habilidades técnicas e interpessoais, as quais se relacionam ao conhecimento de técnicas, processos e macetes de negociação, jogo de cintura. As últimas dizem respeito ao conhecimento interpessoal dos negociadores, como estilo de cada um; quais são as suas forças, fraquezas, necessidades e motivações; como relacionar-se de forma diferenciada com outra parte, entre outras.

Martinelli e Almeida (2002) sugerem um conjunto de habilidades essenciais a serem seguidos pelos negociadores:

- a) concentrar-se nas idéias;
- b) discutir as proposições;
- c) proporcionar alternativas à outra parte;
- d) ter objetividade no equacionamento dos problemas;
- e) apresentar propostas efetivas;
- f) saber falar e saber ouvir;
- g) colocar-se no lugar da outra parte;
- h) ter consciência de que se negocia o tempo todo;
- i) saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas;
- j) separar os relacionamentos pessoais dos interesses;
- k) evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo.

Além dessas habilidades, os autores diferenciam as habilidades necessárias dos negociadores em convencionais e não convencionais, sendo estas distintas. Estas características são apresentadas no Quadro 1.

Algumas habilidades importantes também são citadas por Fisher (1997) como importantes para o negociador: ter firmeza, ser amistoso e criativo; ter comunicação eficaz e bom relacionamento; descobrir o interesse da outra parte; elaborar os diversos acordos possíveis; convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça; e definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final.

Assim vê-se que, de uma forma ou de outra, o negociador precisa desenvolver habilidades que lhe permitam agir de maneira correta nas decisões do dia-a-dia (MARTINELLI; GHISI, 2006).

NEGOCIADORES CONVENCIONAIS	NEGOCIADORES NÃO CONVENCIONAIS
Para obter informações, <i>utilização de questões que terminam abertamente</i> , evitando respostas somente com sim ou não.	<i>Utilização de equívocos</i> – compreender mais a outra parte, propositadamente, para forçar o outro lado a esclarecer sua posição e a acrescentar informações.
<i>Uso da paráfrase ou reformulação daquilo que o outro negociador disse</i> , com o intuito de demonstrar interesse, verificar sua compreensão, ganhar tempo e proporcionar à outra parte a oportunidade de acrescentar algo à discussão.	<i>Exagero</i> – ampliar tudo aquilo que o outro negociador diz para questionar uma posição externa, a qual se sabe que a outra parte está pronta a tomar.
<i>Uso de silêncio</i> para forçar a outra parte a compartilhar informações.	<i>Mudança inesperada</i> – dizer ou fazer algo, repentinamente, para criar um efeito de surpresa.
<i>Sumarização</i> para medir o progresso da negociação e construir acordos prévios.	<i>Sarcasmo</i> – utilizar-se de zombarias para provocar reações emocionais.
<i>Confirmação dos sentimentos e emoções</i> para aliviar a tensão e reforçar a confiança.	<i>Sufocação</i> – sufocar a outra parte com excesso de questões e informações para tentar enfraquecê-la.

Quadro 1: Habilidades utilizadas por negociadores convencionais e não convencionais
Fonte: MARTINELLI ; ALMEIDA, 2002 (Adaptação)

2.1.5 Negociação e ética

De acordo com Vazquez (2001, p. 23), a ética é como “a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, ou seja, é ciência de uma forma específica em sociedade, e do comportamento humano.” Assim, vê-se que a ética estabelece padrões sobre o que é bom ou ruim na conduta e na tomada de decisões, quer seja no plano pessoal ou sob o ponto de vista organizacional.

A ética é uma questão muito importante na negociação (SROUR, 2000; VAZQUEZ, 2001; MARTINELLI 2002). Como a negociação geralmente é parte de um processo, no qual as partes estão competindo por recursos escassos e para conseguirem o melhor acordo possível, elas normalmente mudam de um

comportamento honesto para um outro tipo que se pode considerar desonesto, dependendo, evidentemente, do ponto de vista de quem o avalia (MARTINELLI, 2002).

Existem muitas discussões a respeito de até que ponto se está agindo de maneira ética ou não em uma determinada negociação. Mas isso depende muito dos valores das pessoas envolvidas na negociação e do ambiente no qual elas estão inseridas.

Em termos éticos, não há, normalmente, nenhum padrão formal nem nenhuma declaração escrita que sirva como modelo para os negociadores, ao contrário daquilo que acontece em relação ao aspecto legal (CARDIGA, 2002).

Entretanto, a ética de um negociador irá depender de algumas questões pessoais, tais como a formação filosófica e religiosa do negociador, sua experiência, valores pessoais, entre outros aspectos importantes.

Segundo Shell (1991, p.101), “uma sensibilidade ética, longe de ser um *luxo* em transações de negócio, pode ser a melhor conselheira de um negociador.”

Segundo Gutierrez¹⁰ (1994 *apud* MARTINELLI, 2002, p. 44), seis aspectos explicariam o surgimento das preocupações éticas na gestão das empresas:

- a) maiores exigências de responsabilidade social e econômica em relação aos empresários e gerentes das organizações;
- b) grande desconhecimento, por parte do quadro gerencial nas organizações, sobre as características básicas dos seres humanos;
- c) maior consciência de que os aumentos de produtividade estão condicionados à elevação da Qualidade de Vida (QV) organizacional;
- d) a questão ética torna-se rentável à medida que coloca as preocupações vitais na cultura organizacional;
- e) o desenvolvimento de vantagens competitivas se relaciona com o desenvolvimento de habilidades internas nas organizações;
- f) incoerência entre os valores do ambiente e aqueles que são comunicados pela cultura organizacional.

Com relação a dificuldades e dilemas dos gestores em lidar com as questões referentes ao aspecto ético, Gutierrez (1994 *apud* MARTINELLI, 2002) ressalta quatro enfoques que, ligados à tomada de decisões éticas, proporcionam critérios para o entendimento e a resolução dessas questões, conforme o Quadro 2.

¹⁰ GUTIERREZ, J.L.F. Creación de um programa permanente de reflexión ética de la gerencia de empresas. Santiago, 1994. Universidad Diego Portales. Facultad de Ciências Administrativas.

ENFOQUE	CRITÉRIOS
UTILITÁRIO	É o conceito ético de que comportamentos morais produzem o maior bem, para o maior número possível de pessoas.
INDIVIDUALISTA	Trata-se do conceito de que as ações são morais, caso elas promovam o interesse individual, em termos de longo prazo.
MORAL	Parte do princípio de que os seres humanos têm direitos e liberdades que não podem ser sobrepujados por decisões individuais. Dessa forma, as decisões morais seriam as que mantêm os direitos das pessoas afetadas por essas decisões.
JUSTIÇA	Considera que as decisões morais devem ser baseadas em padrões de equidade e imparcialidade.

Quadro 2: Critérios que orientam a tomada de decisões éticas
Fonte: GUTIERREZ, 1994 *apud* MARTINELLI, 2002 (Adaptação)

Entre os fatores que afetam as decisões éticas, podem-se citar os gestores e a organização. Quanto aos gestores, estes trazem à função que desempenham traços de comportamento e de personalidade específicos. As organizações, paralelamente as suas atividades econômicas, possuem responsabilidade social perante a sociedade. Essa responsabilidade refere-se à obrigação da Alta Administração da empresa de tomar decisões e ações que irão fortalecer o bem-estar e os interesses tanto da sociedade quanto da organização (MARTINELLI, 2002).

Entretanto, para se pensar na questão ética, torna-se importante analisar por que surgem os comportamentos antiéticos. Têm-se muitas dimensões do comportamento humano e o sistema das empresas muitas vezes motiva condutas antiéticas. Lewicki e Litterer¹¹ (1985 *apud* MARTINELLI, 2002) sugerem quatro delas: lucro, competição, justiça e propaganda, como descrito no Quadro 3.

¹¹ LEWICK, R.J. ; LITTERER, J. A . **Negotiation. Illions**. Irwin Homewwod, 1985.

DIMENSÕES	QUESTÕES
PROPAGANDA	Embora as estratégias e táticas de negociação tenham muito pouco a ver com estratégias de propaganda em termos convencionais, questões e aspectos referentes a lucro, justiça e competição são comuns na avaliação do comportamento dos negociadores.
LUCRO	É um ponto da negociação e, pela sua própria natureza, a negociação é um processo por meio do qual os indivíduos tentam maximizar seus resultados. Ao tentar maximizar seus resultados, é natural que os indivíduos tentem utilizar táticas e estratégias reconhecidas para essa finalidade.
COMPETIÇÃO	Quando a quantidade total de recursos disponíveis não é suficiente para satisfazer os desejos de todos, ocorre a competição. Mesmo quando a quantidade de recursos é suficiente, existe a competição, pois todos buscam aperfeiçoar seu produto ou serviços, para terem clientes mais satisfeitos e garanti-los em termos futuros e de divulgação dos seus produtos ou serviços.
JUSTIÇA	São necessários certos padrões para garantir que a justiça seja preservada, baseados nos padrões de distribuição de resultados: aquilo que as partes realmente recebem (em benefícios econômicos ou sociais) comparado com aquilo que elas acreditam que merecem.

Quadro 3: Dimensões do comportamento humano nas negociações
Fonte: LEWICKI; LITTERER, 1985 *apud* MARTINELLI, 2002 (Adaptação)

É importante que se diga que os conflitos começam a aparecer quando as partes discordam quanto ao seu desempenho real e quanto ao que acham que merecem pelo efetivo desempenho. Além disso, a questão da justiça pode surgir no momento em que as partes discordam sobre a natureza das regras e se elas estão sendo seguidas para o atingimento de uma determinada finalidade (MARTINELLI, 2002; SROUR, 1998).

Identificando as três principais questões da conduta humana e do sistema empresarial, a busca do lucro, a natureza da competição e os padrões de justiça apropriados, pode-se fazer uma avaliação das questões éticas na negociação.

Quanto às questões antiéticas, Lewicki e Litterer (1985 *apud* MARTINELLI, 2002) enfatizam que a principal motivação para o negociador utilizar um comportamento antiético é aumentar o poder e o controle. Normalmente, a maior parte dos negociadores não é desonesta, “mas consciente das suas responsabilidades morais e sociais, então, quando decide utilizar uma tática antiética, busca razões para justificar esse comportamento” (SROUR, 1998, p.32).

Segundo Lewicki e Litterer (1985 *apud* MARTINELLI, 2002), quanto mais freqüentemente um negociador utiliza o processo de identificar atitudes antiéticas, mais seus julgamentos sobre padrões e valores éticos tornam-se tendenciosos, levando a uma habilidade cada vez menor de fazer julgamentos precisos sobre a verdade.

Nash (2001) cita em seu livro que todo administrador depara-se com uma responsabilidade contraditória: ajudar a alimentar o carisma empresarial, contribuindo para criar uma imagem de força e simpatia para a empresa, dar prioridade a seus interesses em muitas ocasiões e, ao mesmo tempo, manter a autonomia para julgar questões independentemente e do ponto-de-vista do observador. Ewing David¹² (1983 *apud* NASH, 2001) escreveu diversos livros sobre o problema de patrulhamento e da liberdade de expressão na empresa. Ele resume os dilemas morais da lealdade gerencial da seguinte forma: “A lealdade atrelada à consciência é um recurso humano verdadeiramente admirável, seja para os indivíduos nas organizações ou para as organizações na sociedade maior. Mas, se as pessoas separarem as duas, estarão todos ameaçadas”.

Em nenhuma outra circunstância a tendência de colocar o “chapéu empresarial” e de se engajar em sectarismo corporativo é mais forte que durante as negociações. O jogo, o *blefe* e a incerteza de tais situações transformam a imagem e o interesse corporativo em orientações particularmente fortes para a tomada de decisão. Mas, como destaca Roger Fisher, Diretor do Projeto de Negociações de Harvard, esse tipo de mentalidade pode impor sérios limites ao valor do processo de negociação. Uma estratégia mais aberta, vencedor/vencedor, faz mais sentido para a solução em longo prazo de objetivos conflitantes. Adotar tal estratégia, porém, significa ir além dos ditames do “eu empresarial corporativo”, que tende a optar pela solução mais rápida e mais obviamente engrandecedora (FISHER; BROWN, 1998).

¹² DAVID, Ewing. **Do it way or you're fired**. Publication info: New York : John Wiley, 1983.

2.2 Confiança

2.2.1 A inter-relação entre valor e confiança

O valor não é propriedade dos objetos em si, mas ele só atinge propriedade devido à sua relação com o homem enquanto sujeito social. Apesar de os objetos terem um valor em função de certas propriedades objetivas, é o homem – como ser histórico-social e devido a sua atividade prática – que cria os valores e os bens nos quais acredita e os quais segue. Os valores são, portanto, criações humanas, e só existem e se realizam no homem e pelo homem (VAZQUEZ, 2001)

De acordo com Leisinger e Schmitt (2001), valor é algo que possui unidade e perenidade; valor é a meta que a moral aspira – a qual lhe confere um objetivo.

Para os mesmos autores, a moral é constituída por valores e normas, em que as normas pressupõem os valores e exigem que estes sejam realizados. No entanto, com freqüência, as controvérsias éticas se ressentem do fato de parceiros não compartilharem os mesmos valores sobre os quais se fundamentam suas normas morais. O que para um pode representar um valor pode para o outro ser um desvalor.

Na visão de Albrecht e Albrecht (2001), na criação de valor nas negociações, o negociador precisa levantar dados sobre as possibilidades e perspectivas favoráveis ou não, em relação às suas estratégias, ao modelo de construção de suas táticas e também, e principalmente à elaboração de sua linha de argumentação, frente a seus interlocutores. Para os autores, esse momento de questionamentos é propício para que alguns conceitos fiquem claros para o negociador, ou, se for o caso de negociação em equipe, para os negociadores. Esse cuidado permitirá a todos falarem a mesma linguagem, conhecendo de forma comum e homogênea os conceitos que permeiam a negociação:

- a) negócio – intercâmbio de valor entre duas ou mais partes, capaz de satisfazer seus respectivos interesses;

- b) valor – substância ou meio de troca utilizado durante uma negociação; são diversos elementos tangíveis e intangíveis que podem ser intercambiados como forma de satisfazer os respectivos interesses;
- c) interesses – necessidades, desejos, aspirações ou resultados específicos que as partes envolvidas em uma determinada negociação procuram satisfazer;
- d) negociação – processo utilizado para alcançar o intercâmbio de valor, capaz de satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas;
- e) opções – diversas formas de consolidar os elementos de valor envolvidos numa negociação. As opções não são o mesmo que os interesses; elas constituem formas de se poder satisfazer interesses.

Uma definição distinta que se refere à criação de valor implica uma complexa articulação de conceitos, práticas e ações organizacionais que se entrelaçam numa integração de variáveis necessárias à estruturação dos elementos constituintes de uma negociação (SLYWOTZKY, 1997).

Ao mencionar a criação de valor nas negociações, Lax e Sebenius (1992, p.50) ressaltam que na criação de valor os negociadores trabalham, principalmente, para “aumentar os recursos disponíveis para encontrar ganhos ou ganhar-ganhar soluções, onde todos poderão ser beneficiados. Negociadores devem agir cooperativamente para que as negociações sejam bem-sucedidas, criativas e abertas.”

Os valores da empresa, de acordo com Gordon (1999) devem apresentar-se bem definidos de forma a criar um relacionamento durável e se transformar em construtoras de relacionamento. Para o autor, nos relacionamentos, os valores e a confiança devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

Ressalta-se que a confiança no contexto da empresa é um elemento fundamental no desenvolvimento de fortes e longos relacionamentos, bem como uma ferramenta importante de marketing disponível para a empresa (SANTOS; FERNANDES, 2008).

Em se tratando de confiança, Zanini (2007) ressalta que um estilo de gestão baseado em confiança é, sobretudo, consequência de padrões gerenciais baseados em valores compartilhados e princípios de justiça que promovam situações de vantagens e benefícios mútuos, incentivando os colaboradores a se engajarem na criação de um valor superior.

Assim, a gestão baseada em confiança, na análise de Berry (2001), inclui cinco tipos de benefícios que vão proporcionar diferentes percepções de valor para o parceiro em relação à negociação, que se revelam por meio de outras dimensões, como: lealdade, credibilidade, confiança, qualidade e satisfação.

De outra forma, a confiança entre empresa e parceiro é reconhecida como fator fundamental para construir relacionamentos duradouros, mostrando-se necessária para fortalecer o compromisso e a vontade de parceiros em investir no relacionamento (SHELL, 2001).

2.2.2 Importância e conceituações

A idéia de que a confiança poderia impactar nos negócios não é nova. Em função das condições adversas que marcam o cenário contemporâneo, pelo menos nas duas últimas décadas, a temática da confiança passou a ocupar lugar de destaque no mercado empresarial (DRUMOND, 2007).

As relações entre empresas passaram, nos últimos anos, por algumas mudanças, sendo algumas delas ocasionadas pela concorrência e competitividade empresarial. As relações que antes eram conflituosas transformaram-se em relações baseadas na confiança (BALESTRO; MESQUITA, 2002; MARIZ, 2002).

Para compreender esse novo mundo da confiança, em especial como ocorre no comportamento confiável, é necessário entender em que contexto ele se dá. Seja qual for ele, “o comportamento confiável é o resultado de certas condições cumpridas pelas partes envolvidas” (MARIOTTI, 2004, p.22).

Assim sendo, a confiança no novo mundo, de acordo com Siqueira (2004, p.1), será assim percebida:

- a) O papel dos contratos será exponencialmente ampliado, não mais se restringindo aos comerciais, mas abrangendo inclusive as relações governamentais, para fixar medidas recíprocas de comportamento aceitável entre as partes.
- b) Para ganhar aceitação e confiança que possibilite a adoção de ações inovadoras, será necessário o estabelecimento de sistemas de responsabilização e de prestação de contas entre as partes, operados de forma transparente e com garantia de publicidade a todos os interessados, em que mediadores e árbitros mutuamente aceitos decidirão eventuais contendas e divergências.

- c) Será necessário garantir, através da mediação e da arbitragem, melhores procedimentos para recompensar e reembolsar consumidores e clientes eventualmente prejudicados por práticas das organizações.
- d) A democratização da informação é uma exigência da nova economia, tornando-se necessariamente aberta, ampla e acessível a todos.

Discutindo sobre a confiança, Lorenzen (1998) argumenta que, quando as pessoas cooperam em direção a metas comuns, trocando informação, e conhecem bem um ao outro, então elas constroem confiança.

De acordo com Mariotti e Souza (2005, p.2), a confiança é um conceito no qual “diversas disciplinas cruzam-se, mas, independentemente da disciplina, existem componentes críticos às diferentes definições de confiança”.

A confiança é mais que um conjunto de expectativa em relação a um determinado acontecimento. Segundo Costa (2000), é também aceitar o desafio e as implicações associadas à atitude de confiar.

No sentido de integridade e de redução da incerteza, a confiança pode ser associada, com base na crença de que as ações dos parceiros de negócio conduzem a retornos favoráveis (MARQUES; COELHO, 2004).

Entretanto, a condição de confiar não se restringe à compreensão pelo indivíduo de seus próprios interesses, mas engloba também a compreensão acerca do grau de convergência entre os próprios interesses e os interesses do outro em que se pretende confiar (DRUMOND, 2007).

Para Sato (2003, p.3), confiança é “um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca.” Complementando Navarro e Gasalha (2007, p.84), reconhecem a confiança como “um fenômeno que predispõe as pessoas a se integrar e se abrir para trocas, o que fomenta a cooperação e a transferência do saber [...]”.

Percebe-se, portanto, que a confiança entre as pessoas “é um dos componentes essenciais constituintes do relacionamento interpessoal e da sociabilidade, que permite à humanidade reconhecer-se a si própria como uma espécie diferenciada da criação” (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2005, p. 1).

As bases para a construção de uma relação de confiança estão demonstradas no Quadro 4. Buscando-se mais apoio e consistência na literatura disponível, identificaram-se autores que corroboraram com COELHO JÚNIOR (2004), no modelo por ele desenvolvido e utilizado para a pesquisa na empresa objeto deste estudo.

VARIÁVEIS	DESCRIÇÕES
SINCERIDADE	Lealdade, honestidade, verdade, respeito e convicção manifestados pelo comportamento não verbal (JUNQUEIRA, 1998).
CREDIBILIDADE	Cumprir o que promete, fazer o que diz (JUNQUEIRA, 1998).
COERÊNCIA	Consciência do que é significativo na manutenção de acordos e na coerência entre o discurso e a prática (REINA; REINA, 1999) ¹³ .
TRANSPARÊNCIA	Transparência, clareza e exatidão no compartilhamento de informações e disponibilidade para a comunicação fortalecem a confiança (TZAFIR; HAREL, 2002) ¹⁴ .
COMPROMISSO	A confiança entre empresa e parceiro é reconhecida como fator fundamental para construir relacionamentos duradouros, mostrando-se necessária para fortalecer o compromisso e a vontade de parceiros em investir no relacionamento (SHELL, 2001).
COMPETÊNCIA	Inclui conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para desenvolver a tarefa (DRUMOND, 2007).
ÉTICA	Ao se estudar a ética, valores morais e confiança, o dinamismo das relações sociais e negociais devem ser considerados (CARDOSO, 2000).

Quadro 4: Variáveis para a construção da relação de confiança
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Tendo como referência os conceitos descritos por diversos autores, como se lê no Quadro 4, Coelho Júnior (2004) os agrupou de forma pragmática e elaborou o “Modelo das Sete Variáveis para a construção de uma relação de confiança”. (Quadro 5).

É importante ressaltar que entre as sete variáveis propostas no modelo, a variável “competência” é considerada entre os autores pesquisados como polêmica em sua compreensão. Especialmente em nosso país, confunde-se competência com qualificação.

Para o modelo proposto, trabalhou-se, além de Drumond (2007), com o conceito de Zarifian (2001): “Combinação de conhecimentos de saber-fazer e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. É constatado e é passível de validação a partir de sua utilização em situação profissional”.

¹³REINA, D; REINA, M. **Trust and betrayal in the workplace: building effective relation in your organization.** San Francisco: Berret-Koehler Publisher. Inc (*apud* NOVELLI; FISCHER; MAZON, 2005).

¹⁴TZAFIR, Shay; HAREL, Gedalياهو. **Trust-me: a scale for measuring manager-employee trustworthiness.** Academy of Management. **The Academy of Management Review:** Mississippi State, aug (2002 *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005).

VARIÁVEIS	DESCRIÇÕES
SINCERIDADE	Se o objetivo da negociação é a consolidação de uma relação duradoura entre os negociadores, não há outro caminho para construir esse resultado que não seja através da sinceridade, da honestidade e da verdade. Esse propósito é que permitirá a lealdade, o respeito e a convicção do que é afirmado.
CREDIBILIDADE	Significa cumprir aquilo que se prometeu. É muito difícil confiar numa pessoa que promete e nunca cumpre.
COERÊNCIA	A prática tem que ser coerente com o discurso. Os princípios e as referências devem ter uma linha lógica de ação. Caso contrário, a outra parte fica com a guarda alta.
TRANSPARÊNCIA	A falta de regras claras provoca a desconfiança.
COMPROMISSO	O comprometimento com seus princípios, com sua empresa e com o outro negociador dá respeitabilidade ao negociador e enfatiza seu poder de convicção.
COMPETÊNCIA	Favorece o respeito, a reputação, o prestígio, a notoriedade e o <i>status</i> . Legitima a argumentação do negociador.
ÉTICA	Não existe uma maneira certa de fazer um ato errado Se uma pessoa tem dúvidas a respeito da sua conduta (se é ética ou não), é necessário compará-la segundo três pontos fundamentais: com princípios morais, estabelecidos de acordo com a base moral; com a lei vigente; e com a imparcialidade. Naturalmente, seguir o caminho que não é certo é muito mais fácil, porém não acrescenta nada ao crescimento das pessoas.

Quadro 5: Bases para a construção de uma relação de confiança
 Fonte: COELHO JÚNIOR, 2004, p. 4.

2.2.3 Estilos de confiança

Um ponto fundamental da confiança está na teoria da estruturação social proposta por Luhmann¹⁵ (1979 *apud* CUNHA; MELO, 2003). Para o autor confiança pode ser considerada um mecanismo em que as pessoas reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação. Isto se dá pela adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros pela seleção de possibilidades, podendo basear-se em processos históricos, em características compartilhadas ou em mecanismos institucionais. Três tipos de confiança são destacados por Luhmann (1979 *apud* CUNHA; MELO, 2003, p.133):

¹⁵ LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: Joh Wiley, 1979.

- a) confiança processual - está ligada ao passado ou a trocas realizadas anteriormente. É um processo *cumulativo* e *incremental* de construção da confiança por meio da acumulação gradual de conhecimento direto ou indireto sobre o outro, como a reputação, a marca e a garantia de qualidade. Pressupõe um grau de estabilidade e a existência de uma baixa troca de empresas no mercado, sendo esse tipo de confiança desenvolvido pelas empresas.
- b) confiança baseada em características - surge da similaridade social e assume congruência social entre o que confia e o depositário da confiança, por pertencer ao mesmo grupo social ou à mesma comunidade. Essa confiança baseia-se na atribuição de valores e não pode ser deliberadamente criada.
- c) confiança institucional - é formada pela estrutura social formal, em que os mecanismos legais tendem a reduzir os riscos de confiança e tornam mais fácil sua existência, podendo ser produzida com a consideração de que seus mecanismos necessitam ser legitimados socialmente para serem efetivos.

Em outra perspectiva, Child (1999) apresenta duas bases para a confiança: a tradicional e a institucional. Quanto à base tradicional, esta se baseia na experiência passada, associando-se ao mesmo grupo social. A família geralmente provê uma forte base para a confiança mútua entre seus membros, fundamentando-se, assim, a tradição. A base institucional diz respeito à relação de confiança proveniente de contratos e garantias de competências e qualidade providas de certificações.

A identificação de atributos torna-se importante para construir a expressão da confiança nas relações. Tzafir e Harel¹⁶ (2002 *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005) categorizam esses atributos nas seguintes dimensões:

- a) confiabilidade – consiste nos comportamentos e nos procedimentos sistemáticos e consistentes, que são fortalecidos quando promessas e compromissos são cumpridos. Os membros de uma organização são confiáveis e previsíveis ao longo do tempo e no decorrer das situações;
- b) capacidade – a percepção da capacidade intensifica a disposição de uma parte para assumir risco *vis-à-vis* com a outra. A capacidade de pessoas e equipes em situações no trabalho contribui para a previsão de resultados futuros e, como efeito, atenuam a percepção de risco;
- c) transparência e disponibilidade – transparência, clareza e exatidão no compartilhamento de informações e disponibilidade para a comunicação fortalecem a confiança;

¹⁶ TZAIR, Shay; HAREL, Gedalihu. Trust-me: a scale for measuring manager-employee trustworthiness. Academy of Management. **The Academy of Management Review**: Mississippi State, aug. 2002.

- d) cuidado – o princípio de estar positivamente interessado e considerar o bem-estar e felicidade dos outros, ou pelo menos não os prejudicar, é um fator preponderante na confiança;
- e) identidade – significa harmonia, congruência, adesão e aceitação. Está associada à intensidade com que as partes identificam-se com os valores uma da outra. Valores compartilhados são instrumentos importantes por meio do qual os indivíduos experimentam a confiança. Em situações nas quais há identidade entre as partes, as expectativas aumentam e a disposição de assumir riscos também.

Há ainda uma vertente, a de Costa (2000), que distingue confiança em interpessoal e institucional:

- a) confiança interpessoal – refere-se à confiança entre pessoas. Está baseada em percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos ou grupos. Essa forma de confiança está mais relacionada à dimensão afetiva e mantém-se por meio do relacionamento interpessoal;
- b) confiança institucional – refere-se à confiança depositada em agentes impessoais, como as instituições sociais, políticas e econômicas e é mais dependente dos aspectos cognitivos e racionais devido ao caráter anônimo desses sistemas.

Um estudo de Reina e Reina (1999 *apud* NOVELLI; FISCHER; MAZON, 2005 p. 4-5) sobre estilos de confiança destaca duas naturezas de confiança interpessoal: a confiança transacional e a confiança transformadora. A primeira é composta de “fatores incrementais e recíprocos, podendo ser contratual, comunicativa e de competência. Para cada uma delas, manifestam-se comportamentos específicos que contribuirão para edificar os relacionamentos confiáveis.” A confiança transformadora diz respeito “à doação e ao recebimento de confiança a partir de experiências anteriores, podendo expressar convicção, coragem, compaixão e responsabilidade para com o grupo”.

O Quadro 6 descreve as principais características da confiança interpessoal: a confiança transacional e a confiança transformadora.

TRANSACIONAL			
CONTRATUAL	COMUNICAÇÃO	COMPETÊNCIA	
Compreensão entre os indivíduos sobre tudo aquilo que as partes farão e esperarão das demais.	Envolvimento do desejo do compartilhamento da informação.	Respeito às habilidades e conhecimentos dos demais.	
TRANSFORMADORA			
CONVICÇÃO	CORAGEM	COMPAIXÃO	RESPONSABILIDADE PARA COM O GRUPO
Consciência do que é significativo na manutenção de acordos e na coerência entre o discurso e a prática.	Atitude em favor da autonomia dos demais, da delegação de responsabilidade, da expressão de valores e da assunção de adversidades.	Abertura e honestidade nos diálogos, bem como compreensão de conseqüências pessoais advindas de decisões administrativas.	Cooperação recíproca e implementação de espírito de solidariedade.

Quadro 6: Elementos componentes da confiança interpessoal

Fonte: REINA; REINA (1999 *apud* NOVELLI; FISCHER; MAZON, 2005 p.5). (Adaptação)

O papel da confiança é um tema abordado por Putman (1996), o qual destaca dois componentes que são essenciais para sua definição: interação com os atores e criação de dependência de trajeto.

Com relação à reciprocidade, a confiança é essencialmente um conceito relacionado com a interação entre atores. Em sociedades nas quais os atores acreditam que o comportamento confiante será recompensado e que a interação contínua em um período de tempo cria um padrão duradouro de reciprocidade, a cooperação é muito mais viável.

Quanto ao segundo elemento da confiança é que ela pode criar dependência de trajeto. Os ciclos virtuosos que estimulam a cooperação e a ação coletiva tendem a durar tanto quanto os ciclos viciosos de desconfiança e alternativas hierárquicas. A confiança constrói-se durante um longo período de tempo e, uma vez estabelecida, tende a continuar no tempo, ainda que exija constante exercício.

Worchel (1979 *apud* MARIZ, 2002) cita três tipos de perspectivas sobre as formas de criação de confiança:

- a) confiança baseada em processo – é o resultado da experiência de trocas entre os indivíduos;

- b) confiança como resultado das características pessoais – baseia-se naquele em que se confia ou naquele na qual se deposita a confiança;
- c) confiança institucional – desenvolve-se quando as pessoas generalizam a sua confiança pessoal para organizações constituídas por indivíduos com os quais eles têm pouca familiaridade.

Quanto à dinâmica da confiança, Tyler e Kramer (1996) analisam-na sob duas considerações essenciais: confiança nas organizações (nível macro, meso e micro) e por que as pessoas confiam? (nível micro), como demonstrado no Quadro 7.

CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS	NÍVEL	DESCRIÇÃO
CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	Macroanálise	A evolução da confiança é desenvolvida através da maneira como a gerência repassa as informações organizacionais. Cabe aos gerentes a criação de um ambiente adequado ao surgimento da confiança. No modelo tradicional, o funcionário não tem uma direção própria, ele é motivado instrumentalmente.
	Mesoanálise	Há quatro tipos de redes sociais cooperativas: laços de proximidade locais; comunidade profissional (empresa); experiência de um grupo e dependência mútua. Esses tipos de redes possuem diferentes maneiras de relacionamento sociais cooperados, cada um com uma base distinta de confiança.
	Microanálise	A confiança pode ser dirigida ao nível individual. Esse modelo analisa por que as pessoas confiam e por que sua confiança declina ou aumenta.
POR QUE AS PESSOAS CONFIAM?	Microanálise	A confiança possui componentes instrumentais e não instrumentais. No não-instrumental, a motivação envolve identificação com os outros, envolve valores morais. No modo instrumental, as pessoas examinam em longo prazo os seus ganhos e perdas na interação social, codificando regras nas relações, nas normas morais.

Quadro 7: Considerações essenciais para se analisar a confiança
Fonte: TYLER; KRAMER, 1996. (Adaptação)

Cabe ressaltar que a pesquisa empírica deste trabalho parte das considerações essenciais para se analisar a confiança, proposta por Tyler e Kramer (1996).

Lewick e Bunker (1996 *apud* MARIZ, 2002, p.5) citam três formas em que a confiança se manifesta:

- a) Confiança calculista – é do tipo racional, constituída de uma expectativa de que as ações do outro serão mais benéficas do que prejudiciais. Trata-se de um cálculo que não contempla o próprio interesse, mas em que se insere uma compreensão sofisticada dos interesses da outra parte, vista também como ator racional. Pode ser também um cálculo explícito, envolvendo a aceitação do risco e a adoção de meios para minimizá-lo.
- b) Confiança cognitiva – baseia-se na capacidade de prever o comportamento da outra parte. Através da interação cumulativa, desenvolve o conhecimento das qualidades pessoais. O conhecimento direto e personalizado é comum à confiança cognitiva e surge de forma impessoal. Dessa forma, o conhecimento é provido do papel particular ocupado pela pessoa em quem se confia; ou através de informações prestadas por terceiros.
- c) Confiança identificadora – é a forma mais elevada de confiança que se baseia em necessidades, preferências e modos de pensamentos comuns, fazendo com que as partes se conheçam e se identifiquem, mas compreendam, inclusive, o que é necessário fazer parte para manter a confiança da outra.

Dessa forma, o conceito de confiança, construído com base nas diversas abordagens teóricas pesquisadas, contempla, em convergência com a idéia de cooperação, relacionamentos interpessoais e sociabilidade, troca, riscos e incertezas.

Observa-se, também, que cada autor acrescenta um novo *insight* e compreensão de definição de confiança. Entretanto, no atual estágio dos estudos, ainda não é possível estabelecer um conceito capaz de obter apoio de estudiosos de áreas tão diversas do conhecimento.

2.2.4 Confiança sob o enfoque da ética

No momento atual, diferentemente do que ocorreria há tempos, a ética vem sendo discutida em todos os setores da sociedade. Ao se estudar ética, valores morais e confiança, o dinamismo das relações sociais e negociais devem ser considerados (CARDOSO, 2000).

Confiança, normas morais ou moralidades e ética são temas entrelaçados. Assim, tendo em vista o fundamento moral da confiança, a discussão perpassa a questão ética, abordagem que, longe de causar estranheza, evidencia uma das preocupações atuais na gestão dos negócios e das pessoas.

Confiança é muitas vezes descrita como o resultado de comportamento justo, honesto e correto, ou seja, ações e decisões moralmente corretas baseadas em princípios da análise ética, que reconhece e protege os direitos e interesses dos outros dentro da sociedade (HOSMER¹⁷ 1995 *apud* OLIVEIRA, 2004). Nesse contexto, duas posições merecem destaque junto ao arcabouço que sustenta o presente estudo: o viés da Psicologia Social e o viés da Psicologia do Desenvolvimento, mais especificamente, daquilo que, após Piaget e Kohlberg¹⁸, convencionou-se chamar de Psicologia do Desenvolvimento Moral.

Rego (2000) menciona que o modelo relacional de confiança tem se apoiado na Psicologia Social, mais especificamente nas teorias do valor grupal e da identidade social. O modelo do valor grupal advoga que as pessoas são sensíveis às relações sociais em longo prazo e destaca três aspectos: a neutralidade do procedimento de decisão (honestidade, imparcialidade e objetividade); a confiança nas pessoas que decidem, gerada pela consideração que estas atribuem às necessidades e opiniões dos outros; e indicadores de reconhecimento social, como o respeito e a cortesia.

Do ponto de vista da Psicologia do Desenvolvimento Moral, observa-se, conforme destacado na introdução deste estudo, que confiar, em qualquer área da atividade humana, sempre implica fazer considerações sobre a moralidade da pessoa na qual se confia (LA TAILLE, 2006). Uma vez que tornar alguém depositário de confiança sugere que, além de serem feitas hipóteses a respeito da qualidade de suas ações, devam também ser feitas hipóteses sobre suas *qualidades enquanto pessoa moral*, é mister ressaltar algumas peculiaridades das reflexões do autor. Quando La Taille (2006) se pergunta se a falta de confiança nas relações sociais pode acarretar prejuízos para as ações morais das pessoas envolvidas, ele conclui que: a) se a falta de confiança for decorrência de uma avaliação de incompetência técnica, a dimensão moral em nada será afetada, uma vez que não é dela que se trata; b) se a falta de confiança se deve a traços de personalidade, não se vê como minimamente possível a consideração da fragilidade do equilíbrio psicológico de certas pessoas para agir, em relação a elas, de modo imoral; c) no entanto, se a

¹⁷ HOSMER, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, 20 (2), 379-403.

¹⁸ Sobre o tratamento que esses autores deram ao tema, ver, principalmente, PIAGET, J. (1932). O juízo moral na criança. São Paulo, Summus, edição brasileira 1994, e KOLHBERG, L. (1984). Psicologia del desarrollo moral. Bilbao, Desclée de Brouwer, edição espanhola 1992.

falta de confiança for decorrente da constatação de que os demais membros da relação social agem de forma imoral, “o quadro pode ficar delicado [...] Nesse caso, a pergunta pode ser assim formulada: por que agir moralmente com pessoas que não agem moralmente? Por que ser moral em uma sociedade na qual a moralidade é, para muitos, letra morta?” (LA TAILLE, 2006, p.111).

As afirmações do autor revestem-se de significado dentro do contexto do estudo das negociações, uma vez que ele nos oferece, simultaneamente, uma categorização de formas como a desconfiança pode se manifestar (desconfiança técnica, psicológica e moral) e, também, uma chave para se analisar as origens dessa “desconfiança moral”: não basta, além da competência e da estabilidade emocional, acreditar que existem boas regras para se desenvolver uma relação baseada em confiança, para isso é preciso acreditar que existem boas pessoas dispostas a respeitar essas boas regras.

La Taille (2006, p.111), ao formular a questão sobre o “agir moralmente”, reforça as considerações dos demais autores citados neste trabalho e remete à reflexão sobre o comportamento ético nos processos de negociação. Tal consideração encontra sustentação na análise das entrevistas realizadas e apresentadas no capítulo 5 desta dissertação. Deduz-se que gestores e colaboradores devem atuar na construção de uma relação social que não permita a presença da desconfiança entre os profissionais envolvidos nos processos de negociação, na medida em que acreditem que sempre existirão pessoas dispostas a respeitar os outros.

Conforme pode ser observado, tanto a filosofia quanto a sociologia têm empreendido esforços, compartilhados por estudiosos das teorias organizacionais e psicológicas, no sentido de compreender o fenômeno da confiança. A teoria organizacional apresenta a concepção de confiança como escolha do comportamento de confiar. Uma das vantagens de tratar confiança em termos de escolha é que decisões são comportamentos observáveis.

Concluída a fundamentação teórica, apresenta-se, no próximo capítulo, a metodologia da pesquisa, em que se reúnem o tipo de pesquisa e o método do estudo, as unidades de análise e observação, a coleta e a análise dos dados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os capítulos anteriores tiveram como objetivo fornecer as referências teóricas nas quais se baseia o desenvolvimento deste trabalho. Este capítulo aborda a metodologia da pesquisa, apresenta o tipo de pesquisa e abordagem metodológica, as unidades de análise e observação, a coleta de dados e as variáveis analisadas.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada, de acordo com os objetivos estabelecidos, trata-se da modalidade qualitativa, representada por um estudo de caso, que, segundo Yin (2001, p. 27), possui como qualidade a “capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”.

Por se tratar de um estudo de uma investigação empírica, este autor esclarece que, como meio de pesquisa, além de tornar possível a pesquisa de um fenômeno atual, num contexto real, o estudo de caso é um recurso eficaz para buscar compreender “os limites entre fenômeno e o contexto quando esses não estão claramente definidos.”

Vergara (2006) considera o estudo de caso como um tipo de investigação qualitativa, que define como sendo uma categoria de investigação cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Isso significa que os estudos de caso têm por objetivo aprofundar o conhecimento de uma determinada realidade, constituindo-se, assim, de um estudo de cunho exploratório ou descritivo.

Yin (2001), ao referir-se às limitações do estudo de caso, reforça que cada pesquisador deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa. Frequentemente, é esquecido que o preconceito também pode ser inserido no procedimento de experimentos e no uso de outras estratégias de pesquisa, como o planejamento de questionário de pesquisas ou a condução de pesquisa histórica.

Continua dizendo Yin (2001), não são problemas diferentes, mas, na pesquisa de estudo de caso, são problemas frequentemente encontrados e pouco superados. Uma segunda preocupação muito comum em relação aos estudos de

caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. “Como você pode generalizar a partir de um caso único” é uma questão muito ouvida. A resposta não é muito simples (KENNEDY, 2005).

3.2 Abordagem do estudo

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa. Richardson (1999, p.70) infere que a pesquisa qualitativa pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A escolha da abordagem qualitativa deu-se em função da subjetividade do tema pesquisado, o que exigiu um nível maior de compreensão e interpretação dos dados coletados.

3.3 Unidades de análise e observação

Foi adotada como unidade de análise a empresa Alfa Aviação, localizada no município de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais.

Os grupos de observação constituem-se de três Gestores de Negócios (GN) e funcionários (FUNC), que atuam no processo de negociação da empresa objeto de estudo. O pesquisador optou por focar a observação em um conjunto específico de profissionais dentro da empresa Alfa Aviação, que tivessem feito o curso de Estratégias de Negociação e Gerenciamento de Conflitos da Advice Treinamento Empresarial - tendo em vista a sua representatividade no âmbito organizacional.

A escolha dos sujeitos para este estudo foi intencional e não probabilística.

A rubrica “intencional” justifica-se porque a seleção da amostra ficou a cargo do pesquisador, sendo que a escolha foi realizada de maneira intencional. Beuren (2004, p.126) advoga que

este tipo de amostragem consiste em selecionar amostras com base em informações disponíveis e que sejam consideradas representativas da

população. O pesquisador precisa ter o conhecimento prévio da população selecionada.

Não-probabilística, porque não serão aplicadas quaisquer fórmulas estatísticas para o seu cálculo, e, tampouco, os resultados sofrerão tratamento estatístico que os relacione à amostra (MARCONI; LAKATOS, 1999)

A escolha dos sujeitos foi, portanto, motivada pela facilidade de acesso, disponibilidade e concordância da Diretoria, dos GN e Funcionários da empresa Alfa, bem como por terem estado envolvidos em processos de negociação. Dessa forma, encontram-se capacitados a opinar sobre o tema proposto.

3.4 Técnica de coleta de dados

Os dados utilizados nesta pesquisa foram oriundos de fontes primárias e secundárias. As informações primárias foram obtidas pelo pesquisador, através de sua intervenção direta junto aos sujeitos em observação.

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, os gestores e funcionários submeteram-se a uma entrevista realizada pelo pesquisador e conduzida seguindo um instrumento de entrevista semidiretiva. Esse tipo de entrevista desenvolve-se conduzindo o entrevistado à conversa sobre o tema em estudo e permitindo que ele se posicione livremente sobre o tema. Também contribui para um conhecimento maior do caso e a obtenção de dados mais profundos e detalhados. “Essa modalidade permite, ainda, a flexibilidade de acrescentar ou excluir questões, contribuindo para a obtenção de uma grande quantidade de informações para a descrição e entendimento dos casos estudados” (PAULA, 2005, p. 118).

Dentro do presente contexto, pela necessidade de se construir um referencial de comparação entre os materiais obtidos de diferentes sujeitos, torna-se importante a utilização da forma semi-estruturada de entrevista. De acordo com Paula (2005), o roteiro utilizado nesse tipo de entrevista presta-se a esse fim, constituindo-se um importante instrumento de avaliação dos resultados das entrevistas. O roteiro conduz ao assunto que se pretende ser abordado pelos entrevistados, sem impedir que surjam outros assuntos durante a entrevista, permitindo que se tenha acesso a dados que possibilitem interpretar com mais profundidade as informações relatadas,

compreender os valores e o contexto dos entrevistados e mesmo redirecionar o enfoque, conforme sua importância.

As entrevistas, conforme McDaniel e Gates (2001, p.143), "são entrevistas individuais que investigam e extraem respostas detalhadas para perguntas, usando, muitas vezes, técnicas não-direcionadas para descobrir motivações ocultas".

No estudo de caso, os dados primários foram obtidos pelo pesquisador a partir de duas estratégias de coleta. De um lado, utilizou-se a aplicação de entrevistas a três GN da empresa Alfa, e, de outro lado, foi aplicada a entrevista a três funcionários.

Os seguintes passos para a aplicação da entrevista foram considerados pelo pesquisador:

- a) foram explicitados os objetivos da pesquisa;
- b) as questões da entrevista foram apresentadas para os participantes para serem respondidas;
- c) no momento da aplicação o pesquisador estava gravando a entrevista na sala e esclareceu eventuais dúvidas;
- d) após a aplicação, o pesquisador ressaltou a importância da pesquisa tanto para a área acadêmica quanto para a área empresarial.

Visando assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade das pessoas entrevistadas, os nomes próprios que emergiram da pesquisa nas entrevistas foram substituídos por siglas, evitando-se, assim, o rompimento do sigilo assegurado, como demonstrado no Quadro 8.

ENTREVISTADOS	SIGLA	SETOR
Gestor de Negócios 1	GN1	A
Gestor de Negócios 2	GN2	B
Gestor de Negócios 3	GN3	C
Total de Gestores	3	
Funcionário 1	FUNC1	F
Funcionário 2	FUNC2	G
Funcionário 3	FUNC3	H
Total de Funcionários	3	
Total Geral	6	

Quadro 8: Identificação dos gerentes e funcionários na pesquisa empírica
Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Aos entrevistados foi pedido que avaliassem “as sete variáveis para a construção de uma relação de confiança” segundo Coelho Júnior (2004) nas negociações aplicadas que ocorrem na empresa Alfa. Não foi dada qualquer informação sobre o contexto específico da negociação (as motivações pessoais do negociador, os assuntos a serem negociados, a informação sobre o oponente, a relação entre as partes ou qualquer outra fator situacional) que possa condicionar a avaliação das variáveis analisadas.

As definições das variáveis para a construção da relação da confiança que compõem a pesquisa estão demonstradas no Quadro 4.

Essas variáveis possibilitaram a reconstituição de elementos qualitativos de naturezas histórica, pessoal (percepções), comunicativa (discurso) ou atitudinal (iniciativas e ações), sendo formuladas a partir da prática, através de um processo contínuo de aprendizado.

Os trechos transcritos das entrevistas preservaram exatamente a expressão dos entrevistados.

Os dados foram coletados pelo próprio pesquisador no período de dezembro de 2007 a janeiro de 2008.

3.5 Análise dos dados

A opção metodológica proposta foi construída apresentando características de pesquisa de natureza qualitativa.

A escolha da análise qualitativa resultou do interesse do pesquisador em focar as questões referentes à compreensão e ao entendimento em profundidade das percepções sobre o impacto da variável confiança nas relações ganha-ganha dos processos de negociação

Visando contemplar de forma mais profunda e ampla a análise dos dados, após a transcrição das fitas foi preparado um relatório das entrevistas a partir das respostas às questões levantadas. As informações colhidas nas entrevistas foram analisadas à luz do referencial bibliográfico deste trabalho, em especial negociação e confiança.

A partir deste ponto, faz-se necessário apresentar no próximo capítulo as características da empresa estudada, bem como o seu perfil empresarial e suas atividades no setor de serviços.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Este capítulo contempla a Alfa Aviação, apresentando um breve histórico da empresa, e, em seguida, são apresentados alguns aspectos relativos aos Recursos Humanos da empresa.

As informações sobre o histórico da Alfa Aviação estão baseadas nos Relatórios Internos da empresa do ano de 2006.

4.1 Apresentação da Alfa Aviação

A Alfa Aviação é uma empresa de 49 anos de atuação no mercado com o objetivo de fornecer soluções personalizadas em aviação executiva com segurança, agilidade e qualidade.

Com mais de 34 anos de operação específica nesse setor, a Alfa possui uma das maiores infra-estruturas do Brasil para atender a seus clientes, com uma frota de mais de 40 aeronaves dedicadas, gerando uma operação em escala e preços altamente competitivos.

A empresa é referência na aviação executiva da América Latina, com várias décadas de existência. Com padrão de qualidade internacional, a Alfa oferece os mais diversos serviços: venda e manutenção de aeronaves, jatos, turboélices e helicópteros, atendimento aeroportuário, fretamento executivo, ambulância aérea, seguros, treinamento de pilotos e operações especiais de helicópteros, como transporte de passageiros e cargas para plataformas e navios em alto-mar. A Alfa Aviação também não poupa investimentos em recursos humanos, tecnológicos, infra-estrutura e em programas de segurança de vôo. Tudo para que a única preocupação do cliente seja escolher o destino e o horário do seu vôo.

O transporte de passageiros, carga interna e externa no suporte à indústria de Óleo & Gás, juntamente com a inspeção aérea de linhas de transmissão de alta tensão e dutos, são as principais especialidades da Alfa, quando se trata de helicópteros de médio porte.

Preparada para receber aeronaves de pequeno e grande porte, nacionais e internacionais, a Alfa Aviação conta com uma infra-estrutura em 14 aeroportos no Brasil e 150 profissionais altamente treinados em atendimento para proporcionar o máximo de tranquilidade, assistência, conforto e cortesia. Oferece ainda mobilidade de deslocamento da equipe para qualquer ponto do país. A equipe de atendimento está sempre pronta para prestar todo suporte a passageiros, tripulantes e aeronaves.

A Alfa Aviação conta com uma das maiores infra-estruturas de manutenção especializadas da América Latina, que permite oferecer aos seus clientes os mais diversos serviços de manutenção em aeronaves, além de vendas de peças e reparos em componentes aeronáuticos.

A equipe técnica é formada por mais de 270 funcionários com grande experiência em manutenção e modernização de helicópteros e aviões.

4.2 Recursos Humanos: oportunidades e treinamentos

A Alfa Aviação, maior empresa de aviação executiva da América Latina, conquistou seu sucesso com o apoio dos profissionais comprometidos, dedicados e inovadores de sua equipe. A excelência do trabalho executado aliado aos valores cultivados de integridade, responsabilidade e paixão pela perfeição servem de alicerce para a construção de uma empresa sólida e respeitada no mercado.

A área de Recursos Humanos (RH) da Alfa desempenha um papel fundamental na busca de pessoas qualificadas e capacitadas que se identificam com os ideais da empresa e que também têm como meta a excelência. A empresa promove a participação, o diálogo e o trabalho em equipe. Incentiva a criatividade e a iniciativa, assegurando a busca contínua de resultados alinhados a esses conceitos.

Por isso, o seu primeiro compromisso com os funcionários começa no processo seletivo. Seriedade, ética e respeito são fatores primordiais para atrair o que a empresa tem de mais importante: a equipe!

A empresa conta com uma equipe de instrutores capacitados e experientes, muitos deles comandantes que voam na Aviação Executiva e Comercial.

No próximo capítulo, encontram-se a análise e a discussão dos resultados da pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo refere-se à apresentação dos dados coletados junto aos entrevistados: GNs e FUNCs, que não necessariamente se reportavam na hierarquia, e a discussão de seus resultados face ao referencial teórico, considerando o objetivo da pesquisa.

5.1 Resultados das entrevistas com os gestores

5.1.1 Caracterização dos entrevistados

A caracterização dos sujeitos foi realizada com base nas perguntas do Bloco “I” do roteiro de entrevista (apresentado no Apêndice A) feitas aos gestores da Alfa Aviação.

A distribuição por cargo identificou que os gestores ocupam as seguintes posições: Gerente de Atendimento (GN-1), Gerente de Materiais (GN-2) e Comandante de Vôos (GN 3). É importante destacar que os gerentes entrevistados têm, respectivamente, 7, 8 e menos de um ano na função.

Com relação às tarefas dos entrevistados, verificou-se que os eles têm em suas atividades uma forte relação com os processos de negociação. É importante destacar que um entrevistado atua na Diretoria de Atendimento Aeroportuário (GN1), outro na Diretoria Financeira, Suprimentos (GN2) e, a seguir, um como comandante de jatos (Learjet), (GN3).

Os entrevistados têm a seguinte formação em nível superior: Bacharelado em História (GN1), Ciências Econômicas (GN2) e Oficial Aviador da Força Aérea Brasileira (GN3). O GN2, por sua vez, tem um superior incompleto em Engenharia Elétrica.

Merece destaque o fato de dois gestores terem buscado uma formação em nível de Pós-Graduação: Mestrado em Ciências Políticas (GN3) e especialização em

Gestão de Negócios (GN 2). Esses entrevistados relatam julgar importante a formação acadêmica para conquistar o reconhecimento na empresa e do mercado.

5.1.2 A construção da relação de confiança e os comportamentos na negociação

A avaliação dos fatores relativos à negociação e os respectivos comportamentos foi formatada levando-se em consideração questões que abordavam os seguintes aspectos: a construção da relação de confiança, a negociação ganha-ganha e as variáveis para a construção da relação de confiança.

5.1.2.1 A construção da relação de confiança com base para um relacionamento duradouro nas oportunidades de negociação (negociações e comportamentos)

A estruturação desse bloco de perguntas foi baseada em NOVELLI; FISCHER; MAZZON (2005, p.1), e na teoria da estruturação social proposta por Luhmann (1979 apud CUNHA, MELO, 2003), que reforça as expectativas específicas das pessoas sobre o comportamento de outros, pela seleção de possibilidades, podendo-se basear em processos históricos, em características compartilhadas ou em mecanismos institucionais.

Constatou-se que na percepção dos gestores a negociação ganha-ganha permeia toda a estrutura organizacional, e a construção da relação de confiança dá sustentação para que os processos sejam sempre de ganho mútuo.

No ganha-ganha você tem que ter uma confiança muito grande, inclusive internamente. Quando, por exemplo, você está desenvolvendo um novo negócio, para eu ter o aval da empresa, eu tenho que ter a confiança da empresa de que eu estou fazendo a análise corretamente. Além de mostrar todo o projeto, tem que ter a confiança da empresa de que você é capaz de gerenciar e fechar com o cliente; o interlocutor tem que perceber isso também (GN1).

Dentro da empresa em si, do ganha-ganha que nós estamos fazendo, na realidade nós temos uma visão do ganha-ganha não necessariamente voltado só para o dinheiro. É o ganha-ganha de ceder de um lado, pegar do outro; deve ganhar ambas as partes (GN3).

Evidenciou-se que, para os entrevistados, a negociação ganha-ganha deve ser feita com empatia, facilitando para que ambos os lados saiam satisfeitos. Mereceu destaque o fato de os entrevistados não relatarem, em momento algum, a utilização de um modelo de relação ganha-perde (caracterizado por uma tentativa de somente um lado ganhar sempre) nas negociações.

É importante ressaltar que, em conformidade com a literatura pesquisada, os entrevistados destacaram que uma negociação ganha-ganha estabelece relacionamentos consistentes sustentados pela confiança, tanto internamente como externamente. Nesses casos, as informações são compartilhadas como forma de auxiliar as partes a entenderem melhor a situação e suas necessidades para desenvolverem alternativas.

Nenhum dos entrevistados mencionou situações em que a outra parte desconsidera a natureza da relação ganha-ganha. Com base nos relatos, pode-se dizer que eles têm atitudes e comportamentos bastante cuidadosos nos processos de negociação, de modo a compatibilizar objetivos e interesses e encontrar soluções aceitáveis para as partes envolvidas.

[...] o melhor caminho para resolver é esclarecer diretamente o que está acontecendo (GN1).

Usualmente, nós tentamos mostrar como funciona todo o processo corporativo. Eu tenho certa facilidade, por já ter passado em outras unidades, de mostrar quais são os resultados para o negócio do interlocutor e para a empresa, a ponto dele tentar entender e considerar a situação que nós estamos colocando (GN2).

A primeira coisa é que você coloca um pé atrás. Você não cede em tudo porque você sempre quer que ele prove que tem uma determinada capacidade pra depois você deixar essa pessoa à vontade, ou seja, eu vou desconfiar primeiramente (GN3).

Os GN1 e GN3 relataram que, no seu dia-a-dia com os pares, são eventualmente despertadas situações de desconfiança. Os relatos sinalizaram para um possível jogo de poder entre as pessoas envolvidas nas negociações. Percebeu-se que, muitas vezes, os pares não colaboram para a solução dos problemas de interesse comum.

Às vezes tem, quando a gente precisa de algum serviço; ou seja, o cliente precisa usar um serviço de uma outra unidade interna. O cliente vai pagar, só que a outra unidade interna e os operacionais dessa outra unidade ficam fazendo picuinha, botam cadeado, escondem uma ferramenta. O cliente está pagando, e isso gera uma desconfiança desnecessária (GN1).

Situações internas da empresa existem em unidades de negócio, e dentro desse processo na gerência de materiais eu sou um gestor corporativo. Quero dizer que eles têm necessidades de insumos, e eu vejo em nome da empresa qual é a melhor oportunidade de fornecer insumos; nesse sentido, quando a gente trata com uma unidade de negócio em separado, se a proposta dele não é a melhor para a empresa e ele só olha para o negócio dele pontualmente. Ele se sente bastante desconfiado, desconfiando da proposta que estou colocando para ele. Nesse ponto, há um critério relacionado à confiança, altamente relevante, que pode inclusive complicar a relação entre as partes (GN2).

Os entrevistados evidenciam, em suas falas, que a falta de confiança na negociação dificulta o relacionamento com a outra parte. O relato de um dos gestores (GN1) nos dá indicações de que, à medida que os pares se pautam por uma relação de desconfiança, seus subordinados também vão reproduzir esse comportamento. Infere-se que, nas negociações, a clareza nas relações é fundamental para o desenvolvimento da confiança entre as partes, que buscam, como produto final, o estabelecimento de uma parceria.

Eu tenho um relacionamento muito bom com meus clientes, de confiança, mas eu acho que vai remeter a quando nós começamos a construir um Hangar aqui em Belo Horizonte. Nós só tínhamos atendimento, e a aeronave não tinha espaço para *hangaragem* [...]; começamos a fazer a *hangaragem* para adquirirmos essa confiança e passar para o cliente que tínhamos condições de prestar esse serviço. Então, toda a negociação foi difícil. Em seis meses, a gente não conseguiu fechar um contrato; havia uma desconfiança do interlocutor com relação a isso (GN1).

Eu não faço negociação onde a confiança não se ressalta no primeiro olhar. Na realidade, eu não confio na pessoa na primeira vez. Então, o passado da pessoa ou da empresa vai me dar uma certa segurança, uma certa confiança para eu negociar com aquela pessoa (GN3).

Observa-se que o passado profissional dos envolvidos também influi no processo de negociação. Com os relatos do GN 3, infere-se também que, *a priori*, os Gestores iniciam os contatos a partir de uma relação de desconfiança.

[...] nós mantemos informados as pessoas para que elas também mantenham o cliente informado [...] passamos as informações para eles, para que eles repassem aos clientes e entendam que nós estamos trabalhando para resolver o que for preciso. Considero que, quando forneço as informações, deixo mais clara a relação de confiança com meus pares. É clareza para cá e clareza para lá (GN1).

O entrevistado GN 1 reforça que é fundamental a existência da confiança entre as equipes que negociam no dia-a-dia, procurando controlar sempre o *stress* das relações interpessoais.

Do mesmo jeito que eu preciso de uma outra unidade, a minha unidade é operacional, e todas as outras unidades precisam da minha equipe.. E nós temos que ter confiança. É o que eu falo para o meu supervisor, gerente, e coordenadores que coordenam a equipe: você nunca pode levar o *stress* que você tem; eles podem ter discordância de você como gerente em outra unidade; nem que a gente estresse em uma sala fechada, mas nunca na frente da equipe, deixando transparecer.

A partir dos relatos apresentados, percebeu-se que, em consonância com os dados levantados na formulação do marco teórico, a relação de confiança para assegurar a natureza ganha-ganha nas negociações somente é passível de ser maximizada quando existem clareza nas comunicações, respeito pelo interlocutor e compreensão do negócio como um todo.

5.1.3 A criação de valor (ganha-ganha) na visão dos gestores

Ao estruturar-se este bloco, tomou-se como referência a visão de Matos (1989, p. 240):

Negociação importa em acordo e assim pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem. Quem nunca conversou ou não se dispõe a conversar, bem como não se dispõe a ouvir, a trocar opiniões e experiências, não tem condições de negociar, pois falta tradição, não existindo confiança.

Procurou-se, durante a investigação, compreender os aspectos referentes a uma negociação que envolve riscos percebidos. Verificou-se no relato de entrevista do GN1 que valores altos, equipamentos caros, investimentos elevados influenciam o grau de confiança da relação de negociação. Porém, uma ressalva: na percepção do GN3, é possível agir antecipadamente para minimizar esses riscos.

[...] na empresa, de modo geral, o que influencia é trabalhar com valores altos, equipamentos caríssimos, investimentos elevados. Estes itens têm um alto grau de relevância na negociação (GN1).

[...] existe a percepção do risco, mas antecipar a ela pode minimizar os riscos na negociação, facilitando a construção da relação de confiança (GN3).

Evidenciou-se, na análise de resultados das entrevistas apresentadas, que a clareza quanto aos valores e responsabilidades envolvidas e a percepção antecipada de riscos na negociação contribuem para a construção da relação de confiança na busca do ganha-ganha mútuo. Com as falas dos sujeitos, deduz-se que, à medida que ambas as partes percebem o elevado índice de riscos para as pessoas e para a empresa, as posições de cada uma tornam-se mais claras, o que dá consistência ao relacionamento de confiança, evitando surpresas desagradáveis para qualquer um dos envolvidos.

Confirma-se com as considerações dos entrevistados que, para superar as dificuldades no processo de negociação, há necessidade de se gerar maior confiabilidade por meio de informação, transparência, monitoramento, estratégia, conhecimento das características do interlocutor, sinergia, comunicação e responsabilidade. Isso é ilustrado pelos relatos a seguir:

[...] o contato com o interlocutor me ajuda na negociação, o que vai gerar confiança. Uma dificuldade que está tendo na empresa: como estamos com um volume muito grande de negócios, o que acontece é que você negocia com o cliente, faz a proposta e tudo mais, e às vezes nós estamos perdendo o *timing* do negócio em acompanhar o desenvolvimento da negociação, porque a demanda está tão grande que você não consegue acompanhar a evolução do processo (GN1).

Muitas vezes a estratégia é a discriminação do conhecimento. Tentar por meio do conhecimento mostrar a evidência, para o outro lado da negociação, de que existe um ganho maior durante aquele processo. Isso vale também no sentido de você conhecer um pouco da característica comportamental do interlocutor durante a negociação (GN2).

São duas partes na negociação. Eu: vou tentar transmitir mais confiança para o meu superior, procurar me aproximar mais dele, através de colocações, de comunicação, e demonstrar que eu sou capaz. Com relação à outra pessoa, eu vou ver até que ponto aquela pessoa pode render, e ter determinados resultados. Se ela não conseguir os resultados, eu vou fazer o ganha-ganha com ela também, mas não designando a ela uma responsabilidade alta, e sim um nível de responsabilidade proporcional. Determinadas coisas que têm que envolver um alto nível de responsabilidade, sinto muito. Não tem como (GN3).

Ainda no que diz respeito à antecipação de riscos, comentada anteriormente, destaque-se que, no depoimento de GN3, a possibilidade de se estabelecer um prognóstico sobre o desempenho da outra parte irá determinar o tipo de atribuição ou responsabilidades a serem delegadas a ela e, conseqüentemente, o grau de

confiança nela depositado. A referência do entrevistado ao fato de que ainda assim é possível se manter uma relação ganha-ganha com esse sujeito parece indicar que a antecipação das limitações das partes possibilita o estabelecimento de diferentes graus de confiança, permitindo, assim, o estabelecimento de relações profícuas de múltiplos níveis. Isso permite, ainda, reforçar as conclusões extraídas do depoimento de GN2 quanto à necessidade de se ter um conhecimento mais aprofundado das características comportamentais “do interlocutor durante a negociação” (GN2).

5.1.4 Elementos que facilitam e dificultam a construção da relação de confiança

Aspectos relativos a demanda alta, cumprimento de prazos, alinhamento das atividades, valores, processo operacional, volume de trabalho, autoconfiança, burocracias governamentais, ausência de proatividade, comunicação e falta de informação são apontados como itens que dificultam a construção da relação de confiança no processo de negociação e na visão dos entrevistados, que assim descrevem:

Por exemplo, a demanda está muito alta, nós não estamos conseguindo cumprir alguns prazos. Então, isso começa a criar dificuldades. Surgem também dificuldades de valores, operacionais e entraves burocráticos. O que a gente utiliza é ser o mais claro possível com as pessoas envolvidas. Por exemplo, nós estamos fechando um negócio com uma empresa grande, e tem alguma dificuldade com o órgão do governo que não liberou uma licença: é mostrar para o cliente que nós estamos tentando fazer, mas estamos com esta dificuldade com o governo; estamos tomando medidas, vamos tentar resolver o mais cedo possível o problema. Isso é bem melhor do que não dar muita importância e ficar enrolando o cliente. E ultimamente nessa confusão dos órgãos governamentais, principalmente na aviação, não tem muito prazo não - pode até demorar um mês (GN1).

A falta de informação é crucial. O volume de trabalho acaba dificultando a qualidade das relações. Isso é uma realidade que não tem volta (GN2).

[...] são alguns interlocutores que são inseguros, não têm autoconfiança, não transmitem àqueles que não são proativos em se comunicar, são completamente passivos, e não conseguem demonstrar nenhuma facilidade (GN3).

Evidenciou-se, na análise de resultados, que existem dificultadores internos que comprometem a negociação, como ilustra o relato de entrevista do GN1:

Por exemplo, a demanda está muito alta, como nós estávamos comentando antes, e não estamos conseguindo cumprir alguns prazos. Então, isso começa a criar dificuldades. Irei focar na minha área. Nós temos uma equipe grande, mas poucos tratores operando aqui. As outras unidades que mexem muito com clientes precisam muito da operação dos tratores, só que nós não temos tratores suficientes. O cliente deles às vezes fala que está demorando, mas o outro cliente que está fazendo atendimento está sendo mais rápido; aí fica uma situação em que a gente tem que ver isso: o cliente passa o problema para você como sendo seu e não da empresa.

Procurou-se ainda compreender os aspectos referentes aos elementos que facilitam a construção da relação de confiança no processo de negociação. Conforme relatos de entrevistas, foram considerados os seguintes itens: corpo gerencial homogêneo, comunicação, informação na intranet, monitoramento, planejamento e manter relações interpessoais constantemente.

O que facilita é que aqui no hangar é nosso corpo gerencial que é muito homogêneo. Você tem um canal aberto de comunicação com a direção. Você consegue tudo conforme a sua demanda. E a negociação vai pra frente. Além desses, tem que a informação está mais disponível na rede; então, nós temos relatórios de diretores, de acompanhamento de clientes, e consegue planejar um pouco mais, porque às vezes a coisa já até aconteceu na empresa, nós vamos visitar o cliente e já tem informação de quem ele é cliente. Aí você consegue planejar: como eu negocio com o cliente; como está indo a negociação; se tem alguma pendência (GN1).

[...] o conhecimento e a informação. O relacionamento entre as partes: você tem que buscar se relacionar com o interlocutor não só na hora da negociação. O relacionamento interpessoal contínuo e sistemático é muito importante para consolidar a relação de confiança [...]; a informação traz transparência na relação e coerência nos fatos. Você tem um hábito de prestar informação, estabelecer uma relação de confiança (GN2).

O entrevistado GN3 atribui grande importância ao histórico de comportamento na construção da relação composto pela atitude, coerência, comunicação, conhecimento técnico e transparência para facilitar a negociação, como mostra seu relato na entrevista:

Primeira coisa é a atitude das partes mutuamente. A comunicação também tem que ser muito clara. Esse se comunicar pode ser corporalmente, visualmente, pela forma de falar, e outra coisa também é a capacidade de conhecimento técnico que a pessoa tem para uma determinada situação. Eu considero, também, o histórico para a construção da relação, porque há interlocutor que tem competência, boa atitude, mas se relaciona mal com as pessoas (GN3).

No Quadro 9 apresenta-se a síntese dos principais aspectos contraditórios (enfoque positivo) que facilitam ou dificultam (enfoque negativo) a construção da

relação de confiança no processo de negociação, conforme observado na pesquisa empírica.

ASPECTOS CONTRADITÓRIOS	
ENFOQUE POSITIVO	ENFOQUE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Corpo gerencial homogêneo • Comunicação • Informação • Monitoramento • Planejamento • Atitude • Coerência • Conhecimento técnico • Transparência 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda alta • Prazos • Alinhamento das atividades • Valores • Processo operacional • Burocracia governamental • Volume de trabalho • Falta de autoconfiança • Ausência de proatividade • Comunicação • Relacionamento interpessoal

Quadro 9: Aspectos que facilitam ou dificultam a construção da relação de confiança no processo de negociação
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

No cruzamento dos relatos, constataram-se percepções bastante diferentes dos entrevistados sobre os itens que dificultam ou facilitam a construção da relação de confiança no processo de negociação. Denota-se que, dependendo da área em que trabalha o profissional, determinados itens são percebidos de forma diferenciada, quando deveria haver uma uniformidade de percepções na empresa.

O GN1, responsável pelo atendimento aeroportuário, sinaliza que, ao não se dar importância às demandas dos clientes, e por consequência “enrolá-lo” durante as negociações, corre-se o risco de perder credibilidade, porque os prazos de atendimento podem demorar muito. A insuficiência de recursos materiais, como tratores, compromete a imagem da empresa junto aos clientes, que tendem a personalizar o responsável por tais inconvenientes.

O GN3, como Comandante de Aeronaves, necessita do apoio de todas as áreas, porém ele identifica nos interlocutores insegurança, falta de autoconfiança, ausência de proatividade, passividade e dificuldades de comunicação, o que provoca insegurança nas decisões tomadas pelos Comandantes de Aeronaves.

Presume-se que tais incompatibilidades existem, porque os gestores tendem a “proteger a imagem de suas unidades ou deles próprios”, e se esquecem de que a

clareza e uniformidade no atendimento são fundamentais para que se assegure a relação de confiança com os clientes.

Entende-se que a percepção dessa uniformidade nas negociações pelos clientes garantirá a lealdade deles com a Alfa Aviação. E a atenção em relação à confiança que os clientes depositam na Alfa Aviação evitará o risco de perdê-los para a concorrência.

5.1.5 Variáveis da construção da relação de confiança nas negociações

Para se compreenderem os atributos, valores e variáveis que sustentam a criação da relação de confiança, identificou-se um referencial significativo em Tzafir e Harel (2002 *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005), quando dizem que a identificação de atributos torna-se importante para se construir a expressão de confiança nas relações. Eles categorizaram os atributos nas seguintes dimensões: confiabilidade, capacidade, transparência e disponibilidade, cuidado e identidade.

Costa (2000) distinguiu confiança em interpessoal e institucional. Um estudo de Reina e Reina (1999, *apud* NOVELLI; FISCHER; MAZON, 2005 p.4-5), destaca duas naturezas de confiança interpessoal: a confiança transacional e a confiança transformadora.

É importante também considerar que a variável ética repercute na construção de confiança, pois, segundo Hosmer (1995 *apud* OLIVEIRA, 2004), confiança é o resultado do comportamento justo, honesto e correto, ou seja, ações e decisões moralmente corretas baseadas em princípios da análise ética, que reconhece e protege os direitos e interesses dos outros dentro da sociedade.

A fim de identificar a compreensão que os entrevistados possuem sobre negociação e confiança, foi-lhes solicitado que opinassem sobre a aplicação das sete variáveis da construção da relação de confiança de Coelho Júnior (2004), nas negociações que ocorrem na Alfa Aviação, que são: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética.

Tais variáveis, vivenciadas na prática dos entrevistados, permitiram a identificação de elementos qualitativos para a pesquisa:

5.1.5.1 Sinceridade

No que diz respeito à sinceridade, os entrevistados relataram situações no universo de negociação que geram insegurança em função do posicionamento do seu interlocutor e pares. Nos relatos do GN1 e GN3, podem-se observar alguns traços de insegurança:

Existem algumas situações em que você está em negociação e o cliente, na estratégia de negócios dele, está guardando informações que poderiam facilitar. Por exemplo, tem uns clientes que estão solicitando serviços em outra cidade brasileira, nós estamos sabendo dessa alteração deles e dessa demanda, nós podemos correr atrás, mas o cliente não nos fornece uma posição. Sem a confirmação, nós não podemos investir, nós até adiantamos algumas coisas, mas outras perdem o timing. A antecipação com segurança das informações dá mais segurança no seu investimento (GN1).

Existem situações em que eu fico completamente inseguro quanto ao posicionamento do interlocutor e dos meus pares. Na verdade, se essas pessoas não sabem nem se expressar, elas não dizem claramente o que querem. Então, fica meio complicado (GN3).

A partir dos relatos apresentados, percebeu-se que o entrevistado GN1 identifica os comportamentos que lhe despertam o sentimento de insegurança, enquanto a outra parte provoca *stress* na negociação, caminhando para um ganha-perde nas negociações.

Como está ilustrado na entrevista, identifica-se a importância de um maior controle emocional por parte dos atores envolvidos nas negociações do dia-a-dia na Alfa Aviação:

Aquela pessoa que denigre nossa operação logo do início. Eu percebo isso em coisas pequenas, por exemplo, quando você está negociando um contrato grande, aí acontece um pequeno problema operacional, como o café da máquina de café que espalhou. Essa semana mesmo nós tivemos esse tipo de problema. Nós temos que pesar a bagagem da aeronave, e aí a balança estragou às 7 horas da manhã da segunda-feira. Como a negociação já está no final, aquilo gera um *stress*, com todas as diretorias, uma coisa operacional. Ai você percebe que eles estão querendo usar aquilo para causar um *stress* na negociação; é a famosa cultura do ganha-perde.

Os entrevistados GN2 e GN3 verbalizaram suas interpretações sobre os comportamentos não verbais manifestados durante as negociações, os quais para eles são indicadores de que os interlocutores não estão sendo sinceros em suas argumentações.

Durante a comunicação, a dificuldade de olhar nos olhos é um sinal não verbal; às vezes as pessoas se sentem um pouco nervosas; algumas pessoas não conseguem controlar seus gestos numa cadeira, outras desviam a conversa, e estão sempre falando de situações aleatórias; outras ainda se mantêm inquietas (GN2).

Eu faço a leitura em relação à atitude e a comunicação corporal dela – linguagem não-verbal. Às vezes a pessoa te evita, as pessoas abaixam a cabeça, não querem falar contigo. Hoje mesmo aconteceu um problema de a pessoa me receber friamente. E aí o que eu penso? A pessoa pode estar com algum problema, eu espero um pouco pra ver o que está acontecendo. Provavelmente a pessoa pode estar com um nível de desconfiança em relação a mim, alguma coisa que aconteceu, e está tendo algum problema de comunicação. Então, ela não se soltou (GN3).

A partir dos relatos, percebe-se que os entrevistados tentam fazer a leitura não verbal dos interlocutores numa busca para lidarem com as inseguranças e as tensões da negociação.

5.1.5.2 Credibilidade

Observa-se que os indicadores que dão ao entrevistado GN2 a segurança de que o interlocutor vai cumprir o compromisso assumido são a segurança das informações recebidas e a comunicação não-verbal.

Ressalta-se que tais recursos, utilizados por esse Gestor para atribuir credibilidade à outra parte, embora pertençam à ordem comportamental, são basicamente subjetivos, portanto suscetíveis de serem analisados com mais cautela.

Uma delas seria a certeza da informação. Em alguns deles, é a entonação de voz, a firmeza nos movimentos, a clareza nas respostas, a forma direta de dar as respostas sem rodeios; então, esses são sinais.

Uma outra consideração a ser feita é que os entrevistados foram unânimes ao colocarem que, por meio da avaliação do histórico comportamental do interlocutor, eles podem identificar indicadores que dão segurança de que ele vai cumprir o compromisso assumido.

Muitas vezes é o histórico da pessoa, o comportamento dele em outras situações. Normalmente, como o nosso mercado é muito pequeno, você conhece o cliente ou conhece quem está negociando com o cliente. Eu ainda tenho muito disso, de olhar o histórico da pessoa; o histórico já me dá

um indicador bom de que tudo que você acertar com ela, ela irá cumprir (GN1).

O histórico de relacionamento cria também um motivador para a credibilidade (GN2).

Pelo histórico das pessoas. É lógico que podem existir falhas. Às vezes a pessoa falhou num determinado momento, mas ela vem, pede desculpas, e dá uma satisfação, não é? E eu vou continuar sempre com confiança nessa pessoa. Ela tem credibilidade. Tem pessoas que não; o histórico delas é ruim; são pessoas que não estão motivadas para determinados assuntos para determinadas coisas. E elas vão deixar pegar, digamos assim. E aí eu não vou ter confiança mesmo. É melhor eu pegar e fazer (GN3).

Os entrevistados, durante a negociação, para transmitirem maior credibilidade, preservam, além do relacionamento confiável a longo prazo, a busca pelo alinhamento dos objetivos de ambas as partes e a compreensão das necessidades do outro lado.

5.1.5.3 Coerência

Tal como na variável Credibilidade, evidenciou-se, nos discursos reunidos, que os entrevistados GN2 e GN3 buscam identificar no histórico do passado do interlocutor comportamentos que sinalizam uma prática coerente com o que ele assumiu.

Muitas vezes nós temos que fazer o acompanhamento posterior, ou seja, de novo vai voltar à questão histórica do comportamento. Quanto mais exemplos ele tiver de uma repetição de fatos, não precisa necessariamente cumprir com todos eles, mas tem que ter uma coerência em dar retorno quando ele não consegue cumprir; isso dá uma estabilidade na questão da coerência (GN2).

Também é em função dos indicadores do passado, o histórico novamente. Às vezes o interlocutor fala, fala, fala, e na hora “h” não acontece nada. É por isso que eu acho importante esse esquema de avaliação das pessoas, saber qual é o retrato daquela pessoa na empresa, entendeu? (GN3).

Os indicadores que sinalizam essa confiança, na percepção dos entrevistados, são, mais uma vez, a comunicação não verbal, bem como o diálogo e o cumprimento de prazos:

A primeira coisa onde eu percebo isso é conversando, na hora de conversar olho no olho. Se a pessoa estiver olhando para um lado, muda o assunto

rapidamente. Brincar é brincar; na hora que é o sério é o sério. Se a pessoa estiver esquivando ela sinaliza que não vai cumprir o que ela prometeu. Pode até cumprir, mas que você vai ficar com receio de cumprir ou não, isso vai (GN1).

Em princípio um indicador de que ele (interlocutor) vai te dar uma resposta no outro dia; ou sinaliza se vai cumprir os prazos desde o início (GN2).

A partir dos relatos apresentados até agora, percebeu-se que os entrevistados têm percepções dos indicadores que dão coerência ao processo de negociação. Essa consistência é parte integrante e indispensável para a negociação do tipo ganha-ganha, preconizada pelos autores pesquisados e validada pelos entrevistados.

5.1.5.4 Transparência

Ao se discutir na entrevistas o processo de negociação em que as informações não estivessem claras, os entrevistados foram unânimes ao indicar que a falta de transparência das informações dificulta o processo de negociação.

Eu transmito confiança, a partir das informações confiáveis. Nós estamos em um meio em que precisamos de informação; qualquer negócio, se não tiver informação clara, vai haver problemas no processo de comunicação (GN1).

Eu me sinto mal com a falta de transparência das informações. Eu me sinto em dúvida sobre o que a pessoa realmente está querendo. Às vezes eu estou fazendo o máximo para agradá-la, ou resolver o problema que nós estamos negociando, e na realidade não é nada daquilo (GN2).

Basicamente nós temos várias fontes de informações. Você já sabe as respostas do que você vai perguntar. Então, nesse ponto nós estamos testando aquela relação de confiança, para ver o quanto claro é aquele interlocutor (GN3).

Evidenciou-se, no discurso de GN1, um exemplo da importância dessa transparência para a efetivação de uma negociação eficaz.

[...] a transparência que eu falo é a clareza, é não sonegar informações [...]. Por eu ter uma comunicação boa, com gerentes da empresa, com todos da empresa até o cliente, nós prestávamos um suporte para um determinado cliente. Era um dos nossos melhores clientes; o avião foi para fazer manutenção na empresa desse cliente, estava para chegar aqui, todo mundo mandando e-mail, a lista de passageiros para a portaria falando que

iriam chegar 40 passageiros para embarcar. Um dia antes eu fiquei sabendo do gerente de uma outra empresa que o avião não chegaria: “Mas você avisou alguém?”, “Não, eu não avisei não”. Aí você discava para o cliente. “Tudo pronto para chegar o avião?”. Se eu fosse você, discava para fulano porque eu acho que o avião não vem”, “vem sim,” até que ele me disse que eu tinha mais informações que ele, que era o cliente final.

Foi possível detectar também que os gestores percebem-se como agentes de transformação no processo de negociação, destacando o respeito como fundamental para a construção de confiança. Isso se comprova nos relatos de entrevistas:

Primeiramente eu verifico se a ação do interlocutor é proativa. Depois eu me munico de informações para validá-las. A falta de respeito *ferre* totalmente a confiança. A confiança para mim é uma *grande corrente*, composta de vários elos, e *uma corrente* não se faz de um dia para noite; quando se rompe essa *corrente*, a reconstrução do elo não é feita imediatamente, é necessário tempo e habilidade para mudar a situação [...] (GN2).

[...] a minha reação foi conversar com a pessoa e perguntando: O que é que você deseja? E às vezes nem mesmo a pessoa sabe o que quer, então eu busco mudar a situação e descobrir o que a pessoa quer para fechar a negociação (GN3).

Com estas questões, observou-se que os entrevistados são conscientes de que o melhor caminho para uma negociação eficaz é a transparência, a clareza e a honestidade.

5.1.5.5 Compromisso

Ao analisar essa questão, percebeu-se que nas relações de negociação é possível identificar se o interlocutor está comprometido com os princípios da empresa, com os seus princípios pessoais e com o respeito para com a outra parte. Esse comprometimento está associado a atributos que envolvem a percepção dos entrevistados quanto à forma de negociar do interlocutor.

Esse comprometimento do interlocutor com a empresa, comigo, com minha equipe e com os princípios dele são identificados pela integração [...] (GN1).

Será na verdade o somatório dessas coisas que nós já discutimos; o *feedback* correto que o interlocutor dá permite a clareza das informações que ele transmite, a coerência dos fatos, e a pontualidade das ações (GN2).

Trazendo para a nossa realidade da empresa, é difícil você identificar. Mas o compromisso pode ser identificado em função das ações do interlocutor. Outra maneira é quando eu sinto que ele tem respeito para comigo e para com os princípios da empresa (GN3).

É importante que se diga que, segundo Shell (2001), a confiança é reconhecida como fator fundamental para construir relacionamentos duradouros, mostrando-se necessária para fortalecer o compromisso e a vontade de parceiros em investir no relacionamento. As partes devem, necessariamente, confiar em que o seu interlocutor está comprometido com os princípios da empresa, seus princípios pessoais e o respeito para com o outro.

5.1.5.6 Competências

Buscando identificar a compreensão dos entrevistados sobre as competências necessárias para um negociador da Alfa Aviação, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), foi-lhes solicitado que opinassem sobre aquelas que considerassem mais significativas.

Eles identificaram fundamentalmente como conhecimentos: mercado, produtos, legislação, matemática financeira, administração, gestão de equipe, atendimento a clientes, compreensão das necessidades do cliente, negociação, conhecimento técnico, organizacional e comportamental, estilos interpessoais e comunicação.

Ele tem que ter conhecimento no mercado (GN1).

Conhecer todos os produtos que a empresa tem, porque às vezes você vai procurar um cliente para falar de um produto novo, só que ele é cliente de um produto antigo, e você tem que conversar do antigo para mostrar para ele o quanto o novo é melhor (GN1).

Conhecimentos técnicos, comportamentais e organizacionais (GN2).

Ele deve procurar conhecer as características, os estilos de negociação de cada interlocutor, precisa procurar identificar o estilo pessoal de cada um, porque as pessoas têm características distintas (GN2).

Conhecimento em relação à comunicação (GN3).

O conhecimento em relação ao que o outro pensa, porque numa negociação você tem que pensar que o outro pensa e se posicionar na posição da outra parte (GN3).

Os entrevistados GN1 e GN2 manifestaram-se de forma semelhante no que diz respeito à legislação e aos aspectos financeiros:

Além disso, conhecimento de legislação, ter uma base de conhecimento sobre matemática financeira (GN1).

Conhecimento da legislação vigente, conhecimento de mercado com relação à questão financeira (GN2).

Enfatiza-se também a importância de conhecer “as necessidades do cliente”, como descrito por GN2 e GN3.

Com relação às habilidades, os entrevistados apresentaram os seguintes itens: saber-fazer, administrar, atender, operar, raciocínio lógico, assumir riscos, interagir, articular e comunicar.

O saber-fazer e o conhecimento administrativo (GN1).

No caso da unidade de atendimento, você tem que conhecer a operação, ter a habilidade de saber operar, aplicar no dia-a-dia (GN1).

Tem que ter capacidade de assimilar esse conjunto de informações, ter capacidade de articular com os seus interlocutores [...] (GN2).

Ter raciocínio lógico constante e ter um instinto desafiador (GN2).

Assumir riscos para poder encontrar novas oportunidades (GN2).

Habilidade de comunicação que é muito complexa e habilidade em interagir o conhecimento com a atitude (GN3).

Com relação às atitudes, foram citadas as seguintes: empatia, proatividade, sinceridade, energia, entusiasmo, serenidade, honestidade, transparência, planejamento, predisposição para melhoria e capacidade para trabalhar sob pressão.

Você às vezes tem que se colocar no lugar da pessoa – pensar no que o outro espera que você faça por ele. Se você se colocar no lugar dele, você consegue tomar uma atitude mais certa. Clareza, energia, entusiasmo também fazem parte desta relação (GN1).

Dentro das atitudes, ele tem que ter uma atitude serena, honesta, transparência, atitude formal para representar a empresa corretamente, e tem que ter atitude como dono do negócio (GN2).

Planejamento para trabalhar sob pressão; a capacidade de trabalhar sob pressão também se torna uma atitude, ou seja, uma predisposição [...] (GN2).

Os entrevistados GN1 e GN2 manifestaram-se de forma semelhante no que diz respeito à proatividade:

A principal é proatividade, clareza, ser sincero, tudo aquilo que a gente já falou (GN1).

Quando nós começamos a perceber a pessoa, tem aquela primeira coisa: atitude proativa (GN3).

No decorrer da pesquisa, constatou-se que, segundo os entrevistados, as competências aplicadas nas relações de negociações viabilizam as condições para o êxito das negociações e estimulam a motivação dos profissionais para o trabalho.

A avaliação sobre as competências dos negociadores na Alfa Aviação pode ser considerada positiva, uma vez que os entrevistados demonstraram compreender quais são as exigências para ser um negociador da empresa.

No Quadro 10, estão compilados os principais conteúdos abordados sobre o CHA dos gestores, reforçando o vínculo destes com negociação e confiança.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Mercado	Saber fazer	Empatia
Produtos	Administrar	Proatividade
Legislação	Atender	Sinceridade
Matemática financeira	Operar	Energia
Administração	Articular	Entusiasmo
Gestão de equipe	Usar raciocínio lógico	Serenidade
Atendimento a cliente	Assumir riscos	Honestidade
As necessidades do cliente	Interagir	Transparência
Negociação	Comunicar	Planejamento
Conhecimento técnico		Predisposição
Conhecimento organizacional		Melhoria contínua
Conhecimento comportamental		Estilo interpessoal
Legislação		

Quadro 10: Modelo-síntese: conhecimento, habilidade e atitude na visão dos gestores
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2008).

5.1.5.7 Ética

Os entrevistados manifestaram posições distintas relacionadas à confiança como resultado de uma preocupação do outro com justiça, honestidade, correção e

ética. O entrevistado GN1, embora tenha confirmado os conceitos dos autores pesquisados, ressaltou que não identifica a ética em todos os interlocutores:

Eu identifico em alguns interlocutores essa mesma preocupação; não todos.

E percebo que o meu interlocutor manifesta esses valores durante a negociação, a justiça, a imparcialidade, a legalidade, a honestidade quando ele está falando. O cliente percebe a sua diferença e fala disso, e ainda está disposto a pagar mais caro por isso.

Efetivamente a ética é manifestada pelas pessoas através do compromisso, no dia-a-dia entre você e a outra pessoa.

A ética está muito relacionada com a pessoa, com o histórico dela. Se a pessoa é um grande empresário, mas está envolvido em vários problemas, não vai ser uma negociação tranquila. Você fica mais inseguro, endurece no preço um pouco mais para tentar se proteger.

Para o entrevistado GN2, a ética pode ser observada em cada uma das seguintes dimensões: prática, cultura, transparência, coerência, compromisso, informações, atos, imparcialidade e legalidade, embora não praticada na sua plenitude dentro da empresa.

Eu diria que a maioria anuncia que tem cuidado com a ética, que tem preocupação, mas não pratica na sua essência, ou pratica apenas alguns pontos dentro desses cuidados.

A questão cultural que nós devemos ter [...]. Apesar de anunciada, ela não é praticada em sua plenitude.

A gente consegue identificar pela forma com que a pessoa lida com o conjunto das informações, através da transparência, da coerência, do compromisso, das informações e principalmente através de seus atos. Por exemplo, os atos da firmeza, clareza na comunicação, imparcialidade e honestidade.

A legalidade na empresa é uma coisa sobre a qual não existe discussão – ou cumprem-se todos os meios legais, ou não há negócio.

O entrevistado GN3 foi bastante enfático com relação ao fato de a ética não ser considerada de forma sistemática pelos interlocutores. Na entrevista não se buscou o aprofundamento pelo fato de a ética não ser uma conduta constante, e sim foi analisada a internalização da ética como valor, pelas partes envolvidas.

Observo a ética na maioria das vezes, mas não em todas as situações.

No dia-a-dia, pessoalmente e profissionalmente, nos meus interlocutores, pares eu não observo esta ética; nem todos [...].

Agora eu vejo uns companheiros que talvez não sejam corretos, e não são, digamos assim, honestos.

Ao não manifestarem esses valores, a pessoa que não cumpre com a palavra e quem não cumpre o prazo, por exemplo, é uma característica de que não tem valores.

[...] quando você volta para a ética, para a justiça e para a honestidade, correção, você já vê que a empresa ou a pessoa que está negociando para a empresa é uma pessoa idônea, e você já se mostra mais tranquilo para negociar.

Aspectos mais positivos da avaliação sobre a ética, segundo GN3, dizem respeito ao gestor imediato, que pratica a ética nas relações de negócios, como ilustra o relato de entrevista:

Na maioria das vezes, só com meu gestor imediato eu vejo essa preocupação com a ética. Eu identifico essa preocupação quando a pessoa é atenciosa, ela quer fazer tudo dentro da legislação da parte aeronáutica, da legislação da empresa, das normas da empresa, aí eu vejo sim, realmente, a ética.

Os relatos indicam a negociação ética como um caminho para otimizar resultados da empresa. Os entrevistados dão a entender que os valores incorporados a normas, regras, procedimentos e objetivos orientam as suas ações, decisões e comportamentos e são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum, auxiliando a interação entre os seus pares e o seu interlocutor. Entretanto, ressaltam que nem sempre encontram manifestações éticas por parte de seus interlocutores. Novamente aqui, torna-se necessário refletir sobre a subjetividade dessas questões.

Aspectos relacionados às sete variáveis da construção da relação de confiança aplicadas nas negociações são itens identificados na Alfa Aviação pelos gestores e podem ser agrupados conforme o Quadro 11. A referência teórica baseou-se no modelo de Coelho Júnior (2004), apresentado no capítulo 2, item 2.2.2.

VARIÁVEIS	RELATOS DE ENTREVISTAS
SINCERIDADE	A antecipação com segurança das informações dá mais segurança no seu investimento (GN1). Existem situações em que eu fico completamente inseguro quanto ao posicionamento do interlocutor (GN3). Aí você percebe que eles estão querendo usar aquilo para causar um <i>stress</i> na negociação; é a famosa cultura do ganha-perde (GN1).
CREDIBILIDADE	Muitas vezes é o histórico do outro, o comportamento dele em outras situações (GN1, GN2 e GN3). Uma delas seria a certeza da informação. Em alguns deles, é a entonação de voz, a firmeza nos movimentos, a clareza nas respostas, a forma direta de dar as respostas sem rodeio (GN2).
COERÊNCIA	Quanto mais exemplos ele tiver de uma repetição de fatos, não precisa necessariamente cumprir com todos eles, mas tem que ter uma coerência em dar retorno quando ele não consegue cumprir; (GN2). Se a pessoa estiver esquivando, ela sinaliza que não vai cumprir o que ela prometeu(GN1).
TRANSPARÊNCIA	Eu transmito confiança, a partir das informações confiáveis (GN1). Eu me sinto mal com a falta de transparência das informações. Eu me sinto em dúvida sobre o que a pessoa realmente está querendo (GN2). Então, nesse ponto nós estamos testando aquela relação de confiança, para ver o quanto claro é aquele interlocutor (GN3).
COMPROMISSO	Esse comprometimento do interlocutor com a empresa, comigo, com minha equipe e com os princípios dele são identificados pela integração [...] (GN1). Mas o compromisso pode ser identificado em função das ações do interlocutor (GN3).
COMPETÊNCIA	Conhecimento: ele tem que ter conhecimento no mercado (GN1). Conhecimentos técnicos, comportamentais e organizacionais (GN2). O conhecimento em relação ao que o outro pensa (GN3). Habilidade: no caso da unidade de atendimento, você tem que conhecer a operação, ter a habilidade de saber operar, aplicar no dia-a-dia (GN1). Habilidade de comunicação que é muito complexa e habilidade em interagir o conhecimento com a atitude (GN3). Atitude: você às vezes tem que se colocar no lugar da pessoa (GN1). Dentro das atitudes, ele tem que ter uma atitude serena, honesta, transparência, atitude formal para representar a empresa corretamente, e tem que ter atitude como dono do negócio (GN2). Quando nós começamos a perceber a pessoa, tem aquela primeira coisa: atitude proativa (GN3).
ÉTICA	Eu identifico em alguns interlocutores essa mesma preocupação; não todos (GN1). Efetivamente a ética é manifestada pelas pessoas através do compromisso, no dia-a-dia entre você e o cliente (GN1). A legalidade na empresa é uma coisa sobre a qual não existe discussão - ou cumprem-se todos os meios legais, ou não há negócio (GN2). No dia-a-dia, pessoalmente e profissionalmente, nos meus interlocutores, pares eu não observo esta ética; nem todos [...] (GN3). Na maioria das vezes, só com meu gestor imediato eu vejo essa preocupação com a ética (GN3).

Quadro 11: As sete variáveis da construção da relação de confiança na visão dos gestores
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.1.6 Identificando as experiências em negociação

Ao relatarem experiências bem-sucedidas em negociação, os entrevistados demonstraram ter consciência dos pressupostos que contribuem para a construção da relação de confiança e manutenção de um relacionamento duradouro nos processos de negociação.

Pelo que se pôde observar, foram citados alguns aspectos que contribuíram para que as negociações fossem bem-sucedidas, como aqueles mais voltados para estratégias, trabalho em equipe, prazos, treinamentos e tranquilidade. Isso pode ser comprovado nos seguintes relatos:

Teve um cliente que estava precisando mesmo fazer uma operação. Nós tínhamos em duas cidades uma estrutura própria e em uma terceira nós não tínhamos. Ele chegou a procurar a empresa, procurou “n” pessoas da empresa, que disseram: “Ah, mas nós não temos; só podemos fazer nesses dois”. Como o cliente era conhecido, eu conversei com o diretor e com a superintendência. Eu disse que ia lá. Eles falaram que eu fosse lá e, se eu conseguisse, a gente pegava a operação. Consegui ir lá, arrumei com outro cliente nosso, arrumei espaço dentro de uma gaveta para fazer a operação, mandei a equipe para lá, fizemos uma estrutura na quarta-feira, já na quinta eu fui ao cliente para falar que eu já teria a solução e para ele bater o martelo da operação. Quando foi na segunda, nós fizemos a operação. Na negociação houve muita confiança, tanto do cliente para pedir para mim, quanto do meu gestor em permitir que eu fosse resolver (GN1).

Um exemplo interno, quando talvez cada um estava cobrando um prazo, queria um prazo a qualquer custo, porque envolvia a área de vendas. O fornecedor não tinha o prazo a qualquer custo, cada um esgotou os seus problemas porque em conjunto, inclusive com a fábrica, nós conseguimos montar um documento para apresentar para o cliente final informando que nós não íamos atender o prazo; e o cliente final, vendo o esforço de todos os envolvidos para resolver o problema, se convenceu de que ele poderia aceitar uma data diferente. Ou seja, fomos construindo a troca de informações juntos e criou-se uma relação de confiança com o cliente final e nossos pares (GN2).

Ali mesmo na parte de coordenação de vôo, tem uma pessoa, que eu tenho confiança no tipo de trabalho dela. Essa pessoa está trabalhando agora no nosso centro de treinamento, e eu viajei semana passada e deixei algumas tarefas para ele fazer, e realmente são tarefas críticas para que a gente possa realizar nosso treinamento que vai começar dia 11 de fevereiro. E essa pessoa fez tudo com tranquilidade, mostrou para mim agora, está tudo certo, tudo tranquilo, em função dessa confiança que eu tenho nela (GN3).

Identificou-se no relato do entrevistado GN1 como a construção da relação de confiança – em que variáveis como compromisso, credibilidade e competência favorecem o êxito das negociações – assegura a satisfação dos clientes.

No relato do GN2 também se evidenciou como a competência do trabalho em equipe e a troca informações são fundamentais para a construção de confiança, que irá favorecer a satisfação dos clientes na ponta da linha do negócio.

Os entrevistados relataram situações em que a falta de confiança comprometeu as negociações internas, como ilustram os depoimentos:

Aconteceu uma vez que a negociação evoluiu para envolver a estrutura de outro negócio. Quando evoluiu para outro setor, teve uma quebra da confiança em função de algumas coisas que prometeram e não cumpriram. Nesse, há uma quebra da confiança porque o cliente não vê cada setor separado da empresa. Ele vê a empresa como uma só: podem ser 10 unidades de um negócio, mas ele vê como uma coisa só (GN1).

Em um trabalho extraordinário. Por exemplo, trabalhar em um sábado e no domingo, durante a negociação cada um mais acusava o outro por não ter atendido o processo. Cada vez que acusava descobria que cada um tinha mais problemas que o outro, porque não era a falta do segundo ou do terceiro que tinha comprometido o prazo, mas os problemas internos dele é que tinham comprometido o prazo. O acordo de trabalhar no final de semana não funcionou, porque alguns falaram: E não vou porque acho que esse cara está mentindo. Quebrou-se toda a relação de confiança, e obviamente o resultado final foi um insucesso (GN2).

Vou sair agora da parte de vô e vou trazer para a parte administrativa. Tem determinada ações que a gente está fazendo para melhorar nosso treinamento e que eu tô envolvido com uma série de outras atividades. Pedimos, então, para outra pessoa fazer. Essa pessoa foi deixando, deixando e deixando, chegou num limite em que nós perdemos dois treinadores novos por falta de prazo, e o cara disse assim agora não dá, porque eu já havia feito um planejamento para 45 dias antes, e a pessoa disse que 45 dias era muito, que não precisava, e chegou em cima da hora. Nós perdemos dois treinadores novos (GN3).

No depoimento do entrevistado GN1 evidenciaram-se dois aspectos importantes. O primeiro diz respeito à percepção do cliente, que vê a empresa como um sistema único e, como tal, ele espera um atendimento uniforme para as suas demandas. Também se ressalta a importância da variável coerência quando as partes envolvidas não cumprem o que prometeram, manchando a credibilidade da empresa.

O entrevistado GN2, ao descrever a experiência não positiva, em negociação, que ele viveu, em que as pessoas não confiaram umas nas outras, permitindo, inclusive, o questionamento sobre a moral daquelas que poderiam estar mentindo, faz-nos refletir sobre o autor citado neste trabalho: LA TAILLE (2006, p. 111), que faz a seguinte indagação: “por que agir moralmente com pessoas que não agem moralmente? Por que ser moral em uma sociedade na qual a moralidade é, para muitos, letra morta? No referencial teórico deste trabalho, foram comentadas essas

afirmações do autor, que se revestem de significado dentro do contexto do estudo das negociações, uma vez que elas nos oferecem, simultaneamente, uma categorização das diversas formas como a desconfiança pode se manifestar (desconfiança técnica, psicológica e moral), e também uma chave para se analisar as origens dessa “desconfiança moral”: não basta, além da competência e da estabilidade emocional, acreditar que existem boas regras para se desenvolver uma relação baseada em confiança; para isso é preciso acreditar que existem boas pessoas dispostas a respeitar essas boas regras.

Para o entrevistado GN3, o não-cumprimento dos prazos acordados entre as partes, e sustentados por uma “possível relação de confiança”, gera conseqüências danosas para a empresa, independentemente do montante dos custos envolvidos. No mínimo essa relação de confiança rompida encontrará grandes obstáculos para ser reconstruída.

Cabe destacar os relatos dos entrevistados cujas percepções apontam que a falta de compromisso contribui para romper a relação de confiança:

O fato de romper a relação de confiança foi o não-comprometimento por algumas pessoas na estrutura. Prometer coisas que não poderiam cumprir. Coisas que eles já sabiam que não poderiam cumprir. As minhas características de comportamento que contribuíram para que funcionasse bem foi o comprometimento, acreditar que ia dar certo e fazer, e a confiança entre a equipe. A equipe iria fazer, iria se sacrificar um pouco, mas no futuro nós iríamos ter o retorno; a equipe acreditou no projeto (GN 1).

Ou a pessoa não estava sensivelmente comprometida a fazer o que tinha que ser feito, porque eu acho que um prazo de 45 dias para você fazer um curso é um prazo adequado, porque as pessoas têm problemas e os instrutores são de fora. Então, para confirmar com a gente, nem todo mundo tem tempo de vir no dia 15, ou no dia 16, às 8 horas da manhã. Cada um está em lugar diferente. Então, o que aconteceu foi isso, que nem eu falei; eu mesmo poderia ter feito, mas foi isso que aconteceu (GN3).

Destaca-se aqui o episódio narrado pelo entrevistado GN1, em que a falta de comprometimento de alguns atores, não cumprindo o prometido, gerou desgastes na equipe, que havia acreditado no projeto, e a confiança não foi correspondida. Esse exemplo nos remete a Lorenzen (1998), que argumenta que, quando as pessoas cooperam em direção a metas comuns, trocando informação, e conhecem bem um ao outro, então elas constroem confiança.

Entretanto, segundo Drumond (2007), a condição de confiar não se restringe à compreensão pelo indivíduo de seus próprios interesses, mas engloba também a

compreensão acerca do grau de convergência entre os próprios interesses e os do outro em que se pretende confiar.

As indicações do relato do GN 1 levam-nos a refletir sobre a desconsideração desses pressupostos básicos considerados pelos autores citados.

Cabe também uma referência a Putman (1996), que destaca um componente da confiança, identificado como dependência de trajeto. Diz ele: “os ciclos virtuosos que estimulam a cooperação e a ação coletiva tendem a durar tanto quanto os ciclos viciosos de desconfiança e alternativas hierárquicas. Para ele, a confiança constrói-se durante um longo período de tempo e, uma vez estabelecida, tende a continuar no tempo, ainda que exija constante exercício”.

Pode-se inferir, a partir dos relatos de entrevistas, que as experiências vivenciadas pelos entrevistados valorizam a construção de uma relação de confiança entre a empresa, seus colaboradores e clientes.

Cabe observar que as variáveis para a construção da relação de confiança: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética são alicerces verdadeiramente sustentáveis. Apoiado nesses pilares, os entrevistados fortalecem-se e tornam-se intermediários da comunicação entre a empresa e o cliente, solidificando o nível de confiança.

5.2 Resultados das entrevistas realizadas com os funcionários

5.2.1 Caracterização dos entrevistados

A caracterização dos sujeitos foi realizada com base nas perguntas do Bloco “I” do roteiro de entrevista (apresentado no Apêndice A) feitas aos funcionários da Alfa Aviação.

A distribuição por cargo identificou que os funcionários ocupam a seguinte posição: Atendente Comercial (FUNC1, FUNC2 e FUNC3). É importante destacar que os entrevistados têm, respectivamente, 6 anos, 4 anos e 1 ano na função.

Com relação à ocupação profissional, verificou-se que os entrevistados têm uma relação direta com os processos de negociação, considerando-se as realizadas

com clientes externos (fretamento de jatos executivos), fornecedores internos, pares e com os gestores (FUNC1, FUNC2 e FUNC3).

Quanto à formação acadêmica, existe uma predominância na amostra de curso superior com foco em Marketing (FUNC1), Gestão Tecnológica de Finanças (FUNC2) e Relações Públicas (FUNC3).

Dos funcionários entrevistados, apenas um tem pós-graduação (em Pedagogia Empresarial) (FUNC3).

Esses dados sobre formação acadêmica indicam que os funcionários que compõem a pesquisa valorizam-na para conquistar o reconhecimento na empresa e no mercado, e para a própria aquisição de conhecimentos.

5.2.2 A construção relação de confiança e os comportamentos na negociação

A avaliação dos fatores relativos a negociação e comportamentos foi formatada considerando-se questões que abordavam os seguintes aspectos: a construção da relação de confiança como base para um relacionamento duradouro nas oportunidades de negociação, a negociação ganha-ganha e as variáveis para a construção da relação de confiança nas negociações.

5.2.2.1 A construção da relação de confiança como base para um relacionamento duradouro nas oportunidades de negociação

A estruturação desse bloco de perguntas foi baseada em Novelli; Fischer; Mazzon (2005, p.1), e na teoria da estruturação social proposta por Luhmann (1979 *apud* CUNHA: MELO, 2003), que reforça as expectativas específicas das pessoas sobre o comportamento futuro de outros, pela seleção de possibilidades, podendo-se basear em processos históricos, em características compartilhadas ou em mecanismos institucionais.

No que diz respeito à negociação ganha-ganha, verificou-se que alguns funcionários não consideram que deve existir sempre a relação ganha-ganha

durante a negociação. No decorrer da entrevista, percebeu-se uma preocupação substancial do FUNC2 com o poder inerente ao cargo, que pode ser um dificultador para construir uma relação de confiança, não assegurando sempre o ganha-ganha nas negociações.

Infelizmente tem hora que essa relação ganha-ganha não tem que existir; dependendo do que você esteja negociando, você tem que ter a interatividade do cargo em questão; isso também tem que ser levado em consideração.

Porém, contrapondo a percepção do FUNC2 com relação à negociação ganha-ganha, encontra-se o entrevistado FUNC3, argumentando que em uma negociação todos procuram o ganha-ganha como resultado final, como ilustra o relato de entrevista:

Não. Estão sempre todos focados no ganha-ganha [...]. Todos focados.

O entrevistado FUNC3 foi bastante enfático no posicionamento sobre a questão da outra parte, que está em uma situação menos favorável, sendo aquele sempre desejoso de ganhar mais, como mostra o relato:

Se você for colocar sempre um ganha-ganha, a visão de quem está de baixo sempre vai ser de *quero ganhar mais*.

A partir desse relato, verifica-se uma inconsistência e pode-se inferir que existe a possibilidade de uma das partes não conseguir alcançar seu objetivo na negociação, que pode ser aquele de *ganhar sempre mais*. Sendo assim, essa outra parte poderá ficar sempre insatisfeita, porque não conseguiu o que desejava.

Outra consideração feita sobre a natureza do ganha-ganha na negociação refere-se à possibilidade de a desconfiança predominar no processo, comprometendo a relação ganha-ganha, como relatado pelo FUNC2:

Considero que, na questão da confiança, a desconfiança compromete a relação ganha-ganha [...].

É importante que se diga que, se não há confiança, as negociações não são consistentes e geram no arco temporal perdas para ambas as partes. As melhores

soluções aparecem quando os negociadores são abertos, uma vez que a abertura favorece a interatividade.

Foi possível detectar que internamente não há desconfiança na relação entre gestores e funcionários, o que gera mais segurança na relação, como mostram os relatos de entrevistas do FUNC2:

Eu nunca tive esse problema desconfiança no sentido da negociação. Aqui internamente com os meus gestores não existe isso; [...] me sinto seguro. Tudo é colocado muito claro e cumprido dentro da medida do possível, dentro do que é abordado.

No que diz respeito às relações internas, percebo quando o gestor me dá a confiança. A argumentação do gestor comigo já é uma relação de confiança [...].

Evidenciou-se no relato do FUNC3 uma situação prática em que a desconsideração da relação de confiança pode se manifestar pela falta de clareza:

Um exemplo prático é quando trabalhamos os conceitos do curso de negociação [...]; nós mostramos que o objetivo de uma negociação eficaz é sempre o de ambas as partes saírem ganhando. Se seu gestor te pede determinado trabalho em uma negociação, ele tem um objetivo. Se não tem, fica difícil ter uma visão mais clara dos componentes intrínsecos a uma negociação e das formas pelas quais se relacionam entre si [...].

Quanto ao comportamento dos entrevistados ao emergirem situações em que há desconsideração em relação à confiança, os funcionários relataram diferentes reações: procuram entender os princípios da empresa, o porquê da imposição, a capacidade de negociação, limite, percepção e autonomia. No relato do entrevistado FUNC1, puderam-se observar alguns traços dos comportamentos nas situações em que emerge a desconfiança:

[...] se tiver que fazer, eu vou fazer desde que não venha me prejudicar ou prejudicar a empresa. Mas eu vou fazer sabendo que está existindo ali um certo interesse oculto por parte do interlocutor (FUNC1).

O gestor respeita as nossas vivências, os recursos que nós temos. Quando eles pedem alguma coisa, negocia dentro do limite de nossa capacidade de negociação [...] (FUNC2).

[...] percebo que os gestores suportam e nos dão apoio, dentro do limite, à nossa capacidade de negociação. Se há desconsideração na relação de confiança, a gente tem uma certa autonomia para resolver [...] (FUNC2).

A partir dos dados coletados para esta pesquisa e aqui analisados, percebeu-se que a construção da relação de confiança influencia a natureza ganha-ganha e

que as partes envolvidas, interagindo umas com as outras, estarão aptas a reconhecer comportamentos, intenções e relações que compõem uma negociação. Essa premissa fundamenta-se em Sato (2003, p.3), que conceitua confiança “como um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos na troca”. Complementando, Navarro e Gasalha (2007, p. 84) reconhecem a confiança como ‘um fenômeno que predispõe as pessoas a se integrar e se abrir para trocas, o que fomenta a cooperação e a transferência do saber [...]’.

5.2.3 A criação de valor (ganha-ganha) na visão dos funcionários

Ao estruturar-se este bloco, tomou-se como base a visão de Matos (1989, p. 240), que escreveu:

Negociação importa em acordo, e assim pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem. Quem nunca conversou ou não se dispõe a conversar, bem como não se dispõe a ouvir, a trocar opiniões e experiências, não tem condições de negociar, pois falta tradição, não existindo confiança.

Não foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções dos entrevistados no que diz respeito a uma negociação envolvendo riscos percebidos influenciando o grau de confiança da relação de negociação.

Uma negociação envolvendo riscos percebidos influencia com certeza o grau de confiança da relação de negociação (FUNC1).

Com certeza influencia, uma vez que é fundamental a importância do grau de confiança na negociação (FUNC2).

O entrevistado, FUNC3, considerou, também, que credibilidade, barganha, custo, imagem e segurança de risco são fundamentais para aumentar o grau de confiança na negociação, como ilustram os relatos:

Certamente há influência, principalmente considerando o produto e a empresa em que a gente vive. Primeiro, a referência. Existe um grande peso quanto à credibilidade da nossa empresa perante o mercado; além disso, a gente dá uma tranquilidade para negociar e não para ganhar.

A gente não barganha. Isto ocorre quando o cliente já entra falando que a Empresa “X” ofereceu pousar em tal pista e por um custo menor, mas cada

caso é um caso. Eu não vou levar em consideração para não desmerecer um produto ou a minha imagem perante uma segurança de risco ou até um custo menor.

Foram apontadas ações diferenciadas que os entrevistados adotam para superar as dificuldades na construção da relação de confiança para a busca do ganha-ganha mútuo. Verificou-se que as principais ações que contribuem para superar tais dificuldades são buscar informações, ser transparente, assumir riscos, mobilizar recursos humanos, respeitar processos, normas, segurança e qualidade.

Eu procuro me informar de todos os riscos em relação ao processo em andamento. Infelizmente, num caso dificuldade no ganha-ganha, quando você percebe que não existe a transparência, você acaba assumindo mais riscos, e a pessoa que solicitou seu retorno assume menos. Então, você tem que tomar a frente, mobilizar pessoas e os processos. Ressalto, dentro das normas da empresa, sempre dentro do que a empresa pede (FUNC1).

Um exemplo seria demonstrar para a outra parte todos os fatores de risco, e todos os pontos positivos que existem na minha posição [...]. Tentar mostrar para o interlocutor todas as variantes da empresa que está negociando, no sentido que ele pode ter a confiança com quem está negociando. Isto dará facilidade à negociação e sustentará a relação ganha-ganha (FUNC2).

Eu deixo que o interlocutor fique tranquilo, porque a gente vai atender à demanda dele, com segurança e qualidade (FUNC3).

Os resultados mostraram que há uma preocupação de todos os entrevistados com as ações adotadas para a construção da relação de confiança. Constatou-se que os entrevistados procuram alternativas, a partir de uma ação em conjunto com o interlocutor, para conseguir o ganha-ganha mútuo.

Esses comportamentos dos entrevistados ganham consistência com as citações de Martinelli e Almeida (1999):

O modelo ganha x ganha refere-se à negociação em que todos os envolvidos ganham, ou melhor, satisfazem da melhor forma seus interesses. Neste sentido, são identificados os objetivos de todos os envolvidos; há um processo de discussão de pontos de vista para chegar a um acordo comum e determinação de soluções alternativas; há uma preocupação com um relacionamento duradouro.

5.2.4 Elementos que facilitam e dificultam a construção da relação de confiança

Ao analisarem-se as respostas deste bloco de perguntas, percebe-se que os entrevistados consideram-se capazes de identificar os elementos que facilitam ou dificultam a construção da relação de confiança no processo de negociação.

Entre os fatores que facilitam a construção da relação de confiança no processo de negociação foram considerados os seguintes itens: transparência, comunicação, credibilidade, conhecimento do cliente, coerência, confiabilidade, padronização, autonomia e aprimoramento dos profissionais em negociação.

Eu acho que é a transparência, a forma em que é colocada a negociação, a comunicação entre as partes envolvidas (FUNC1).

Por exemplo, um caso comercial com um cliente externo talvez seja mais fácil identificar o conhecimento que esse cliente tem dessa empresa, o histórico dessa empresa no mercado, sustentação da imagem, credibilidade, e além de tudo o atendimento que é dado à empresa, que é a coerência. Se você é coerente do início ao fim do processo, você vai ter com certeza absoluta a credibilidade do cliente, a confiança do cliente, o que facilita a relação (FUNC2).

Uma padronização da negociação na empresa, linguagem única, a confiabilidade em geral. Nossa autonomia e o aprimoramento anual que temos com o curso de negociação são ferramentas que dão facilidade para qualquer atividade que a gente tem (FUNC3).

Os fatores dificultadores apontados pelos FUNC1 e FUNC2, levam em consideração questões como falta de transparência, objetivos mal definidos, ruído na comunicação, desconhecimento do mercado de fretamento executivo pelo cliente e auto-suficiência.

A falta de transparência, um objetivo muitas vezes obscuro, a comunicação mal feita, quando existe um ruído na comunicação entre o interlocutor e o receptor (FUNC1).

[...] a falta de conhecimento do cliente, se o cliente não conhecer o mercado em que ele está trabalhando com certeza tudo para ele vai ser um dificultador. Se ele já entra numa negociação com a predisposição de que ele está certo e outro está errado, já acabou - ele tem que estar aberto construir a relação (FUNC2).

Percebe-se que os entrevistados sugerem exercer suas funções com consciência e com cuidado na construção da relação de confiança no processo de negociação da empresa, o que vem validar as expectativas desta pesquisa.

5.2.5 Variáveis para a construção da relação de confiança

Para se compreender os atributos, valores e variáveis que sustentam a criação da relação de confiança, foi identificado um referencial em Tzafir e Harel (2002 *apud* MARIOTTI; SOUZA, 2005), quando estes propõem que a identificação de atributos torna-se importante para construir a expressão de confiança nas relações. Eles categorizaram os atributos nas seguintes dimensões: confiabilidade, capacidade, transparência e disponibilidade, cuidado e identidade.

Um estudo de Reina e Reina (1999, *apud* NOVELLI; FISCHER; MAZON, 2005 p.4-5), destaca:

duas naturezas de confiança interpessoal: a confiança transacional e a confiança transformadora. A primeira é composta de fatores incrementais e recíprocos, podendo ser contratual, comunicativa e de competência. Para cada uma delas, manifestam-se comportamentos específicos que contribuirão para edificar os relacionamentos confiáveis. A confiança transformadora diz respeito à doação e ao recebimento de confiança a partir de experiências anteriores, podendo expressar convicção, coragem, compaixão e responsabilidade para com o grupo.

É importante considerar que, segundo Hosmer (1995 *apud* OLIVEIRA, 2004):

confiança é muitas vezes descrita como o resultado do comportamento justo, honesto e correto, ou seja, ações e decisões moralmente corretas baseadas em princípios da análise ética, que reconhece e protege os direitos e interesses dos outros dentro da sociedade.

Também Rego (2000) menciona que

[o] modelo relacional tem se apoiado na Psicologia Social, mais especificamente nas teorias do valor grupal e da identidade social. O modelo de valor grupal advoga que as pessoas são sensíveis às relações sociais em longo prazo e destaca três aspectos: a neutralidade do procedimento de decisão (honestidade, imparcialidade e objetividade); a confiança nas pessoas que decidem é gerada pela consideração que estas atribuem às necessidades e opiniões dos outros; e indicadores de reconhecimento social como o respeito e a cortesia.

A fim de identificar a compreensão que os entrevistados possuem sobre negociação e confiança, foi-lhes solicitado que opinassem sobre a aplicação das sete variáveis da construção da relação de confiança do modelo de Coelho Júnior (2004) nas negociações que ocorrem na Alfa Aviação, que são: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética.

Essas variáveis, vivenciadas na prática dos entrevistados, permitiram a identificação de elementos qualitativos para a pesquisa.

5.2.5.1 Sinceridade

Não foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções dos entrevistados no que diz respeito à existência de situações em que eles ficam inseguros quanto ao posicionamento do seu interlocutor. Aspectos mais positivos da avaliação, segundo os entrevistados, dizem respeito a transparência, postura e linguagem não verbal, limite, intuição, treinamento e saber ouvir.

No passado ocorreram, por diversas vezes; eu tive sorte de ter um gestor agora que é muito transparente (FUNC1).

Na medida em que você está em um campo comercial você sente uma mudança da entonação de voz; isso aí é primordial: mudou a entonação de voz, ele está indo numa conversa e de repente se faz uma questão *xequê* [...]. Linguagem não verbal é fundamental para garantir a sinceridade também (FUNC2).

Em negociação sempre gera dúvida; tem esse limite; será que ele está falando a verdade? Então, você fica receoso; aí entra aquele *feeling* (intuição) que você adquire com o tempo, com a negociação, com esse treinamento, com a reciclagem periódica e sempre com esse ouvido atento (FUNC3).

É fundamental que se diga que um processo de negociação, praticado com lealdade, sinceridade, confiança, qualidade e satisfação, estimula as pessoas a confiarem umas nas outras, como está na análise de Berry (2001) que cita:

a gestão baseada em confiança inclui cinco tipos de benefícios que vão proporcionar diferentes percepções de valor para o parceiro em relação à negociação, que se revelam por meio de outras dimensões, como lealdade, credibilidade, confiança, qualidade e satisfação.

Os entrevistados dizem que comportamentos manifestados e que produzem insegurança são observados e analisados por eles para corrigir possíveis falhas durante a negociação, permitindo-lhes se envolverem em um diálogo que leva a resultados mutuamente benéficos. Alguns exemplos práticos, vivenciados pelos entrevistados, foram apontados:

[...] Imposição, não existia objetividade, ou melhor, vou dizer assim, a pessoa não era transparente [...]. Tinha imposição, a pessoa não era transparente, não tinha clareza, vou fazer isso, mas por quê? Ah, porque eu quero que seja assim, era incoerente. A pessoa com o tempo por utilizar esse tipo de argumento: ah, porque eu quero que seja assim, passa a não ter mais credibilidade, porque, quando a pessoa começa a utilizar um argumento que não convence, ela começa a perder credibilidade com os funcionários (FUNC1).

Não existe um alinhamento do que ele está falando e está sentindo; se você estiver cara a cara com o interlocutor, você vê a movimentação do corpo, o olhar, e tudo isso vai te gerar uma certa insegurança na negociação. Você sabe que aquele talvez não seja um cliente certo. Você vê que seu interlocutor não está sendo sincero na negociação (FUNC2)

Eles sempre citam exemplos de empresas concorrentes, dizem que conseguem a mais: a outra empresa me oferece isso. É sempre um comparativo; eles sempre usam o recurso de que eles já tiveram isso algum dia, ou de que isso é uma outra vantagem em outra empresa - sempre instigando a questão do preço, ou que a gente faz ou deixa de fazer concessões (FUNC3).

Evidenciou-se que a sinceridade é uma variável nem sempre demonstrada. Para eles, em uma negociação, os argumentos do interlocutor, muitas vezes, geram insegurança e divergências durante o processo.

Outra consideração feita sobre os comportamentos manifestados e que produzem insegurança relacionou-se às condutas de gestores anteriores à pesquisa, como relatado pelo FUNC3:

Os mais velhos, por terem mais experiência; isso é uma coisa de negociação; é claro para as pessoas que negociam, cada um tem o seu valor, cada um tem que expressar seu ponto de vista e ouvir e tomar decisão [...]. Então, existia essa conduta; era a conduta do gestor anterior ou dos antigos, dos que tinham uma voz um pouco maior e hoje em dia não; hoje as pessoas ouvem e discutem. O fato de existir o diálogo hoje eliminou essa dificuldade do passado onde não tinha tanto diálogo, se falava e não se era escutado [...]

Evidencia-se que a negociação é para os entrevistados um processo de alcançar objetivos mútuos, através da construção de um comportamento que

demonstre sinceridade, assegurando um acordo nas situações em que existam interesses comuns e também conflitantes.

5.2.5.2 Credibilidade

Outro ponto importante ressaltado durante as entrevistas são os indicadores, que dão ao profissional a confiança de que o interlocutor vai cumprir o compromisso assumido. Os entrevistados apontaram como indicadores mais significativos o histórico do comportamento da pessoa, conhecimento e autonomia:

E o comportamento do interlocutor é demonstrado para você pelo alinhamento [...] É pelo histórico dele [...]; se não tem postura, a comunicação que não é clara, faltam diretrizes, mostra pouca credibilidade [...] (FUNC1).

Primeiro é o conhecimento do interlocutor; ele tem que ter o conhecimento do que esteja falando; ele tem que ter embasamento para isso. Se ele não tiver não tem como; a credibilidade dele já é zero. Segundo, ele tem que transmitir a segurança e a sinceridade para você acreditar na informação (FUNC2).

Eu percebo que o interlocutor não vai cumprir o compromisso quando demonstra não ter autonomia para tomar decisões. A autonomia gera credibilidade, sem dúvida (FUNC2).

Evidenciou-se, no discurso do FUNC3, que ele associa credibilidade a comportamentos, sinais/indicadores do histórico do interlocutor que lhe estão subjacentes, como mostra o relato de entrevista:

Quando você começa a construir e mostra um histórico negativo, vai gerar desconfiança, insegurança, medo; então, eu pelo menos pego muito pelo histórico - como o interlocutor se comportou anteriormente. É um histórico de comportamento mesmo.

Considerando essas respostas, observou-se que os entrevistados têm expectativas de comportamentos em negociação que alertam quando a credibilidade não se faz presente.

5.2.5.3 Coerência

Com relação a identificar nas relações de negociação se o interlocutor vai cumprir o que foi acordado, os entrevistados apontaram que é perfeitamente visível esse comportamento, e que os indicadores que demonstram a confiança no cumprimento do que é acordado são prazo, planejamento, plano de ação, padronização, prática, clareza, monitoramento e comportamento do interlocutor.

Existe um alinhamento na prática [...], quando você fala de prazo, de ações, de planejamento; então quando não existe um plano de ação muito bem elaborado, a pessoa muitas vezes fala uma coisa e não te dá uma diretriz. Quando não existe um padrão, eu acho que é o que mais irrita as pessoas e deixa as pessoas mais inseguras (FUNC1).

O primeiro indicador que a gente pode avaliar é internamente: *Foi assinado, foi acordado?* Então, a partir dali nós começamos no passo a passo a ver a coerência entre o que está colocado no papel e a prática em si. O segundo indicador é o andamento diário, porque aí a gente sabe se a coisa está sendo coerente, o comportamento, a vivência que você tem com essa pessoa; você vê se ela está sendo coerente (FUNC2).

Pelo comportamento dele sendo claro, eu sinto que ele está sendo coerente. As atitudes do interlocutor também [...] (FUNC3).

Pode-se dizer que as expectativas dos entrevistados sobre a variável coerência revelam-se úteis nas relações de negociações da empresa.

5.2.5.4 Transparência

Dentro do conjunto de acontecimentos apontados pelos participantes, a oportunidade de vivenciar um processo de negociação em que as informações não estivessem claras foi considerada e discutida no decorrer da realização das entrevistas. Foram identificadas situações diferenciadas em que os entrevistados vivenciaram esse processo na prática, o que se comprova em alguns relatos:

Sim eu já vivenciei isso. Eu me senti enganado na época, excluído, porque eu não entendi porque pessoas tinham acesso àquela informação e eu não tinha (FUNC1).

Hoje é fundamental a clareza das informações em um determinado momento; elas devem ser muito claras. Buscar por meio de atalhos é uma alternativa de uma forma justa. Porque sempre quando ele passa a informação, essa informação é *truncada*; é a hora de você filtrar e ver a necessidade dele. Na maioria dos contatos, com raríssimas exceções, os interlocutores já falam de imediato o que querem sem muita clareza. Então, você pode buscar atalhos para obter a informação completa, para atender às necessidades deles. Já aconteceu, agora mesmo, principalmente em vôos de helicópteros (FUNC2).

Os entrevistados indicaram a imposição, desconfiança, insegurança, frustração como sentimentos gerados pela falta de transparência e que influenciaram no modo de agir e sentir durante processo de negociação:

Eu agi por imposição, tive que cumprir o que foi pedido. Mas eu passei a não mais enxergar a pessoa com confiança. Eu passei a ter que agir o tempo inteiro me cercado de informações por escrito, para que eu pudesse ter uma forma de contra-argumentar no futuro. Apesar de que tudo que nós falamos, nós temos que escrever mesmo, mas no dia-a-dia nem tudo você conversa, você escreve (FUNC1).

Você se sente um pouco frustrado, porque você vai negociando e se você não tomar a frente e perguntar parece que as coisas não aparecem pra você. Eu fui perguntando; eu fui *em cima* e fui buscando as informações que eu queria. É claro que, chegando lá no final, eles relataram tudo que eu já tinha buscado antes (informações), mas isso tinha que ter sido passado no primeiro momento (FUNC3).

Você fica com menos uma *mão*, menos um *braço* na negociação. A gente não pode transparecer isso. Porque se a gente deixa isso transparecer, a gente perde a negociação (FUNC3).

Esse valor dado pelos entrevistados ao atributo transparência está reforçado nas citações de Tzair e Harel (2002 *apud* MARIOTI; SOUZA, 2005): “A identificação de atributos torna-se importante para construir a expressão da confiança nas relações”. Entre outros atributos, os autores categorizam transparência contribuindo para a construção da dimensão confiança e conceituam-na como “clareza e exatidão no compartilhamento de informações e disponibilidade para a comunicação, que fortalecem a confiança”.

5.2.5.5 Compromisso

Aspectos relacionados aos interlocutores nas relações de negociação que gerem comprometimento com os princípios da empresa, com os princípios pessoais

e com o respeito para com a outra parte também foram avaliados pelos entrevistados. Evidenciaram-se posicionamentos diferenciados levando em consideração questões que abordam prazo, planejamento, objetivos, metas, monitoramento, avaliação histórica, trajetória, percepção, coerência, atitudes e resultados.

Quando o interlocutor negocia com você uma ação ou algum objetivo, e ele te mostra o prazo, o planejamento, quais são os passos para a realização daquele objetivo, daquela meta, e ele realiza um acompanhamento durante o processo, demonstra um comprometimento, até para que ele possa monitorar se vai ser necessária alguma mudança durante o projeto (FUNC1).

Isso aí é também uma avaliação histórica; tem que já ter um certo grau de vivência com o interlocutor e também identificar os princípios da empresa com o que são os princípios dele. Se você não tiver um contato com ele, você não consegue identificar isso. Então, você, vendo o caminho do interlocutor, na trajetória dele, se ele mantém um comprometimento para tal empresa, com o que a empresa rege, com o que a empresa espera dela e você conhece a pessoa, e consegue perceber que ele é uma pessoa coerente e comprometida do início ao fim (FUNC2).

Evidenciou-se serem os gestores ou supervisores aqueles que exercem influência para gerar compromisso com os colaboradores. Há necessidade de eles se envolverem na negociação e contribuir para a concretização dos resultados, como ilustram os relatos de entrevistas:

Percebo que o meu gestor está comprometido quando está acompanhando. Em qualquer projeto, o certo é o gestor acompanhar e começar a se adequar ao que vem acontecendo. Se ele não acompanha e deixa a *Deus dar*, quando volta e diz: *Ah não! Olha, você fez errado*. Eu acho que quando tem um acompanhamento, é um indicador de que o compromisso existe por parte do gestor (FUNC1).

As atitudes do supervisor. Um exemplo, se ele chega no horário, se você está atingindo as metas, tudo isso é o reflexo do seu compromisso. Se ele está dando atenção aos seus pares. Os próprios supervisores estarão muito ligados àquela demanda do cliente, e vão ver o valor que você está tendo. Sempre pensando dessa forma, se você não está simplesmente comprometido com os resultados, atento aos números, que são indicadores do nosso trabalho (FUNC2)

O cruzamento dos relatos de entrevistas sobre os princípios da empresa e os pessoais possibilita observar, descrever e identificar aspectos que demonstram se os supervisores estão ou não comprometidos com as negociações realizadas na empresa.

5.2.5.6 Competência

Com o objetivo de identificar a compreensão dos entrevistados sobre as competências necessárias para um negociador da Alfa Aviação, quais sejam, conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), foi-lhes solicitado que opinassem sobre aquelas que considerassem mais significativas.

Para os entrevistados, o conhecimento está envolvido em cada uma das seguintes dimensões: técnico, equipamentos, aviação, administrativo, formação acadêmica, mercado, empresa na qual trabalha, financeiro, idiomas, técnicas de negociação, perfil dos clientes e produtos.

Ter um conhecimento técnico mínimo sobre aviões, sobre equipamentos, sobre o universo da aviação, primeiro [...]; ter também algum conhecimento administrativo ou de administração e em negociação (FUNC1).

Eu acho que ele teria que ter primeiramente um conhecimento de mercado; tem também que conhecer a empresa em que você trabalha, o setor e principalmente com quais clientes você vai lidar, internos e externos (FUNC2).

O saber-fazer. Você tem um conhecimento que é “o saber” e depois você tem que colocar em prática (FUNC2).

Conhecimento sobre negociação, técnicas de negociação, conhecimento do produto, conhecimento do cliente e a questão de ter esse *feeling*, que é uma questão própria (isso vai ser com o tempo) - (FUNC3).

Enfatiza-se também a importância da formação acadêmica e do domínio de idiomas, como descrito pelo FUNC1:

Uma formação voltada para a área de negócios, ou marketing, ou administração, uma pós-graduação voltada para a área de negócios ou vendas. Tem que ter no mínimo um conhecimento financeiro, uma HP e o idioma Inglês fluente com certeza.

Embora os entrevistados tenham confundido habilidades com atitudes, eles concordam nos seguintes aspectos que contemplam as duas dimensões: comunicação, clareza, poder de argumentação, automotivação, trabalho em equipe, compromisso, saber-fazer, trabalho sob pressão, entusiasmo, confiabilidade, flexibilidade, firmeza, controle emocional, responsabilidade, visão da empresa e do cliente, poder de negociação, ouvir, escutar, vender, atuar na percepção do outro. A

importância dessas habilidades e atitudes pode ser verificada nos relatos dos entrevistados, que afirmaram:

As habilidades estão voltadas para o saber-fazer (FUNC1, FUNC2 e FUNC3).

Ele tem que ser uma pessoa transparente, tem que saber contra-argumentar com os interlocutores, porque a gente trabalha com vendas (FUNC1).

[...] ele além de ter que ser automotivado, tem que ter o objetivo muito claro quando for negociar com o interlocutor e ter principalmente um comprometimento com a diretriz da empresa e com o departamento (FUNC1).

Ele tem que ser uma pessoa que consegue trabalhar em equipe, porque isso no nosso negócio é fundamental; tem que ter habilidade para trabalhar em um ambiente de pressão, saber lidar com as pressões internas e externas, ser um entusiasta, uma pessoa de confiança, ser responsável (FUNC1).

Saber buscar informações; você tem que ter uma comunicação eficiente e firme (FUNC2).

Em determinados momentos, você tem que ser mais flexível, e em outros momentos, você tem que ser firme e taxativo com o seu interlocutor. Então, você não pode ser uma pessoa muito emotiva, muito maleável - isso em negociação não dá certo. Você tem que focar na visão da empresa e do interlocutor. (FUNC2).

[...] habilidade em negociação, em praticar as técnicas e implementar no dia-a-dia; saber também vender, negociar, ouvir ou escutar, eu acho que saber se mediar, saber chegar nesse consenso, porque numa negociação, nós temos que saber ceder (FUNC3).

Habilidade de atuar na percepção do outro (FUNC3).

Os entrevistados FUNC1 e FUNC2 manifestaram-se de forma semelhante no que diz respeito à competência comunicação:

Uma boa noção verbal, ele tem ter uma boa entonação de voz, porque a gente trabalha com comunicação por telefone, um raciocínio lógico de um bom nível (FUNC1).

Primeiro tem que ter uma boa didática, ou seja, domínio da comunicação; isso é fundamental porque quando você está em uma negociação tem que saber o tempo inteiro o que falar, como falar e quando falar (FUNC2).

O entrevistado FUNC2 levou em consideração aspectos relacionados à importância que a empresa dá aos treinamentos, que são realizados normalmente por meio de consultorias para desenvolver competências, como relata a seguir:

A gente teve um treinamento, uma dinâmica em que gente exercitou isso, saber ceder [...]

Pode-se inferir que os cursos para treinamento e desenvolvimento dos profissionais são considerados pelo entrevistado como ferramentas importantes para a consolidação de competências que irão contribuir para a construção de uma relação de confiança na negociação.

É fundamental registrar que os entrevistados sinalizaram a complexidade de trabalhar questões que envolvem todo um conjunto de competências atitudinais: comprometimento, automotivação, atitude mental positiva, confiança, autoridade, maleabilidade, coerência, respeito, proatividade, inovação, controle emocional, qualidade no serviço, pois elas influenciam o dia-a-dia das pessoas e, automaticamente, desencadeiam comportamentos diferenciados.

Ele tem que ser transparente, ele tem que transmitir confiança, ele tem que ser coerente [...] (FUNC1).

Você tem que ter autoridade, tem que ser maleável em uma negociação (FUNC2).

O respeito perante todos, tanto externa, quanto internamente, uma postura proativa, de sempre buscar, uma atitude de sempre inovar, buscar novos desafios e novas soluções para determinada coisa (FUNC2).

Controle emocional, você tem que ser muito tranquilo, ter tranquilidade para responder ao cliente (FUNC2).

Atitude de sempre buscar uma qualidade no serviço. Sempre qualidade, porque este não pode ter erro; erros existem, mas que este seja o mínimo possível (FUNC3).

A gente tem que ter uma responsabilidade muito grande para que não tenha erro, não tenha falha; isso é uma responsabilidade muito grande, porque o que a gente faz pode interferir perante a empresa e o cliente (FUNC3).

No Quadro 12 é apresentado um modelo de análise dos principais conteúdos abordados sobre o CHA, mostrando o relacionamento destes com negociação e confiança.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Técnicos	Comunicação	Comprometimento
Equipamentos	Transparência	Automotivação
Aviação	Poder de argumentação	Atitude mental positiva
Administrativos	Vender	Transmitir confiança
Formação acadêmica	Trabalho em equipe	Autoridade
Mercado	Compromisso	Maleabilidade
Empresa que trabalha	Saber fazer	Coerência
Financeiros	Flexibilidade	Respeito
Idiomas	Trabalho sob pressão	Proativo
Produtos	Ouvir e escutar	Inovador
Técnicas de negociação	Confiável	Controle emocional
	Flexibilidade	Qualidade no serviço
	Responsabilidade	Intuição
	Visão da empresa	Entusiasmo
	Visão do cliente	Percepção
	Negociar	

Quadro 12: Modelo síntese: conhecimentos, habilidades e atitudes na visão dos funcionários
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2008).

5.2.5.7 Ética

Foram encontradas percepções diferenciadas no que diz respeito às questões como justiça, honestidade, correção e ética.

Nem sempre a ética é o resultado da preocupação com o outro, a pessoa que você está negociando [...] (FUNC1).

Com certeza, a justiça, honestidade, correção e ética são resultados da preocupação com o outro, o interlocutor com quem você está negociando [...] (FUNC2).

Constatou-se também que os entrevistados têm visões diferenciadas sobre a preocupação dos interlocutores com relação a ética na empresa:

Tem horas que você observa a preocupação e tem horas que não. É identificado, tanto externo quanto internamente, quando nós temos uma preocupação com a perda; quando a perda é do lado de cá, essa preocupação aflora um pouco mais (FUNC2).

Preocupação com a justiça, honestidade. Correção e ética afloram um pouco mais. Não que ela não exista o tempo inteiro, existe, principalmente em relação à ética; isso aí em momento nenhum eu vejo a não-existência, mas em relação à justiça e à imparcialidade, aí a gente tem uns certos deslizes de vez em quando (FUNC2)

Respeitar até mesmo os concorrentes, mesmo que eles nem sempre tenham uma postura ética; isso não significa que nós não vamos ter que agir com ética perante o cliente e os pares (FUNC3)

Em algumas questões, o comportamento do interlocutor é admitir que errou e não ficar sonogando, deixando de ter um padrão de honestidade (FUNC3)

Os entrevistados FUNC1 e FUNC3 manifestaram-se de forma semelhante no que diz respeito à preocupação do gestor com questões como justiça, honestidade, correção e ética, enfatizando a imparcialidade:

Os gestores procuram ser coerentes, transparentes, não deixar as informações de forma obscura. Eles monitoram muito conosco o processo, do início ao fim, não usam tratamento diferenciado, ou seja, são imparciais. Além de serem imparciais, eles procuram padronizar uma forma de negociação com todos os funcionários da equipe (FUNC1).

Do ponto de vista da justiça, que é a imparcialidade, eu vejo que gestores atuam de uma forma imparcial. Acho que num trabalho com qualquer gestor ele tem que estar procurando ser o mais imparcial possível. Tem que estar sempre ouvindo os dois lados da moeda [...]; e isso acontece no dia-a-dia da empresa (FUNC3).

Os relatos de entrevistas sobre como as pessoas manifestam esses valores durante a negociação indicaram justiça, injustiça, honestidade, ação corretiva, segurança, satisfação e valores da política da qualidade. Nesse sentido, os entrevistados descrevem:

É bom lembrar agora da justiça, da honestidade, da justiça que é a imparcialidade, mas também tem a justiça dos pontos empresariais; eles trabalham de forma limpa, de forma honesta (FUNC1).

[...] se você tem um grupo heterogêneo como o nosso, de negociadores mais antigos e negociadores novos, para você não criar uma situação de preconceito dentro do grupo, e ao mesmo tempo de injustiça, quando você tem uma ação corretiva, você explica os motivos daquela ação com as pessoas, sejam elas negociadores antigos ou negociadores novos (FUNC1).

Em matéria de negociações de valores, tanto com externos como internos, mais com os externos, a gente vê um pouco dessa questão de justiça não ser muito levada em consideração. Internamente eu já acho um pouco de honestidade [...] (FUNC2).

Quando nós deparamos com negociações difíceis, esses valores da empresa, a ética, a segurança, a satisfação, os valores da política da qualidade, isso é tão claro e perceptível para o interlocutor que a gente verbaliza isso, e mostra no dia-a-dia. Eu percebo que existe essa conduta

de não coagir, de não desrespeitar os valores da empresa; tudo isso é ter um comportamento ético (FUNC3).

A partir dos relatos dos entrevistados, pode-se inferir que eles têm consciência de que negociar com ética é um valor fundamental para a empresa. Identificou-se que os valores incorporados às normas, regras, procedimentos e objetivos orientam os entrevistados em suas ações, decisões e comportamentos e são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum, auxiliando a interação entre os seus pares, gestores, demais interlocutores e a própria organização.

Martinelli (2002) dá sustentação a essas reflexões ao registrar:

Dentre os fatores que afetam as decisões éticas, podem-se citar os gestores e a organização. Quanto aos gestores, estes trazem à função que desempenham traços de comportamento e de personalidade específicos. As organizações, paralelamente às suas atividades econômicas, possuem responsabilidade social perante a sociedade. Essa responsabilidade se refere à obrigação da Alta Administração da empresa de tomar decisões e ações que irão fortalecer o bem-estar e os interesses tanto da sociedade quanto da organização.

Aspectos relacionados às sete variáveis da construção da relação de confiança aplicadas nas negociações são itens valorizados pelos funcionários na Alfa Aviação e podem ser sintetizados no Quadro 13, baseados no modelo de Coelho Júnior (2004) e apresentados no capítulo 2., item 2.2.2.

VARIÁVEIS	RELATOS DE ENTREVISTAS
SINCERIDADE	[...] Imposição, não existia objetividade, ou melhor, vou dizer assim, a pessoa não era transparente [...] (FUNC1). Em negociação sempre gera dúvida; tem esse limite; será que ele está falando a verdade? (FUNC3).
CREDIBILIDADE	É o comportamento do interlocutor, é demonstrado para você pelo alinhamento [...] (FUNC1). O interlocutor tem que transmitir a segurança e a sinceridade para você acreditar na sinceridade da informação (FUNC2).
COERÊNCIA	Quando não existe um padrão, eu acho que é o que mais irrita as pessoas e deixa as pessoas mais inseguras (FUNC1). O andamento diário, porque aí a gente sabe se a coisa está sendo coerente, o comportamento, a vivência que você tem com essa pessoa; você vê se ela está sendo coerente (FUNC2). Pelo comportamento dele sendo claro, eu sinto que ele está sendo coerente (FUNC3).
TRANSPARÊNCIA	Hoje é fundamental a clareza das informações em um determinado momento (FUNC2). A gente tem que transparecer clareza, porque, se a gente não deixa isso transparecer, a gente perde a negociação (FUNC3).
COMPROMISSO	Percebo que o meu gestor está comprometido quando está acompanhando (FUNC1) Então, você, vendo o caminhar do interlocutor, na trajetória dele, se ele mantém um comprometimento para tal empresa [...] (FUNC2).
COMPETÊNCIA	Eu acho que ele teria que ter primeiramente um conhecimento de mercado; tem também que conhecer a empresa em que você trabalha, o setor e principalmente com quais clientes você vai lidar, internos e externos (FUNC2). As habilidades estão voltadas para o saber-fazer (FUNC1, FUNC2 e FUNC3). Atitude de sempre buscar uma qualidade no serviço. (FUNC3).
ÉTICA	Nem sempre a ética é o resultado da preocupação com o outro, a pessoa com quem você está negociando [...] (FUNC1). Preocupação com a justiça, honestidade. Correção e ética afloram um pouco mais (FUNC2). Do ponto de vista da justiça, que é a imparcialidade, eu vejo que gestores atuam de uma forma imparcial (FUNC3).

Quadro 13: As sete variáveis da construção da relação de confiança na visão dos funcionários
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.2.6 Identificando as experiências em negociação

Nas experiências relatadas sobre as percepções dos entrevistados no que diz respeito à situação de negociação, evidenciou-se que as variáveis da construção da

relação de confiança contribuíram para uma negociação bem-sucedida com os clientes. Embora os relatos tenham contemplado as negociações com clientes externos, elas nos dão indicadores de como são conduzidas as negociações na empresa com um todo.

Uma situação foi em relação a um voo, uma operação muito grande da empresa, que mobilizou muita gente da área de aviação, e o Gestor percebeu que eu tinha condições de construir sozinho boa parte da negociação; foi uma operação até de um valor muito alto; ele confiou nas minhas opiniões, confiou na minha negociação, e foi muito importante para mim, porque deu tudo certo (FUNC1).

Uma relação externa com um cliente, um cliente fiel, e nós tivemos problemas no aeroporto do país e ocasionalmente esse problema aconteceu com este cliente, e ele tinha uma reunião e estava em cima da hora, e aí ele teve confiança na empresa, e também em mim, já que eu que estava sendo o interlocutor, ou seja, o fato do histórico que vai construindo a relação de confiança (FUNC2).

Teve um cliente que ligou pedindo a programação, e era uma época de feriado que tem uma demanda maior, e ele queria operar em outra localidade, e ele afirmava que outra empresa operava em outras localidades; expliquei para ele e o convenci de que ele não podia operar. Entramos na questão dos valores, passei para ele a programação e o valor, e ele sempre comparando (FUNC3).

Tem um cliente nosso que sempre voa aqui, no Brasil. Então, já um cliente freqüente. Então, a gente já tem um grau de parceria com ele. Ele ia voar para a Copa, e a gente poderia até atendê-lo, mas gera a questão de riscos, numa operação fora. Mas era um cliente que, se algo acontecesse de errado, todo o grau de qualidade que ele tem por nós iria se abalar. Deixamos bem claro que no custo a gente não teria ganhado nenhum; tudo verbalizado a ele. Acabou que ele fez o voo, demonstrando que a gente estava atendendo ele, que a gente não queria deixar de atendê-lo, mas para atendê-lo melhor sinceramente e com qualidade eu estaria indicando uma empresa que o atenderia (FUNC3).

Observou-se nos relatos dos três funcionários que o construto confiança sempre esteve presente nos episódios relatados e que a variável que deu sustentação ao comportamento dos negociadores foi a credibilidade passada aos interlocutores. A conduta dos funcionários envolvidos reveste-se de um valor especial, na medida em que credibilidade traz um alto grau de subjetividade nas relações interpessoais.

Também, no contexto interno, as percepções dos entrevistados no que diz respeito à situação de negociação, as variáveis da construção da relação de confiança estiveram em evidência e contribuíram para uma negociação bem-sucedida. Aspectos mais positivos da avaliação, segundo FUNC1 e FUNC2, dizem respeito aos gestores.

[...] havia duas vagas aqui na empresa para as quais eu fui selecionado, e o meu supervisor me procurou e disse: você no momento tem condições de estar assumindo esta vaga, que seria uma vaga de executivo de contas; eu vou indicar você. Posteriormente ele pediu demissão, esse (o meu supervisor), e o Diretor me chamou e disse: como já prometemos a você a vaga de executivo de contas e entendemos que é o que você quer, estamos deixando a vaga de supervisor livre para procurar outra pessoa, mas, se você quiser se candidatar a essa vaga, não tem problema, nós estamos abertos a te dar essa oportunidade também. Então, eles foram muito transparentes, mostraram confiança em mim (FUNC1).

Eu vejo um processo que é até meu mesmo, interno, de promoção, que o interlocutor me colocou uma vaga que estava em aberto, e me colocou uma situação muito clara: você não tem ainda a formação ideal para essa área, mas a gente está apostando em toda a convivência desses 4 anos, depositando a confiança em você, na sua capacidade de assumir essa área. Então, eu acho que as informações foram colocadas muito às claras, desde a minha entrada; essa relação de confiança na negociação foi toda muito clara, colocada desde o início muito clara (FUNC2).

No decorrer dos discursos dos entrevistados, identificaram-se situações em que a construção da relação de confiança na negociação não foi positiva.

Nós temos um controle de plantão no fim de semana e alguns funcionários tinham trabalhado um número elevado de plantões, outros menos, e, para piorar, os que tinham trabalhado menos tinham entrado de licença; foi durante o ano inteiro. Então, tínhamos funcionários que haviam trabalhado 15 ou 20 plantões acima do que era o correto, outros que trabalharam muito abaixo. Então, eu trabalhei 20 plantões a mais, não recebi nem um centavo por isso, não recebi um ticket restaurante por isso, não recebi vale transporte, simplesmente tive que aturar calado (FUNC1).

Nós estávamos com uma negociação que foi mal trabalhada e a relação de confiança ficou comprometida. Comprometida naquele momento. Depois a gente negociou outras vezes, mas naquele momento ela teve um certo problema. Foi passado para um determinado cliente que ele decolaria em uma determinada hora, só que, por problemas de trânsito, a minha tripulação não iria conseguir chegar no determinado momento que ele iria decolar. Então, a gente informou a ele que iria ter um pequeno atraso. Ele não achou problema algum. Só que o aeroporto "X" onde ele estava fechou. Faltou comunicação interna e clareza. Eu acho que foi uma perda de confiança do nosso cliente, porque ele ficou um tempo sem querer voar com a gente, por causa dessa forma de comunicação (FUNC2).

Um fato que aconteceu recentemente em Maldonado; um voo mudou o ponto de encontro, aconteceu uma sucessão de coisas, que, como eu disse, não pode acontecer. Lá no atendimento em Maldonado, marcamos um ponto de encontro e este estava defasado, e lá em Maldonado, não existe a empresa com base própria; mudou o ponto de encontro e nós marcamos com o cliente em um ponto de encontro que constava no nosso registro, e o cliente se dirigiu a esse ponto de encontro; a informação chegou truncada, liguei pro celular da pessoa, teve esse desencontro, e no final descobrimos que, ao invés de estar no Alfa, ele estava no Alfa (FUNC3).

Analisando-se o relato do FUNC1, identifica-se que a dimensão ética ficou comprometida, na medida em que os critérios de justiça e imparcialidade não foram respeitados. Como já citado no capítulo 2.1.5, para se pensar na questão ética,

torna-se importante analisar por que surgem os comportamentos antiéticos. Têm-se muitas dimensões do comportamento humano e o sistema das empresas muitas vezes motiva condutas antiéticas. Lewichi e Litterer (1985, *apud* MARTINELLI, 2002) sugerem quatro delas: lucro, competição, justiça e propaganda.

Para o FUNC2, o atributo credibilidade ficou vulnerável, considerando-se que, como cita o relato, “a negociação foi mal trabalhada e a relação de confiança ficou comprometida”. As partes que conduziam a negociação não observaram que a identificação do atributo credibilidade é importante para construir a expressão de confiança nas relações. Tzair e Harel (2002 *apud* MARIOTI; SOUZA, 2005) categorizam esse atributo nas seguintes dimensões: confiabilidade, capacidade, transparência e disponibilidade.

O FUNC3 foi vítima no seu processo de negociação de informação truncada. No referencial teórico, encontra-se uma enfática referência ao conceito de informação:

A informação está intimamente relacionada com o poder de conhecer as necessidades, ou seja, ela pode encaminhar o sucesso, afetar a avaliação da realidade e as decisões que serão tomadas. Um ponto importante da negociação é a busca dessas necessidades dos envolvidos, que deve ser iniciada antes mesmo de sentar-se à mesa para facilitar o acordo. Dentre essas necessidades podem-se citar: saber ouvir, escutar o que está sendo dito, entender o que está sendo omitido, além de observar a expressão dos outros negociadores, como se comunicam, suas expressões faciais, seus olhares, gestos, entonação de voz, entre outros.

Pode-se inferir, a partir dos relatos de entrevistas dos funcionários, que as experiências vivenciadas pelos entrevistados valorizam a construção de uma relação de confiança entre a empresa, seus colaboradores e seus clientes.

É importante ressaltar que as variáveis para a construção da relação de confiança: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética são reconhecidas como sustentáveis pelos funcionários.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

O objetivo geral deste trabalho foi o de investigar possíveis barreiras impostas pela falta de confiança durante as práticas e aplicação de técnicas de negociação dentro das organizações.

O problema em questão está centrado em dois temas: Negociação e Confiança.

A pesquisa teve como ponto de referência duas unidades de observação, compostas por uma equipe de profissionais que vivenciam os dois temas no dia-a-dia da empresa objeto deste estudo.

Definiram-se três objetivos específicos. O primeiro deles propôs-se a analisar a compreensão dos profissionais envolvidos em negociação sobre o impacto da relação de confiança para assegurar o êxito das práticas de negociação (ganha x ganha) dentro das organizações.

Comparando os dois grupos de sujeitos observados, constatou-se que, na percepção dos gestores, a negociação ganha x ganha permeia toda a estrutura organizacional, e a construção da relação de confiança dá sustentação para que os processos sejam sempre de ganho mútuo, embora a relação de confiança no contexto interno nem sempre seja praticada.

Na percepção dos funcionários, não houve unanimidade em relação à possibilidade de a negociação ganha-ganha ser uma constante dentro da empresa pesquisada. Pela percepção desses, podemos inferir que, não necessariamente, as duas partes devem buscar um caminho para alcançar objetivos mútuos. Também eles manifestaram que, se a desconfiança predominar na prática de negociação, compromete-se a relação ganha-ganha.

Refletindo sobre as percepções dos gestores e funcionários, pode-se constatar que os sujeitos envolvidos na pesquisa têm uma clara compreensão sobre o impacto da relação de confiança para assegurar o êxito das práticas de negociação (ganha-ganha) dentro das organizações. Fica também evidenciado o papel dos gestores como fiadores do construto confiança, na medida em que, na

percepção deles, a relação de confiança é uma constante entre eles e seus colaboradores.

O segundo objetivo propôs-se a identificar, por meio de uma pesquisa empírica, comportamentos dos profissionais que dificultam a criação de valor (ganha-ganha) nas práticas de negociação, quando a confiança não existe. Para os gestores, evidenciou-se que a falta de clareza nas informações, o histórico profissional vulnerável e o desrespeito ao interlocutor comprometem a relação de confiança. Para os funcionários, evidenciaram-se falta de credibilidade, falta de clareza nas informações, tendência à imposição pelo cargo e falta de autonomia.

Buscou-se com o terceiro objetivo avaliar como a relação de confiança influencia o êxito das negociações na empresa objeto do estudo. Para os gestores, foram identificados alguns dificultadores para a existência da relação de confiança: demanda alta, prazos curtos, falta de alinhamento das atividades, falta de clareza dos valores, processo operacional burocrático, volume de trabalho, falta de autoconfiança, relacionamento interpessoal desgastante, burocracia governamental, pouca proatividade e comunicação com ruídos.

Para os funcionários encontrou-se uma menor congruência nas respostas. Alguns manifestaram que a forma como são processadas a transparência e comunicação geram dificuldades, para outros estão bem-estruturadas e são facilitadores. Foram identificados também como dificultadores; objetivos mal definidos, desconhecimento do mercado de fretamento executivo, além de um comportamento de auto-suficiência.

Quanto aos facilitadores, os gestores enumeraram: corpo gerencial homogêneo, comunicação fluída, informações claras, monitoramento constante, planejamento, coerência e conhecimento técnico.

Observou-se durante as entrevistas que os gestores têm uma percepção mais pessimista em relação à prática da relação de confiança, em contraponto a uma visão mais otimista por parte dos funcionários, que acreditam e ser a confiança uma prática constante na Alfa Aviação.

Os gestores enfatizaram o histórico de comportamento na construção da relação de confiança, através de atitudes vulneráveis, ruídos de comunicação, falta de conhecimentos técnicos, de transparência e relacionamento interpessoal desgastante, como comportamentos que sinalizam a falta de confiança.

Essas considerações dos gestores apontam para uma possível falta de confiança em seus pares, ainda que curiosamente eles identifiquem o corpo gerencial homogêneo como facilitador. Pensa-se que tal situação pode trazer implicitamente um jogo de poder velado dentro da organização. As falas nas entrevistas, tais como disputas por recursos materiais, falta de clareza nos contatos entre os gestores, e por eventualmente não priorizarem os interesses da empresa, em detrimento das motivações pessoais, alertam para o risco de estarem vivendo uma relação de desconfiança mútua.

Para os funcionários, os fatores que facilitam são: transparência, comunicação, credibilidade, conhecimento do cliente, coerência, confiabilidade, padronização, autonomia, aprimoramento dos profissionais em negociação. Os funcionários, ainda que algumas vezes, de forma contraditória em seus relatos, ressaltaram positivamente a relação de confiança com seus gestores, indicando somente dificuldades com profissionais das equipes fornecedoras de serviços internos. Ressalta-se que foram identificados alguns episódios passados, em que essa confiança nos gestores esteve comprometida.

Optou-se por pesquisar o modelo das “Sete variáveis para a construção de uma relação de confiança” de Coelho Júnior (2004), tendo em vista que os profissionais da Alfa Aviação participaram de cursos sobre Estratégias de Negociação e Gerenciamento de Conflitos, que têm esse modelo como referencial teórico.

Reforça-se que, no âmbito interno, existem situações ainda turbulentas, em que a relação de confiança é colocada em questionamento pelos gestores.

Reportando-se aos autores citados, que são enfáticos ao dizerem que confiança significa ter a certeza de que o outro não esconde nada que possa ser prejudicial, portanto é sincero, e que, quando se desconfia de alguém, desconfia-se de suas atitudes, de sua integridade, agenda, competências ou seus antecedentes, sugere-se que a Direção da Alfa Aviação viabilize alternativas em forma de *workshops* ou outras modalidades de aprendizagem, para que os gestores possam fazer a releitura da relação de confiança entre eles, buscando-se assegurar uma melhoria contínua nas relações internas. Entende-se que essas iniciativas irão produzir um resultado eficaz no contexto interno da empresa, assim como reforçar a percepção, hoje positiva dos clientes da Alfa Aviação.

Observou-se, também, que a política de desenvolvimento de pessoas da Alfa,

capacitando os profissionais e cultivando valores organizacionais, tem o reconhecimento por parte dos gestores e funcionários, notadamente nos programas focados em negociações e qualidade, o que gera nos profissionais a consciência dos pressupostos para assegurar uma relação duradoura entre as partes envolvidas.

Evidenciou-se que, para a manutenção desse posicionamento, merece destaque uma atenção constante por parte dos Diretores e Gestores da Alfa Aviação para assegurar a manutenção no arco temporal dos conhecimentos adquiridos bem como das habilidades e atitudes praticadas dentro da empresa.

Por fim, conclui-se que a relação de confiança nas negociações dentro das organizações, com suas possíveis barreiras existentes, pode ser trabalhada para superá-las. Pensa-se que a realização de *workshops* internos, reuniões, reflexões entre Gestores e Funcionários, implantação de código de ética, definição de uma política consistente de gestão de pessoas, somadas com uma postura coerente por parte da Alta Administração, trará grandes ganhos para as organizações que desejem um clima organizacional saudável e um portfólio de clientes satisfeitos e leais.

O estudo de caso na Alfa Aviação fornece subsídios adequados para estimular a reflexão sobre este pressuposto. Analisando-se os relatos dos entrevistados, é possível identificar diferentes visões e comportamentos entre Gestores e Funcionários ao tratarem do tema deste estudo. Como os Gestores foram os que mais se manifestarem incrédulos, pensa-se que a prioridade neste momento é produzir um encontro entre eles para que reflitam sobre este tema.

Quanto aos funcionários, os Gestores e Alta Administração devem estar atentos em aproximarem-se mais deles para que se sintam valorizados.

6.2 Limitações da pesquisa

Além das limitações inerentes a uma pesquisa conduzida nos moldes de um estudo de caso, entende-se que o fato de esta pesquisa ter sido feito em uma única empresa restringe as possibilidades de análise, que, segundo Yin (2001), é uma preocupação muito comum em relação aos estudos de caso, pois eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. Tal como se previa, a

escolha do tema também traz limitações, não permitindo um maior aprofundamento, em função do alto nível de subjetividade das questões discutidas.

6.3 Recomendações

A proposta de investigação desta dissertação foi buscar compreender como a relação de confiança interfere nas práticas de negociação, partindo-se do pressuposto de que ela pode afetar as negociações dentro das organizações. Com a definição da questão-problema, elaborou-se o objetivo geral deste trabalho: investigar possíveis barreiras impostas pela falta de confiança durante as práticas e aplicação de técnicas de negociação dentro das organizações.

O enunciado do problema permitiu destacar dois temas centrais para este estudo: negociação e confiança. Buscou-se, nesta etapa do trabalho, recorrer-se aos fundamentos de alguns autores citados ao longo do texto.

Trabalhou-se a vertente negociação a partir da abordagem histórica da negociação, que sugere que uma compreensão dos interesses das empresas e de outros atores só é possível por meio da análise das negociações, do ambiente no qual ela ocorre, eventos a ela relacionados, o seu processo, as suas diversas fases, os aspectos procedimentais, organizacionais e o papel do negociador. Optou-se, também, por utilizar os conceitos de que os exercícios efetivos da negociação conduzem ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida, ao esforço consentido, à cooperação espontânea e ao trabalho como meio de auto-realização, segundo Matos (2003, p. 8).

Negociação é basicamente conversação, significando a prática habitual do diálogo. O autor reforça: “a experiência do passado, a tradição, que condiciona decisivamente o acordo, predispondo os espíritos, determinando atitudes e comportamentos, que antecedem a negociação”.

Considerou-se o conceito de que negociação é “um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”. Para isto é importante desenvolver um canal para uma comunicação construtiva entre as partes. Também é fundamental que as pessoas saibam lidar com as limitações, tenham conhecimento do mercado

em que se está negociando, bem como saibam organizar, planejar e interpretar comportamentos de maneira eficiente. Essas referências nos dão sustentação para refletirmos sobre o nível de subjetividade que envolve as negociações, na medida em que esse processo é totalmente permeado pelos comportamentos humanos.

O nível de subjetividade a que este estudo refere-se leva à compreensão da negociação como um misto de arte e ciência,

Muito seguramente para que seja ampliada a visão acerca dessas subjetividades a que o estudo se refere, possivelmente será necessário buscar, além da psicologia, o apoio dos campos de conhecimentos da filosofia e da sociologia.

A confiança é o outro tema central deste estudo, porque a manutenção de um relacionamento duradouro entre as partes envolvidas na negociação pressupõe que os laços efetivos de confiança estejam fortemente associados a um sentido de integridade, suscetível de reduzir a incerteza quanto aos comportamentos dos parceiros. A crença e a vontade de agir de acordo com as manifestações de intenções do interlocutor implicam três elementos que contribuem para o nível de confiança estabelecido entre as partes: a predisposição crônica para confiar no outro (característica de personalidade); o contexto negocial e a história de relação entre as partes.

Segundo La Taille (2006, p.110-111),

“confiar em alguém, seja em que área for da atividade humana, sempre implica fazer considerações sobre a moralidade da pessoa na qual se confia. Ou seja, para ser depositado confiança em alguém, além de fazermos hipóteses a respeito da qualidade de suas ações, também fazemos hipóteses sobre suas *qualidades enquanto pessoa moral*.”

A compreensão de que a dimensão confiança impacta diretamente os negócios e, conseqüentemente, os processos de negociação, não traz nenhuma novidade, porém, no contexto histórico do século XXI, com acirrada concorrência e busca pela competitividade empresarial o tema confiança passou a provocar muitos debates no mundo corporativo.

A partir da conexão entre os construtos teóricos dos autores referenciados neste trabalho, com relação aos dois temas citados, optou-se por elaborar a pesquisa de campo, utilizando-se o “modelo das sete variáveis para a construção de confiança”, de Coelho Júnior (2004), que está sendo utilizado em diversas organizações. Escolheu-se a Alfa Aviação, em função de número significativo de

profissionais que foram treinados em estratégias de negociação, tendo como referencial teórico o modelo citado.

As conclusões sobre a pesquisa relatadas neste trabalho levam a se considerar que o pressuposto da questão-problema é consistente, ou seja, o construto confiança afeta diretamente os processos de negociação.

Sugere-se, a partir das considerações apresentadas, que novos estudos sejam realizados, para se aprofundar o fenômeno da subjetividade nos processos de negociação. Também os mundos acadêmico e corporativo teriam ganhos significativos com pesquisas amplas sobre a variável ética na negociação.

Buscou-se pesquisar, para a estruturação desta dissertação, outros trabalhos científicos sobre a relação confiança x negociação que abrangessem as questões discutidas neste estudo, mas, efetivamente, ainda não está disponível uma multiplicidade de oportunidades para se pesquisar essa relação de forma abrangente.

Pensa-se que este trabalho poderia ser ampliado, contemplando a organização como um todo, na medida em que negociação e confiança permeiam todas as relações interpessoais.

Entende-se que, ao contemplar um estudo mais abrangente, envolvendo os fornecedores e clientes do entorno organizacional, para avaliar a percepção destes sobre como se vivencia a relação de confiança duradoura entre as partes envolvidas, seria estimulada a possibilidade da viabilização de negociações eficazes entre os atores.

O presente estudo oferece, ainda, aos diretores e gestores da Alfa Aviação elementos para uma reflexão mais aprofundada sobre as questões subjetivas das práticas de negociação vivenciadas no dia-a-dia da empresa.

Reforçando-se às análises feitas neste estudo, sugere-se a criação de um ambiente de aprendizagem com os gestores da Alfa Aviação que favoreça o diálogo, estimule o espírito de equipe e a prática coerente dos pressupostos aqui analisados, para que eles possam consolidar o construto confiança como viabilizador dos resultados ganha x ganha no contexto da empresa.

Do ponto de vista acadêmico, espera-se que este estudo possa contribuir para a ampliação do referencial teórico sobre o impacto do construto confiança nas práticas de negociação dentro das organizações. O tema é, obviamente, estratégico para as empresas e um maior foco sobre ele ampliaria e aprofundaria os debates

sobre as relações interpessoais e o comportamento nos níveis micro, meso e macro organizacional, bem como sobre outros temas caros aos estudos em administração, o que, num processo de retroalimentação, estimularia novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl; ALBRECHT, Steve. **Agregando valor à negociação**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. **Confiança nas relações interorganizacionais: aproveitando conceitos, ensaiando reflexões**. XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. (CD-ROM).
- BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret, A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CARDIGA, Luis Anderson. **Ética nas negociações: um comparativo das percepções e comportamentos de brasileiros, norte-americanos e mexicanos**. 2002. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.
- CARDOSO, C. C. **Ética e políticas éticas em contexto empresarial**. São Paulo: Iglu, 2000.
- CHILD, J. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. *In*: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COELHO JÚNIOR, Carlos Pessoa. Negociação aplicada. **Advice Treinamento Empresarial**. Programa Negociação Aplicada. Belo Horizonte, p.1-20. mar.2004.
- COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- COSTA, A C. **A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão**. São Paulo: Editora Iglu, 2000.
- COUGHLAN, Anne T. *et al.* **Marketing channels**. São Paulo: Printice Hall, 2002.
- CUNHA, Cleverson Renan. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo de múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

CUNHA, Cleverson Renan; MELO, Marlene Catarina. A confiança e o processo de formação e desenvolvimento de alianças. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v. 2, p. 123-144, 2003.

DONALDSON, M.; DONALDSON, M. **Técnicas de negociação**: o jeito divertido de aprender. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. A próxima sociedade e o management. **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 36, p. 59-62, jan/fev. 2003.

DRUMOND, Virginia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DUZERT, Yann; PEKAR, Alain; SEBENIUS, James. Manual de negociações complexas. In: LEMPEREUR, Alain Pekar; SEBENIUS, James. **As teorias de negociação como um meio de resolver conflitos econômicos**. São Paulo. FGV, 2007.

FISHER, Robert. **A arte de negociar**. Apostila de Negociação do MBA. Fundação Dom Cabral, p.35-45. Belo Horizonte, 2002.

FISHER, Robert. A arte de negociar. **Revista HSM Management**. São Paulo: ano 1, n. 5, nov-dez. 1997

FISHER, Robert.; URY, W. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda, 1985.

FISHER, Roger; BROWN, Scott. **Getting together**: building a relationship that gets to yes. Boston: Houghton Mifflin, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILES, Chris. Jogos mentais. **Financial Times**. (Trad.) Paulo Migliacci (2002). Disponível em: < <http://www.econ.puc-rio.br/qfranco/Nash-FSP.htm>. Acesso em: 01 jan. 2008

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

HARVARD BUSINESS. Negotiation. **Harvard Business School Express**. Boston, 2003.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costarcurta. **Negociação**: tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro: COP Editora, 1984.

KENNEDY, Gavin, **Negociação sem mistério**. São Paulo: Publifolha, 2005.

LAX, David. SEBENIUS, James. **The manager as negotiator**: the negotiator's dilemma. Creating and claiming value. Boston, MA: Little, Brown and Co, p.49-62. 1992.

LA TAILLE, Yves. **Moral e ética**: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K. **Ética empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

LEWICKI, R.J.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. **Negotiation**. Singapore: McGraw-Hill International Editions. 2000.

LORENZEN, M. **Information cost, learning, trust**: Lessons from co-operation and higherorder capabilities amongst geographically proximate firms. Druid Summer Conference, Bornholm. 1998.

MALMESBURY, Thomas Hobbes. **Passado e futuro**. Goiânia: Cegraf, 2003.

MALVEZZI, Sigmar. **Desenvolvimento e crises da psicologia organizacional**. Aulas de disciplinas. São Paulo: IP/USP, 2000.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARIOTTI, Daniella Fernanda. **Confiança e desempenho organizacional**: um estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio. 2004. Dissertação (mestrado). Universidade do Vale do Rio Sinos. São Leopoldo, 2004.

MARIOTTI, Daniela Fernanda; SWIRSKI DE SOUZA, Y. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília. **Anais...** 2005.

MARIZ, L.A C. Explorando os limites do conceito de confiança interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico. XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. (CD-ROM).

MARQUES, Alzira; COELHO, Arnaldo. Os antecedentes da confiança e do compromisso relacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. FECAP, ano 6. n. 14. abr. 67-75. 2004.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATOS, Francisco Gomes. **Negociação gerencial**: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1989.

MATOS, Francisco Gomes. **Negociação**: modelo de estratégia e estudo de casos. Rio de Janeiro: Reichamn & Affonso Editores, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2001.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo, 2004. <http://www.faculdadesenergia.com.br/espaco_professor/alessandra/psicologia_organizacional/transparencia2-contrato_psicologico.doc> Acesso em: 31 dez. 2007.

NASH, John. Teoria de Nash, estrela do filme ‘Uma mente brilhante’, é contestada em artigo de matemáticos publicado nos EUA. **Jornal do Brasil**. São Paulo, 25/02/2002. Disponível em: <<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detalhe.jsp?id=868>> Acesso em: 01 jan 2008.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NATIONAL INSTITUTE FOR DISPUTE RESOLUTION (1985). **Resolução de conflitos**. Disponível em: <http://www.crenet.org/>. Acesso em: 14 nov. 2007.

NAVARRO, Leila; GASALLA, José Maria. **Confiança**: a chave para o sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: Integre Editora, 2007.

NIERENBERG, Gerard I. **A arte de negociar**. Lisboa: Livros do Brasil, 1994.

NIERENBERG, Juliet; ROSS, Irene, S. **Os segredos da negociação**. São Paulo: Publifolha, 2003.

NERI, Edmilson Lucena ; DAHIA Márcio Leal Melo. **Implementando um mecanismo de negociação integrativa**: dificuldades e resultados. Rio de Janeiro, v.24, n.3, set./dec. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-74382004000300005&script=sci_arttext. Acesso em: 13 nov. de 1007.

NOVELLI, José Gaspar Nayme; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília. **Anais...** 2005. (CD-ROM).

OLIVEIRA, Áurea Fátima. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. 2004. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, 2004.

PAULA, C. P. A. **O símbolo como mediador da comunicação nas organizações**: uma abordagem junguiana das relações entre a dimensão afetiva e a produção de sentido nas comunicações entre professores do departamento de psicologia de uma instituição de ensino superior brasileira. 2005. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia. São Paulo, 2005.

REGO, A. **Justiça nas organizações**: na senda de uma nova vaga? São Paulo: Iglu, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Printice Hall, 2002.

SANTOS, Cristiane Pizzutti; FERNANDES, Dsaniel Von Der Heyde. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade do cliente. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 48, n.1, p.10-24, jan/mar. 2008.

SATO, Carolina Tiemi. Gestão baseada em relações de confiança. **RAE-Eletrônica**. São Paulo, v. 2, n.1, jan/jun. 2003.

SEBENIUS, J. A Arquitetura do acordo. **Revista HSM Management**. São Paulo, ano 2, n. 8, maio-jun. 1998.

SHELL, G. Richard. **Negociar é preciso**: estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SHELL, G. Richard. When is it legal to lie in negotiations? **Sloan Management Review**, v.32, n. 2. pp. 93-101. Spring, 1991.

SHELT, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Cliente para toda a vida**: como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SIMÕES, P.H. de C.; ABDENUR F. O teorema de equilíbrio de Nash. **Mimeo** Disponível em: <http://www.mat.puc-rio.br/~flavio/ProjetoPedroHenriquePIBIC.doc>. Acesso em: 28 jan. 2008.

SIQUEIRA, Wagner. **Ética Empresarial** (2004). Disponível em: <http://www.grupisa.com.br/site/index.php?id=31>. Acesso em: 17 nov. 2007.

SLYWOTZKY, Adrian J. **Migração de valor**: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOBRAL, Filipe João B. A.; COELHO, Arnaldo Fernandes M. Rumo à confiança numa relação comercial: o papel das características individuais segundo os executivos portugueses. XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília. **Anais...** 2003. (CD-ROM).

SOLOMON, Robert C.; FLORES, Fernando. **Construa confiança**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SPARKS, D.B. **A dinâmica da negociação efetiva**: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. São Paulo: Nobel, 1992.

SROUR, Robert H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAIR, Ralph. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. São Paulo: LTC, 2000.

TEIXEIRA, Maria Luisa M.; POPADIUL, Silvio. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes. **Revista de Administração**. São Paulo, v.7, n.2, p. 73-92, abr./jun. 2003.

TYLER, Ton R.; KRAMER, Roderick. Whither trust? *In: _____*. **Trust in organization: frontiers of theory and research**. Sage. London, p-01-15. 1996.

URY, Willian L. **Supere o não negociando com pessoas difíceis**. São Paulo: Best Seller, 2004.

VAZ, Alcides. **Cooperação, integração e processo negociador: a comparação do Mercosul**. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Industriais, 2002.

VAZQUEZ, A.S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

WANDERLEY, José Augusto. **Sua empresa: decisão e negociação**. Disponível em: <http://www.diagramacontabil.com.br/princ_suaempresa_negociacao.htm>. Acesso em: 15 out. 2007.

WETZEL, Úrsula. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, Edição Especial, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAJDSZNAJDER, L. **Teoria e prática da negociação**. Política da negociação. 2ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1998.

ZANINNI, Marco Túlio. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa**. São Paulo: Elsevier, 2007.

ZANINNI, Marco Túlio. Confiança como ativo intangível na nova economia. **Fundação Dom Cabral**. Caderno de Idéias. Belo Horizonte, ano 2, v.6, p.1-38, dez. 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A

CARTA CONVITE PARA OS ENTREVISTADOS

Belo Horizonte, xxxx de xxxxx de 2007

Ilmo. Sr.
XXXXXXXXX
Gestor de Negócios da Alfa Aviação
Belo Horizonte - MG

Prezado Senhor:

Como contribuição ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, para obtenção do título de Mestre em Administração, esta carta objetiva convidá-lo para participar do grupo de estudo sobre negociação e confiança.

Trata-se de um trabalho científico visando à elaboração de Dissertação de Mestrado junto às Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. A Faculdade, como centro de formação e difusão do conhecimento, atua, ao longo de sua experiência, em ensino, pesquisa e extensão. Dotada de infra-estrutura similar às melhores do país, oferece diversos programas e cursos necessários às práticas de Gestão e Administração, tanto na Pós-Graduação quanto no Mestrado.

A pesquisa prevê a realização de entrevistas com profissionais do grupo gerencial e funcionários, abordando tanto negociação quanto confiança.

Dessa forma, venho solicitar a sua colaboração nesta pesquisa, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho e com sua disponibilidade.

Espero, assim, poder contar com a sua atenção e colaboração para ser agendada, entre os meses de dezembro de 2007 e janeiro 2008, a referida atividade. A entrevista será feita pessoalmente, com questões objetivas e subjetivas, representando a sua visão sobre negociação e confiança. Essa entrevista é de suma importância para o estudo e poderá contribuir para a ampliação de conhecimentos profissionais e acadêmicos na área, pois existem poucas pesquisas que abordam o tema.

Gostaria de ressaltar minha convicção da necessidade de integração entre as faculdades e as empresas, permitindo a ampliação do conhecimento e agregando valor às atividades e resultados de ambas. Tal contribuição possibilita o desenvolvimento da pesquisa em Administração e, portanto, melhorias qualitativas da ciência administrativa como um todo.

Quaisquer esclarecimentos adicionais ou contatos poderão ser feitos pelo e-mail: ladeiraa@uai.com.br, ou por telefone: (031) 9983-2512.

Atenciosamente,

Adão Ladeira Martins
Mestrando

APÊNDICE B

ENTREVISTA PARA OS GERENTES E FUNCIONÁRIOS

BLOCO I – IDENTIFICAÇÃO

- a) Cargo atual: _____
- b) Há quanto tempo você está ocupando este cargo?
 Menos de 1 ano De 1 a 4 anos De 5 a 8 anos Acima de 9 anos
- c) Qual a sua principal ocupação? _____
- d) Tempo de empresa:
 De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos De 11 a 15 anos
 De 16 a 20 anos Acima de 20 anos
- e) Formação acadêmica
 Nível médio Superior Especialização Mestrado
 Outros. Explicitar: _____
- f) Há quanto tempo você fez o curso de Negociação? _____
- g) Área de atuação na empresa: _____

BLOCO II – NEGOCIAÇÕES E COMPORTAMENTOS

- a) Considerando que, nos cursos de negociação realizados, enfatizou-se que o ganha-ganha está sustentado pela construção da relação de confiança, existem ocasiões em que a outra parte desconsidera essa natureza ganha-ganha da negociação?
- b) Você pode me relatar situações em que o seu interlocutor despertou desconfiança em você?
- c) Como você se comporta, quando tais situações acontecem?

BLOCO III – CRIAÇÃO DE VALOR (GANHA-GANHA) NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO

- a) Em uma negociação que envolve riscos percebidos, eles influenciam o grau de confiança da relação de negociação?
- b) Se existe essa percepção que pode influenciar a construção da relação de confiança para a busca do ganha-ganha mútuo, como você age para superar estas dificuldades?
- c) Você poderia fazer uma consolidação dos elementos que facilitam ou dificultam a construção da relação de confiança no processo de negociação?

QUAIS SÃO OS FACILITADORES	QUAIS SÃO OS DIFICULTADORES

BLOCO IV – VARIÁVEIS PARA A CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO DE CONFIANÇA NAS NEGOCIAÇÕES

1. Sinceridade

- a) Existem situações em que você fica inseguro quanto ao posicionamento do seu interlocutor?
- b) Que comportamentos manifestados produzem essa insegurança em você?

2. Credibilidade

- a) Quais são os indicadores significativos que lhe dão a segurança de que o interlocutor vai cumprir o compromisso assumido com você?

3. Coerência

- a) É possível identificar nas relações de negociação se o seu interlocutor terá uma prática coerente com o que ele assumiu?
- b) Poderia me dizer quais são os indicadores que sinalizam a você essa confiança?

4. Transparência

- a) Você teve oportunidade de vivenciar um processo de negociação em que as informações não estivessem claras?
- b) Como você se sentiu e como agiu?

5. Compromisso

- a) Como você identifica que o seu interlocutor nas relações de negociação está comprometido com os princípios da empresa, com os seus princípios pessoais e com o respeito para com você?

6. Competência

- a) Tendo em vista que uma série de mudanças vem ocorrendo no perfil dos profissionais que trabalham com negociação e que as transformações que vêm acontecendo no mercado de trabalho vêm apontando para a prática da negociação sustentada nas relações de confiança, como você avalia as competências de um profissional que atua em negociações na Alfa?

Como você avaliaria as competências necessárias para um negociador da Alfa Aviação?

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

7. Ética

- a) Se for considerado que a confiança é o resultado de uma preocupação do outro com questões como justiça, honestidade, correção e ética, você observa nos seus interlocutores preocupações com essas questões?

- b) Como você identifica essa preocupação?

- c) Como as pessoas manifestam esses valores durante a negociação?

BLOCO V – EXPERIÊNCIAS EM NEGOCIAÇÃO

- a) Conte-me uma situação de negociação em que as variáveis da construção da relação de confiança estiveram em evidência e contribuíram para uma negociação bem-sucedida? O que contribuiu para que as coisas funcionassem? Você poderia relatar-me outra?

- b) Agora que você me contou uma situação em que a construção da relação de confiança evidenciou-se, relate-me, por favor, uma negociação não positiva, em que a confiança não foi levada em consideração ou foi mal trabalhada. Por que você acha que as coisas aconteceram dessa forma? Poderia relatar-me outra?