

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA NAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO:
um estudo em uma empresa prestadora de serviços logísticos**

VIVIANI MARA DE SOUZA CARVALHO

Pedro Leopoldo
2013

VIVIANI MARA DE SOUZA CARVALHO

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA NAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO:
um estudo em uma empresa prestadora de serviços logísticos**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ester Eliane Jeunon.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2013

658.423 C331i	<p>CARVALHO, Viviani Mara de Souza A influência da confiança nas práticas de negociação : um estudo em uma empresa prestadora de serviços logísticos / Viviani Mara de Souza Carvalho.</p>
	<p>- Pedro Leopoldo: FPL, 2013.</p>
	<p>109 p.</p>
	<p>Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.</p>
	<p>Orientador : Prof. Dr^a. Ester Eliane Jeunon</p>
	<p>I.. Confiança .2. Práticas de Negociação. 3. Relações Interpessoais. I. Título.</p>
	<p>II. JEUNON, Ester Eliane, orient.</p>
	<p>CDD: 658.423</p>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

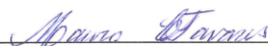
Título da Dissertação: “A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA NAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO: um estudo em uma empresa prestadora de serviços logísticos”.

Nome da Aluna: VIVIANI MARA DE SOUZA CARVALHO

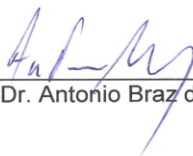
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon – Orientadora



Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares



Prof. Dr. Antonio Braz de Oliveira e Silva

Pedro Leopoldo (MG), 11 de dezembro de 2013.

Quem quer fazer alguma coisa sempre encontra um meio.
Quem não quer fazer nada, sempre encontra uma desculpa.
A realização de um sonho depende da dedicação.

Roberto Shinyashiki

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus. Por ter me proporcionado mais esta vitória, com saúde, força e perseverança.

Aos meus pais, minhas irmãs e meu namorado, agradeço intensamente. Pois foram a base fortalecedora durante toda essa caminhada, os quais estiveram ao meu lado em todos os momentos, me incentivando, me apoiando, compreendendo a minha ausência durante vários momentos e principalmente por ter depositado confiança em mim.

À Prof^a. Dr^a. Ester Eliane Jeunon e Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, Ph.D, um carinho especial. Agradeço por acolher-me e confiar em meu potencial, o que contribuiu intensamente para o meu desenvolvimento acadêmico. Pelas orientações, sabedoria, dedicação e paciência; não tenho palavras. Resta-me apenas agradecer: muito obrigada!

Agradeço aos demais professores do Mestrado, em especial à Prof^a. Eloísa e ao Prof. Tarcísio, pelo carinho e contribuições à minha formação. Não poderia me esquecer das amigas e competentes profissionais da Secretaria do Mestrado: Jussara, Cláudia e Edna. Elas sempre estiveram carinhosamente à disposição quando precisei, portanto, agradeço.

Agradeço aos meus amigos de Mestrado que durante horas e horas estivemos juntos aprendendo, ensinando, comemorando as conquistas e dividindo os anseios e dificuldades. Vocês permanecerão no meu coração.

Aos profissionais da empresa “Alfa”, que me acolheu e proporcionou a realização do estudo de caso, e que apesar de suas tarefas conseguiram reservar um tempo e dedicação à minha pesquisa, agradeço intensamente.

OBRIGADA A TODOS!!!

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar como a relação de confiança pode influenciar as práticas de negociação em uma empresa prestadora de serviços logísticos. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, por meio de estudo de caso. Foram entrevistados cinco profissionais envolvidos no processo de negociação da empresa, aqui denominada “Empresa Alfa”. Tomou-se como base o modelo adotado por Coelho Júnior (2004), que evidencia sete variáveis para a construção de uma relação de confiança: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética. A análise dos resultados permitiu identificar que existe a preocupação por parte dos entrevistados em construir uma relação de confiança com seus parceiros. Verificou-se que as negociações se desenvolvem dentro de ambientes de confiança tendo mais possibilidades de apresentar melhores resultados a médio e longo prazo. Isto permitiu o estabelecimento de parcerias e alianças de longa duração. De acordo com os resultados, a variável “transparência” é a variável mais importante. Os entrevistados acreditam que a falta de informações claras e corretas podem interferir significativamente no resultado final da negociação. Quanto ao “compromisso”, segundo os entrevistados, esta é a variável mais imprevisível, pois nem sempre é fácil identificar se seu parceiro está comprometido conforme se apresenta no discurso. Quanto à negociação, constatou-se que a escolha da estratégia juntamente com o perfil dos negociadores é um ponto significativo, pois contribui para o alcance dos objetivos propostos levando a um resultado positivo para ambos os envolvidos no processo.

Palavras-chave: Confiança. Práticas de negociação. Relações interpessoais.

ABSTRACT

This essay has the objective to analyze how a trustful relation can influence the negotiation practice in a Logistics Service Company. To achieve it, a research was made under a qualitative criteria based on a case study. Five professionals working on the company's negotiation process in a company named "Alfa Company" were interviewed. The model adopted was from Coelho Junior (2004) with its seven topics to build a trustful relation: Sincerity, Credibility, Coherency, Transparency, Engagement, Competency and Ethics. Analyzing the results allowed us to identify that there is an interest from the professionals to build a trustful relation with their partners. It has been noted that the negotiations developed under a trustful atmosphere have the possibility to achieve better results in medium long periods of time resulting in long partnerships and alliances. Transparency has become the most important topic discussed. The professionals believe that the lack of clear and accurate information can interfere on the final result of a negotiation. Engagement is considered by the professionals as the most unforeseeable topic, once it is not easy to identify if your partner is fully engaged about what he is proposing. Regarding the negotiation itself it was noticed that the right strategy and the right negotiator profile contributes positively to reach and bring the best results for the ones involved in this process.

Key words: Trustful. Negotiation skills. Interpersonal relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estratégias de negociação	50
----------	---------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Contribuição ao estudo da "Confiança" no campo do conhecimento da psicologia	24
Quadro 2	Conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho	34
Quadro 3	Bases para a construção de uma relação de confiança	38
Quadro 4	Habilidades do negociador	56
Quadro 5	Síntese da análise e tratamento dos dados	67
Quadro 6	Identificação dos entrevistados	70
Quadro 7	Principais atividades desenvolvidas pelos entrevistados	71
Quadro 8	Elementos facilitadores e dificultadores da construção da relação de confiança no processo de negociação	74
Quadro 9	Principais atributos de um negociador ideal	78
Quadro 10	Conhecimentos, habilidades e atitudes dos negociadores	85

LISTA DE SIGLAS

GF – Gerente de Filial

DN – Diretor de Negócios

GC – Gerente Comercial

CC – Coordenador Contábil

CN – Coordenador de Negócios

TI – Tecnologia da Informação

CDI – Centro de Documentos e Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problematização	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Construto Confiança	20
2.1.1 Confiança interpessoal	29
2.1.2 Construção da relação de confiança interpessoal	35
2.2 Negociação: abordagem e conceitos	40
2.2.1 Estratégias de negociação	46
2.2.2 O negociador: características e habilidades	53
2.3 Confiança nas negociações	57
3 METODOLOGIA	63
3.1 Caracterização da pesquisa	63
3.2 Unidade de análise e observação	64
3.3 Procedimentos para a coleta de dados	65
3.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados	66
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
4.1 Apresentação da empresa “Alfa”	68
4.2 Identificação dos entrevistados	69
4.3 Construção da relação de confiança interpessoal	72
4.4 Relação entre as estratégias e características dos negociadores	75
4.5 Variáveis para a construção da relação de confiança nas negociações.....	79

4.5.1 Sinceridade	79
4.5.2 Credibilidade	80
4.5.3 Coerência	81
4.5.4 Transparência	82
4.5.5 Compromisso	83
4.5.6 Competência	84
4.5.7 Ética	86
4.6 Experiências significativas em negociação.....	87
4.7 Discussão dos resultados	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE	105

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sendo desafiadas a lidar com ambientes cada vez mais complexos, mutantes e incertos, o que as levam à busca pelo conhecimento nas mais diversas áreas, e que possam ser traduzidos em um diferencial competitivo (TEIXEIRA, FIALHO E SILVA, 2011). Diante desse contexto, os agentes negociadores carecem de novos modelos de gestão, necessitando ser ágeis na execução de suas estratégias e métodos para melhorar seu desempenho e satisfazer as necessidades de seus clientes e parceiros.

Zanini (2007) acredita que nestes novos modelos de gestão, as relações de confiança devem ser estabelecidas entre as pessoas e organizações, tornando-se um importante sustentáculo para obtenção de sucesso e consolidação no mercado. Sendo assim, a confiança nas relações interpessoais se apresenta como um diferencial, além de ser considerada uma ferramenta indispensável aos gestores, pois, ao estabelecer laços de confiança, os parceiros se tornam mais dispostos a compartilhar seus objetivos na expectativa de um alcance satisfatório para ambos os envolvidos.

Em se tratando de confiança, Shell (2001) ressalta que este construto é reconhecido como um fator fundamental para construir relacionamentos duradouros, fortalecendo o compromisso e a vontade dos parceiros em investir no relacionamento.

Ao contrário de períodos anteriores, em que a comunicação entre os parceiros era feita sem preparação e utilização de técnicas adequadas, hoje, as organizações necessitam de processos gerenciais adequados e rapidez na tomada de decisões. De acordo com Mattos (2002), os processos de mudança exigem, além de flexibilidade e inovação, respostas rápidas aos problemas detectados e melhoria nos relacionamentos buscando uma boa relação de confiança entre os mesmos.

Nessa perspectiva, Mariotti e Souza (2005) afirmam que a confiança é uma variável crítica que influencia o desempenho, a eficácia e a eficiência das organizações, sobretudo em setores marcados por intensa competitividade como o segmento de prestador de serviços logísticos a ser estudado. Vale ressaltar que esse segmento

de mercado tem fortes ligações com o relacionamento e proximidade com os clientes, além de uma visão definida em relação ao serviço a ser prestado, o qual deve proporcionar um alto nível de satisfação e confiabilidade. Em contribuição a essa afirmação, Ballou (1993) menciona que a garantia de níveis constantes e crescentes de satisfação e confiança tem sido o objetivo maior das organizações na incessante busca pela manutenção, captação e fidelização de seus clientes.

Para Martins (2008), o ambiente contemporâneo em que as organizações estão inseridas possui um sistema de necessidades e interesses que são satisfeitos mediante diversos processos organizacionais. Entre eles pode-se destacar a negociação, sendo este um dos mais eficientes métodos para aperfeiçoar o relacionamento com clientes, parceiros, firmar acordos e alianças, alcançando os objetivos e gerando satisfação para os envolvidos.

Assim, para obter sucesso nas práticas de negociação, as partes envolvidas no processo devem adotar um comportamento flexível e voltado para a geração de valor através de uma relação de confiança consistente e efetiva. Sato (2003) ressalta que a confiança assume um papel de extrema relevância, que é o de facilitar as relações de trabalho e as trocas econômicas como as negociações. E conseqüentemente, de fazer com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, portanto, uma gestão mais efetiva.

Sendo assim, o objetivo desse estudo foi analisar como a relação de confiança pode influenciar nas práticas de negociação em uma empresa prestadora de serviços logísticos. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, por meio de estudo de caso na empresa Alfa. Foram entrevistados 5 (cinco) profissionais atuantes no processo de negociação da empresa.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo este primeiro que apresenta a introdução com abordagem do tema, problematização, objetivos e justificativa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico evidenciando os temas “confiança” e “negociação” com foco na importância da relação de confiança nas práticas de negociação. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia

adotada para o desenvolvimento da pesquisa, visando responder ao problema e aos objetivos propostos. No quarto capítulo são descritos os resultados. No quinto capítulo se encontram as conclusões finais.

1.1 Problematização

O mercado de prestação de serviços logísticos vem evoluindo rapidamente em todo o mundo. Isso se deve à crescente tendência de terceirização das atividades logísticas nas empresas brasileiras e a entrada de grandes empresas internacionais desse segmento no país. Nessa perspectiva, Novaes (2004) destaca que, com a abertura da economia e a globalização, as empresas brasileiras passaram a buscar novos referenciais para sua atuação. Com isso, o desempenho do gerenciamento logístico tornou-se amplamente reconhecido como um aspecto importante em todas as estratégias de negócio.

Este autor ressalta, ainda, que o segmento de prestador de serviços logísticos é mais recente no Brasil do que na Europa e EUA, sendo resultado de um cenário mais estável entre os anos 1990 e 1993, quando empresas de transporte e armazenagem passaram a incorporar novas atividades visando atender as necessidades do mercado.

Sendo assim, nota-se um aumento na demanda por serviços logísticos especializados consolidando-os como parceiros de negócio imprescindíveis na manutenção e conquista de novos mercados. Cabe ressaltar que, ao mesmo tempo em que o atual cenário competitivo tem oferecido muitas oportunidades, tem exigido também que esses prestadores promovam adaptações e mudanças contínuas em termos operacionais e estratégicos.

Para Abrahão (2005), à medida que esses prestadores começaram a oferecer serviços mais sofisticados, as negociações entre eles passaram a exigir uma abordagem com foco na eficiência dos serviços prestados. Assim, para que as negociações tenham sucesso é necessário que o processo seja conduzido de modo eficaz, atendendo as demandas específicas de determinados clientes e dedicando ativos para operações customizadas. Os colaboradores e fornecedores devem estar

comprometidos com a missão de satisfazer e superar as expectativas dos clientes, com níveis de confiabilidade e qualidade, garantindo sua fidelização.

De acordo com Fleury (2003), prestar um serviço logístico de excelência tem sido o objetivo de inúmeras empresas que diferenciaram seu atendimento. A superação das expectativas de seus clientes passou a ser uma nova forma de garantir sua lealdade e conquistar novas alianças. Ainda segundo o autor, é importante uma avaliação do potencial do relacionamento e da forma como ele está ou estará sendo conduzido, analisando questões como o nível de interação entre os parceiros e os mecanismos de coordenação necessários a uma negociação bem-sucedida.

Nesse contexto, Matos (2003) contribui ao afirmar que a negociação é uma constante dentro da atividade gerencial. O autor acredita que desde a estratégia às práticas operacionais, a relação de confiança nas práticas de negociação deve estar presente para que a participação, a cooperação, a iniciativa e a criatividade surjam como manifestações autênticas de uma equipe integrada e produtiva.

Diante dessa perspectiva, entende-se que quando a confiança existe, criam-se produtos que promovem eficiência, produtividade e efetividade. Em síntese, a confiança tende a levar as partes que estão em transação a adotarem e manterem comportamentos cooperativos, que são condutores para os relacionamentos de mercado e sucesso (CAMPOS, 2010).

Em contribuição, Doney e Cannon (1997) ressaltam que altos níveis de confiança permitem aos parceiros de uma transação aumentar sua capacidade competitiva e reduzir seus custos de transação mutuamente. Portanto, a confiança se apresenta como uma variável de fundamental importância nas relações de negociação, uma vez que contribui favoravelmente nos relacionamentos interpessoais, amenizando os conflitos, estimulando a cooperação e ganho mútuo para ambas as partes.

Quando há colaboração entre os envolvidos no processo de negociação, existe conseqüentemente uma relação de confiança depositada entre estes sujeitos. Sato (2003) acredita que a proposta para ambos os lados é de confiança mútua, participação, fornecimento com qualidade assegurada e uma aliança mais duradoura

possível contribuindo para o sucesso nos negócios. Portanto, em uma negociação, deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato e a confiança entre as partes envolvidas (MARTINELLI, 2002).

Diante do exposto, acredita-se ser importante investigar a relação de confiança nas práticas de negociação em uma empresa prestadora de serviços logísticos, visto que saber negociar de forma eficiente e eficaz é fundamental nos dias atuais. Sendo assim, a “confiança” se apresenta, nesse contexto, como um fator que, em consonância com a literatura, contribui favoravelmente para o desenvolvimento e manutenção de um bom relacionamento. Segundo Silva e Alves (2010), várias teorias de gestão apontam a confiança como um mecanismo capaz de proporcionar a integração e a flexibilidade essenciais para a sobrevivência das organizações, além de influenciar no desempenho das mesmas se desenvolvendo e se mantendo competitivas no mercado.

Nessa perspectiva, o ambiente organizacional desse segmento apresenta a necessidade de se ampliar a compreensão no que tange à relação de confiança como uma variável essencial nas práticas de negociação. De acordo com Cerdeira (2010), a confiança é um atributo essencial de toda e qualquer relação entre pessoas, grupos ou organizações que aspirem preservar-se para além do presente; portanto, a confiança desempenha um papel crítico e importante nesse processo.

Dado o contexto apresentado, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como a relação de confiança pode influenciar nas práticas de negociação, na percepção dos negociadores da empresa Alfa?**

1.2 Objetivos

Com o propósito de responder aos questionamentos desse estudo, foram delimitados os objetivos geral e específicos conforme apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a relação de confiança pode influenciar nas práticas de negociação, na percepção dos negociadores da empresa Alfa.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível de confiança entre os negociadores da empresa e seus parceiros, com base no modelo proposto por Coelho Júnior (2004).
- Verificar os fatores facilitadores e dificultadores da empresa nas negociações com seus parceiros.
- Analisar de que forma as variáveis de confiança reforçam e/ou minimizam os aspectos facilitadores e dificultadores nas negociações da organização objeto de estudo.

1.3 Justificativa

Diante de um ambiente caracterizado por incerteza, risco e intensa competição, as organizações contemporâneas buscam minimizá-los ou evitá-los, desenvolvendo relações baseadas na confiança. Nesse sentido, a confiança se torna um elemento essencial na busca por comportamentos cooperativos nas relações interpessoais, se fazendo presente nas negociações e acordos, além de contribuir significativamente para o desempenho, a efetividade e eficiência das organizações (TZAFRIR *et al.*, 2004).

Em consonância com o exposto, Singh e Sirdeshmukh (2000) afirmam que o desenvolvimento da relação de confiança é de grande relevância em trocas caracterizadas pelo alto nível de imprecisão no desempenho das organizações, principalmente no segmento de prestação de serviços, uma vez que o seu produto não é tangível. Esses prestadores devem empreender esforços para fornecer um

serviço aos seus clientes com valor agregado, buscando um diferencial no mercado e tornando-se cada vez mais competitivos.

Nessa perspectiva, a confiança, na visão de vários autores é citada como o elemento que proporciona relacionamentos duradouros, ameniza os conflitos, estimula a cooperação e o comprometimento (FUKUYAMA, 1996; KRAMER, 1999; REINA e REINA, 2006; NAVARRO e GASSALA, 2007; ZANINI, 2007). De acordo com Almeida (2011), a intensidade e qualidade das relações interpessoais influenciam no cumprimento das metas e objetivos, sendo essas relações caracterizadas pelas atitudes das partes, o que faz com que a confiança, sendo um fator influente neste aspecto, assuma um papel importante.

Portanto, a escolha do tema justifica-se pela contribuição que esta pesquisa pode prestar ao processo de tomada de decisões conduzido por gestores, num ambiente de negócios em que as ações e decisões tendem a ser coletivas e não mais individuais, como em décadas passadas (NIELSEN, 2002). Num ambiente típico de mudanças e conflitos, essa realidade do mundo em transformação faz com que os interesses se choquem e com isso surgem os impasses, além de diversos outros fatores que interferem nas relações entre pessoas, grupos e organizações.

Nesse sentido, Coelho Júnior (2008) afirma que, para a solução dos inúmeros problemas no cotidiano, existem vários caminhos que podem ser seguidos e que possibilitam a harmonização do conjunto de interesses dos indivíduos, quase sempre divergentes. Um deles é a capacidade de se relacionar com os parceiros buscando o acordo e a construção de uma relação duradoura, por meio da confiança entre os agentes.

A confiança surge exatamente quando a partir do confronto entre as expectativas e a prática há uma concordância. Ou seja, a ação ou atitude de uma parte atinge as expectativas da outra (SATO, 2003). Para a autora, a confiança é percebida através de atos de cooperação ao longo do tempo, contribuindo para os relacionamentos cooperativos e negociações eficientes. Por isso, é pertinente e essencial conhecer melhor em que constituem e como se desenvolvem os processos de criação, manutenção e ampliação da confiança nas relações entre os parceiros.

Nesse contexto, verifica-se que, em termos acadêmicos, esse estudo poderá colaborar para futuras análises, ampliando e agregando valor a esse campo do conhecimento, relacionando o construto confiança nas práticas de negociação, o qual não tem sido muito contemplado com pesquisas e estudos.

Assim, optou-se por abordar a relação de confiança como uma variável capaz de influenciar as práticas de negociação, tornando-se fundamental a compreensão desse tema no mundo corporativo atual. Acredita-se que as negociações que se desenvolvem dentro de ambientes de confiança têm mais possibilidades de apresentar melhores resultados a médio e longo prazo, permitindo o estabelecimento de parcerias e alianças de longa duração. Sendo, portanto, essa variável “confiança” uma necessidade e um dos diversos desafios a serem enfrentados pelas organizações (PEREIRA, 2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo foi construído a partir de abordagens teóricas de forma a responder o problema dessa pesquisa.

Inicialmente, fez-se a apresentação do construto confiança, discutindo-se alguns conceitos básicos, contribuições e a definição de confiança interpessoal. Em seguida, apresentaram-se as abordagens teóricas que contribuirão para o entendimento da construção da relação de confiança no âmbito interpessoal e o modelo adotado para desenvolvimento da pesquisa.

Quanto à negociação, abordou-se este tema de forma geral. Em seguida, foram apresentados alguns conceitos básicos e as estratégias “perde-perde”, “perde-ganha”, “ganha-perde” e “ganha-ganha”. Fez-se ainda uma apresentação do perfil do negociador, enfatizando suas características, habilidades e a importância desses atributos na arte de negociar.

Por fim, apresentou-se a abordagem teórica sobre a confiança nas negociações contribuindo para melhor entendimento quanto à importância desse construto nas práticas de negociação.

2.1 Construto Confiança

A confiança tem sido reconhecida como elemento essencial para a estabilidade dos relacionamentos sociais e fundamental para a manutenção da cooperação na sociedade sem a qual a convivência social do dia-a-dia se tornaria impossível (ZUCKER, 1986). Para Amaral (2012), a confiança é uma presença constante no dia a dia das pessoas que a utilizam tanto ao iniciar relacionamentos quanto na avaliação a respeito de sua continuidade.

Devido à importância desse construto no cotidiano das pessoas e organizações, verifica-se o interesse crescente sobre este tema, a partir de diversas abordagens em vários estudos desenvolvidos, cuja proposta é entender esta atitude influente no

comportamento humano, sob os mais distintos aspectos (ALMEIDA, 2011).

Em contribuição, Fernandes (2008) e Zanini (2007) afirmam que a confiança é um conceito que apresenta uma diversidade ampla de definições, possibilitando com isso muitos significados e investigações científicas realizadas em áreas distintas do conhecimento. Essas definições decorrem do campo da filosofia, psicologia, sociologia, economia e ainda dos estudos organizacionais.

Para Oliveira (2004), a palavra confiança utilizada no cotidiano das pessoas está associada a dois aspectos, dos quais se pode perceber a existência de otimismo e esperança por parte do depositante da confiança, que supõe que o depositário cumprirá suas funções (CAMPOS, 2010). O primeiro aspecto refere-se à crença na probidade moral e nas qualidades profissionais desempenhadas pelo outro, o que leva a pessoa que confia a não imaginar uma traição, deslize ou demonstração de incompetência da parte do confiado. O segundo aspecto, infere-se às expectativas da pessoa confiante que acredita na realização das mesmas. Pinto (2007) acrescenta que a confiança está associada também às características pessoais tais como: credulidade, excesso de confiança, autoconfiança e ser digno de confiança.

Lane e Bachmann (1996) ressaltam que a confiança é um componente vital em todo e qualquer sistema de interação e mesmo diante de tantas definições, pode-se perceber que a maioria dos conceitos de confiança pessoal possui três elementos comuns:

- a) Os indivíduos estabelecem um grau de interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia;
- b) Pressupõe que nas relações de confiança são apresentadas algumas maneiras de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio das relações;
- c) E por fim; na relação de confiança deve existir a crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não será utilizada como vantagem pela outra parte do relacionamento.

Nesse sentido, a confiança nas relações humanas torna-se um fenômeno influente,

pois não se limita apenas a facilitar os relacionamentos como menciona Almeida (2011). Este construto contribui ainda para o cumprimento daquilo que foi acordado entre as partes, visando acordos futuros que contribuirão para benefícios mútuos entre os agentes.

Como diz Covey (1989, p.116)

[...] esta importância vai muito além, produzindo comportamentos que influenciam de forma positiva as relações humanas, emergindo não apenas como um fator que agrega e tranquiliza as pessoas, ou ameniza conflitos; mas ganhando também o status de uma atitude que atua direto no fator comportamental, compelindo os indivíduos à ação.

É importante considerar-se, no entanto, que a relação de confiança é um processo complexo e incerto, que produz riscos e depende do comportamento e das características pessoais das partes envolvidas. Segundo Costa (2000), a confiança é mais que um conjunto de expectativas em relação a um determinado acontecimento: É também querer aceitar o desafio e as implicações associadas à atitude de confiar.

Portanto, percebe-se que em toda situação que envolve confiança, existe um grau de risco, mesmo que seja negligenciável. De acordo com Kramer e Tyler (1996), essa percepção de risco é derivada a partir da incerteza do indivíduo em relação aos motivos, intenções e ações futuras de quem ele depende.

Nesse contexto, Cunha e Melo (2003) afirmam que a incerteza está sempre presente nos relacionamentos. À medida que o relacionamento se desenvolve, amplia também o nível de compreensão e de confiança, tornando-se mais confortável lidar com as incertezas que surgem na aliança. Ainda nessa linha de pensamento, Luhmann (1979) esclarece que a confiança é um mecanismo que reduz a complexidade e permite às pessoas lidarem com os altos níveis de incerteza da vida contemporânea.

Sob a ótica da Psicologia, Lewis e Weigert (1985) conceituam confiança como um traço psicológico relacionado às dimensões cognitiva, emocional e comportamental que os indivíduos desenvolvem através de experiências sociais, consistindo em

uma expectativa generalizada sobre a possibilidade de depositar sua confiança em outras pessoas.

Esses autores ressaltam ainda que a confiança é uma aceitação voluntária e antecipada de um investimento de risco, quando se espera que a outra parte não aja de forma oportunista. Assim, em um relacionamento que envolve confiança, sempre há certo grau de risco que se apresenta a partir da incerteza do indivíduo em relação às intenções e ações futuras do parceiro que se apoiam nas relações do presente e interações do passado.

Em consonância com a afirmação anterior, Rousseau *et al* (1998) ressalta que a confiança é um estado psicológico e se baseia em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de alguém, o que implica vulnerabilidade. Portanto, não se tem certeza de que a outra parte cumprirá o prometido, mas há uma previsão de que aconteça.

Para os autores Mayer *et al* (1995) e Zand (1972), a vulnerabilidade pressupõe a existência de algo importante em jogo. Dessa forma, a confiança não é um sentimento global de afeição, mas resulta da consciência de dependência de alguém em relação a outro, e essa dependência varia conforme a tarefa, a situação e a outra parte.

Considerando as questões associadas à vulnerabilidade e risco, a definição de confiança mais usualmente estudada encontra-se associada à disposição de alguém ser vulnerável em relação ao outro cujos comportamentos não podem ser controlados ou ao fato de estruturar-se na crença de que o outro é competente, franco e responsável (FERNANDES, 2008).

Luhmann (1979) e Lorenz (1988) contribuem para esse contexto definindo o ato de confiar como uma atitude que aumenta a vulnerabilidade de um indivíduo em relação a outro, devido à possibilidade de que em determinado momento uma das partes pode adotar uma atitude oportunista, levando à quebra da confiança. Portanto, a confiança pode ser compreendida como um processo gradativo que se

inicia com a pré-disposição para confiar e passa por vários níveis, podendo progredir até o ponto mais alto, estabilizar-se em um nível intermediário ou até mesmo deteriorar-se e deixar de existir (ALMEIDA, 2011).

Outros autores como Kramer (1999); Navarro e Gassalla (2007) e Hosmer (1995) também contribuem para a confiança dentro do campo da Psicologia, de modo que cada um desses enfatiza a confiança enquanto um traço psicológico sob uma das dimensões destacadas por Lewis e Weigert (1985). O QUADRO 1 aborda tais contribuições desses referidos autores.

QUADRO 1

Contribuição ao estudo da “Confiança” no campo do conhecimento da Psicologia

AUTORES	CONTRIBUIÇÃO
Kramer (1999)	Considera a confiança fundamentalmente um estado psicológico, baseado em processos cognitivos e implica em um estado de vulnerabilidade percebida, assumindo riscos devido à incerteza sobre os motivos, intenções e ações em quem a confiança foi depositada.
Navarro e Gassalla (2007)	Quanto à dimensão emocional, a confiança predispõe as pessoas a se integrar e se abrir para trocas, o que fomenta a cooperação e a transferência do saber. Encoraja as pessoas a dizer o que pensam e experimentar sem medo de ser punidas favorecendo a inovação. Derruba barreiras defensivas e colabora com o fluir da organização.
Hosmer (1995)	Define a confiança como uma expectativa de comportamento que reconhece e protege os direitos e interesses das pessoas para que aumente a disposição para cooperação e amplia os benefícios em um empenho comum ou troca econômica que, do ponto de vista das pessoas parecem ser corretos.

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Como se apresenta no QUADRO 1, a confiança pode ser caracterizada como um

moderador da percepção de incerteza nos resultados previstos em uma transação na qual existem vulnerabilidades entre as partes (SANTOS, 2001; SINGH e SIRDESHMUKH, 2000; GARBARINO e JOHNSON, 1999).

Segundo Novelli (2004), criar um ambiente de confiança nas organizações tem por objetivo apresentar opções para lidar com a complexidade do contexto e diminuir a sensação de vulnerabilidade do sujeito na vida social, principalmente nas relações interpessoais, viabilizando a atividade e desenvolvendo a interação qualificada no trabalho.

No campo da Sociologia, Luhmann (1979) afirma que o mundo social necessita de mecanismos que funcionem como redutores da incerteza e da complexidade, permitindo aos atores sociais criarem expectativas quanto ao comportamento futuro de outros atores, pois ao confiar, o indivíduo pressupõe que a contraparte não agirá de modo oportunista.

Essa perspectiva de interação social é analisada como “princípio da reciprocidade”. Para Oliveira (2004), reciprocidade pode ser definida como uma norma segundo a qual as pessoas devem ajudar aquelas que as ajudaram e não devem prejudicar seus benfeitores. Esse princípio pode ser considerado um mecanismo de construção da confiança nas relações interpessoais.

Baseado nesse princípio da reciprocidade, Reed (2001) afirma que a confiança é vista como um imperativo primordial que está presente na vida social e ética das sociedades primitivas e também nas relações sociais contemporâneas. De acordo com Amaral (2012), a reciprocidade é um fator que contribui para um relacionamento cooperativo dentro de ambientes incertos, facilitando a troca, estimulando os atores a desempenharem seus papéis conforme a expectativa existente e estabelecendo a confiança.

Nesse sentido de integridade e de redução de incerteza, Marques e Coelho (2004) afirmam que a confiança pode ser associada, com base na crença de que as ações dos parceiros de negócio conduzem a retornos favoráveis. Ainda nessa linha de

pensamento, Coleman (1990) ressalta que a confiança implica investimento de risco e, portanto, expectativas de retorno oferecidas a uma pessoa para agir em favor de outra.

A análise da questão da reciprocidade considera que a história de relações saudáveis tende a aumentar o nível de confiança entre as pessoas, como uma espécie de mecanismo autofortalecedor. Essas relações positivas mútuas entre as pessoas conduzem à construção de expectativas de que a outra parte cumprirá uma determinada ação importante para aquele que confia (FERNANDES, 2008).

Para Mc Allister (1995), em situações complexas, onde a incerteza ou o risco se apresenta, a probabilidade dos grupos iniciarem espontaneamente procedimentos de coordenação das suas atividades, seja através de intervenções produtivas ou de práticas de interdependência recíproca, é maior quando desenvolvem elevados níveis de confiança. Assim, esse construto toma como base as características de um objeto ou a ocorrência de um evento ou do comportamento de uma pessoa, a fim de conseguir um objetivo desejado em uma situação de risco (GRIFFIN, 1998).

Na perspectiva econômica, um ambiente de confiança reduz riscos, diminui os custos de transação, além de estimar ganhos e perdas nas relações de troca (FISCHER; NOVELLI, 2008). Para esses autores, a presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade e, desta forma, reduzir os custos de monitoração formal e controle.

Garbarino e Johnson (1999) adicionam que a redução dos custos de transação é um benefício gerado pela confiança. Para esses autores, a confiança é um construto que influencia os relacionamentos tornando-se um fator fundamental nas trocas relacionais, além de ser capaz de estreitar os relacionamentos, alcançar parcerias de longo prazo e cumprimento daquilo que foi acordado entre as partes sem a necessidade de custos associados a procedimentos formais de controle e monitoração.

De acordo com Zanini (2007), no mundo dos negócios – geridos por contratos formais – muitas transações acontecem pela confiança entre as partes. E o risco iminente é absorvido pela forte relação de confiança, fruto de uma dimensão social, expressa nessa relação de confiança que gera cooperação entre os agentes. Nesse contexto, a confiança pode ser considerada como um enlace relacional que, quando efetivo, torna menos importante a necessidade de controles, regras formais e burocráticas.

Em concordância com a afirmação anterior, Zanini, Lusk e Wolff (2009) salientam que se existem potenciais vantagens em promover um ambiente de relacionamentos baseados em confiança, existem também seus custos associados. A recomendação é uma avaliação racional dos custos e benefícios envolvidos, através de duas abordagens para observar a eficiência da confiança relacionada à redução dos custos de transação.

A primeira abordagem apresentada pelos autores refere-se à confiança como mecanismo que inibe comportamentos oportunistas por incentivar a cooperação entre agentes interativos e sem o uso de mecanismos formais de monitoração. A segunda entende a confiança como elemento que promove vantagem competitiva para se alcançar um desempenho superior, tornando-se um instrumento eficiente para atingir objetivos corporativos.

Conforme Amaral (2012), esse ambiente propício à confiança dispensa intermediários para assegurar que as partes recebam aquilo que foi negociado. Para o autor, quanto maior for o grau de confiança entre os parceiros, melhor será a socialização dos mesmos e menos instrumentos formais e controle serão necessários para garantir cumprimento dos acordos, ocasionando assim, redução dos custos de transação. Ao contrário, em ambientes de baixa confiança, os custos se apresentam maiores, pois se torna necessário trabalhar com ações coercitivas tais como contratos, regulamentos e procedimentos, com o intuito de coibir possíveis atitudes oportunistas.

No que se refere à confiança no ambiente organizacional, esta tem como finalidade

demonstrar alternativas para lidar com a complexidade do contexto e reduzir a sensação de vulnerabilidade do homem na vida social. Em especial, nos relacionamentos interpessoais, o qual favorece a sua capacidade de ação e estimula a contribuição para um processo de trabalho cooperativo (FISCHER; NOVELLI, 2008).

Uma definição frequentemente abordada neste aspecto se refere àquela mencionada por Mayer *et al* (1995, p. 712), segundo os quais “a confiança é a disposição de uma parte a tornar vulnerável às ações de outra parte tendo como base a expectativa de que o outro irá fazer algo que seja importante para aquele que depositou a confiança, independentemente da sua capacidade de monitorar ou controlar aquela outra parte”. Em contribuição, Reed (2001) ressalta que a confiança vem sendo discutida como um mecanismo de coordenação baseado em valores morais e normas que sustentam a cooperação em ambientes de incerteza.

Sob essa perspectiva, a existência da confiança nos relacionamentos contribui para a flexibilidade e eficiência das organizações, além da capacidade de se adequar às novas necessidades do mercado. Tal assertiva pode ser constatada através da afirmação de Alighieri e Zanquetto Filho (2007), os quais mencionam que a confiança é vista como um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos entre empresas e, portanto, é relevante que organizações e atores organizacionais deem a devida atenção a este elemento na construção de seus relacionamentos.

Uma vez existindo a confiança num relacionamento, aumenta-se o envolvimento entre os parceiros, o que pode reduzir sua capacidade de análise dos riscos, além de limitar a procura por novas oportunidades com outros parceiros. Por esses e outros fatores, o relacionamento baseado em confiança deve ser desenvolvido com muita cautela e numa perspectiva de longo prazo (CUNHA e MELO, 2003).

Conforme Svensson (2001), a existência de confiança certamente afetará o relacionamento de negócios, de modo que o produto desse relacionamento é, até certo ponto, resultado da confiança existente entre as partes negociadoras.

Percebe-se que ao existir confiança nos relacionamentos, os resultados são efetivos e satisfatórios, o que contribui para comportamentos cooperativos. Esta postura leva ainda à ascensão de sua capacidade competitiva, redução de custos de transação e relacionamentos sustentáveis no mercado atual. Nessa perspectiva, Sako & Helper (1998) ressaltam que a existência de confiança, como capacidade de prever o comportamento cooperativo das pessoas, torna-se importante informação, principalmente em face da incerteza ambiental.

Independente do contexto em que a confiança se instale, o comportamento confiável é o resultado de certas condições cumpridas pelas partes envolvidas (MARIOTTI, 2004). Em consonância com essa abordagem, Drummond (2007) afirma que a condição de confiar não se restringe à compreensão pelo indivíduo de seus próprios interesses, mas engloba também os interesses do outro em que se pretende confiar.

Diante do que foi apresentado, fica evidente a importância da confiança para um bom relacionamento entre as pessoas que se interagem para alcançar um objetivo comum. Portanto, faz-se necessário o estudo da confiança interpessoal, através de seus conceitos e abordagens, o qual será exposto a seguir.

2.1.1 Confiança interpessoal

A maneira como a confiança é percebida no conceito de cada indivíduo é uma discussão atual, não se verificando ainda um consenso sobre o tema. Segundo Almeida (2011), isso é compreensível, uma vez que há teorias desenvolvidas sob vários pontos de vista que a explicam de perspectivas diversas. Para este autor, a existência da confiança e o modo como esta se estabelece entre pessoas e grupos estão relacionados de alguma forma à pré-disposição para confiar, o que pode ser entendido como a maior ou menor facilidade que uma pessoa tem para depositar a confiança em outra.

Em contribuição ao contexto apresentado, Costa (2000, p. 292) resalta que a confiança interpessoal “refere-se à confiança entre indivíduos, e suas bases são as

percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos”. Nesse contexto, o autor baseia-se na ênfase da importância do conhecimento personalizado, propondo uma relação de identificação entre o indivíduo confiante e o depositário da confiança.

A confiança interpessoal também pode ser definida como a probabilidade de que o indivíduo, com o qual se estabelece contato, realizará alguma ação benéfica, ou, no mínimo, não prejudicial, que é elevada o suficiente para que o outro indivíduo se considere engajado em alguma forma de cooperação com a outra parte (GAMBETTA, 1988, citado em HOSMER, 1995).

Segundo Zanini (2007) a confiança é estabelecida quando as partes que estão interagindo têm interesses mútuos ou compatíveis, podendo ser a nível imediato ou em um benefício advindo no longo prazo. Tanto a pessoa que está disposta a confiar como quem está sendo confiado deve possuir pelo menos um interesse em comum sobre determinada questão, que pode estar associada a um ganho financeiro, de reputação ou a manutenção de relacionamento.

Para este autor, a confiança é altamente desejável para as tarefas de compartilhamento de informações e para os processos de transferência do conhecimento, uma vez que reduz a incerteza relativa aos comportamentos dos atores e sua presença aumenta a predisposição desses agentes em interagir. Nesse sentido, a confiança reforça os laços sociais entre as pessoas, ao funcionar como elemento motivacional que fortalece a parceria.

De acordo com Novelli (2004), para a criação de um ambiente de interesses compartilhados e menores riscos associados à frustração da confiança, as relações devem se dar num campo de igualdade entre os atores. O caráter sustentável da confiança e o seu efeito redutor da complexidade têm como alicerce considerar o interlocutor como verdadeiramente livre e consciente de seu papel cooperativo para com os demais. Portanto, confiar tem como premissa uma relação entre iguais – simétrica e harmoniosa – com o fim de abrandar incertezas e alavancar ações.

Acrescentando aos conceitos acima citados, Bachmann *et al* (2001) esclarecem que a confiança interpessoal desenvolve-se quando os atores individuais mantêm contato face a face, tornando-se familiarizados com os interesses e preferências uns dos outros, sem utilizar recursos institucionais. Outra definição coerente com o contexto apresentado se refere à acepção exposta por Rotter (1971), o qual associa a confiança interpessoal à expectativa de um indivíduo ou de um grupo de que pode acreditar na palavra, promessa ou na declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo.

A confiança interpessoal pode estar associada também à habilidade e à intenção do parceiro em cumprir o que foi acordado. Pereira (2008) apresenta duas características relevantes na relação da confiança interpessoal que podem ser representadas pela competência e benevolência. A competência se refere à habilidade do parceiro em cumprir acordos; e a benevolência é a intenção de fazê-lo. Assim, a confiança pode ser vista como uma variável que facilita a aceitação interpessoal e a abertura de expressão. Caso contrário, a desconfiança provoca rejeição interpessoal e desperta comportamento defensivo, que dá lugar à distorção de informação e de percepção (SOUZA, 1975; p.96).

Em consonância com a afirmação anterior, pode-se ressaltar a importância entre a confiança nos relacionamentos interpessoais e a produção de resultados. Reina e Reina (2006) argumentam que quando a confiança é baixa, os relacionamentos são gradativamente destruídos, afetando negativamente os resultados. Por outro lado, quando a confiança é alta, os relacionamentos são energizados e as organizações tendem a atingir melhor desempenho.

De acordo com Moraes (1997), a quebra do construto confiança contribui para uma condição de falência social, em que as relações interpessoais se apresentam altamente comprometidas pelas variáveis da confiança. É preciso criar estímulos, sensibilizar os componentes dos grupos de trabalho, passar valores importantes de convivência como respeito, confiança e diálogo. Além de sensibilidade, abertura e disponibilidade para ouvir, auxiliar, cultivar e cativar, tornando digno de confiança.

Oliveira (2004) caracteriza a confiança interpessoal como a probabilidade de que o sujeito com o qual se estabelece uma relação interage de forma favorável na relação de cooperação para com o outro. Transmite à pessoa a sensação de que ela está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras, ações e decisões dos outros. Esta autora destaca duas formas distintas de confiança interpessoal: a primeira baseada na cognição e a segunda, no afeto.

A confiança baseada na cognição pode ser caracterizada pela escolha do indivíduo em quem confiar, em relação a determinados conteúdos e em certos contextos. Através desse aspecto, o indivíduo pressupõe através de comportamentos e situações passadas, quem é digno de sua confiança, o qual cumprirá com o combinado, contribuindo assim, para um relacionamento eficaz.

A confiança baseada no afeto estrutura-se por meio do vínculo emocional entre os indivíduos, considerando a preocupação e o cuidado sincero com o bem-estar de seus parceiros. Percebe-se que essa característica é complementar à anterior, baseada na cognição. A ligação emocional neste caso é fator visível na relação. Ao constatar que o parceiro é digno de confiança e que assumirá o acordado, aspectos de preocupação e cuidado nesta parceria são consequências naturais do processo.

Em consonância com o exposto, McAllister (1995) afirma que os laços emocionais que ligam indivíduos podem fornecer uma base para a confiança, influenciando a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Segundo esse autor, a confiança interpessoal baseada no afeto seria complementar à cognitiva, e este componente emocional estaria sempre presente em todos os tipos de confiança, mas provavelmente de forma mais intensa em relacionamentos interpessoais.

Fernandes (2008) acredita que o sentimento de confiança instaurado nos relacionamentos promove mais eficiência nas negociações e nas relações interpessoais, viabilizando aos parceiros de interação maior flexibilidade e adaptação às mudanças que porventura se apresentarem. Na mesma linha de raciocínio, Zanini (2007) afirma que nessa relação de confiança haverá, portanto uma predisposição para se oferecer concessões e resolver conflitos atuais,

acreditando que o outro usará de reciprocidade no futuro.

Nesse sentido, Luhmann (1979) ressalta que a 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.

No que se refere à confiança interpessoal no ambiente de trabalho, Reina e Reina (2006) apresentam tal conceito de forma significativa para o campo organizacional, e classifica-a em transacional e transformadora. Segundo esses autores, na confiança transacional, toda relação é oriunda de uma transação e a confiança transformadora é a que fortalece as relações. Assim, a confiança transacional antecede à transformadora, da qual recebe suporte.

Para Novelli (2004), enquanto a confiança transacional pode ser caracterizada por fatores que expressam uma relação de troca entre indivíduos, a transformadora potencializa a manifestação da confiança, independente dessas relações de trocas.

Diante dessa interligação entre a confiança transacional e transformadora, Pinto (2007) ressalta que a confiança transacional evita que se instale ambiente de desconfiança, mas é insuficiente para gerar um ambiente de confiança. Portanto, para impulsionar os relacionamentos confiáveis, torna-se necessário agregar aos atributos da confiança transformadora.

De acordo com Pereira (2008), a confiança dessa natureza cria e alimenta um processo contínuo de melhoria de relacionamento, que se traduz na superação de desafios atuais e no compromisso com aqueles que virão posteriormente compartilhar o ambiente organizacional.

O QUADRO 2 a seguir, apresenta uma síntese dos conceitos e componentes da confiança interpessoal conforme Reina e Reina (2006).

QUADRO 2

Conceitos e componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho

TRANSACIONAL			
Contratual	Comunicativa	Competência	
Compreensão e cumprimento pelos envolvidos sobre o que farão e o que esperam um do outro.	Iniciativas voltadas para o compartilhamento de informações.	Respeito aos conhecimentos e às habilidades do outro.	
<ul style="list-style-type: none"> . Administrar expectativas . Estabelecer fronteiras . Delegar . Encorajar o servir mútuo . Cumprir acordos . Comportar-se consistentemente 	<ul style="list-style-type: none"> . Compartilhar informação . Dizer a verdade . Admitir erros . Dar e receber <i>feedback</i> . Manter confidencialidade . Falar e agir com bons propósitos 	<ul style="list-style-type: none"> . Respeitar o conhecimento e habilidades das pessoas . Permitir que elas tomem decisões . Envolver as pessoas e buscar suas contribuições . Ajudá-las a se desenvolver 	
TRANSFORMADORA			
Convicção	Coragem	Compaixão	Coletividade
Atitude em favor da manutenção de acordos, da consistência de comportamentos e confronto sobre valores.	Atitude em favor da autonomia, da delegação, da expressão de valores e da assunção de responsabilidades.	Postura de abertura para o outro e de se colocar em seu lugar.	Disposição para construção de um ambiente de cooperação. Responsabilidade para com o grupo.

Fonte: Reina e Reina (2006).

Conforme o QUADRO 2 apresentado, há três tipos de confiança transacional: contratual, comunicativa e de competência. Cada uma delas apresenta comportamentos específicos que contribuirão para consolidar os relacionamentos

no ambiente de trabalho.

Quanto à confiança transformadora, esta é descrita através de fatores que caracterizam os atributos de convicção, coragem, compaixão e coletividade. Todos, contribuindo para um processo contínuo de melhoria dos relacionamentos, em que conquistar e manter uma relação de confiança consistente vem se tornando um desafio no mundo atual, seja em relações pessoais e/ou organizacionais.

Assim, segundo Drummond (2007), a confiança se apresenta como um aspecto de diferencial nas empresas e nos relacionamentos entre os indivíduos. Dessa maneira, é interessante reconhecer a importância da confiança interpessoal no âmbito das organizações e compreender como este construto se inter-relaciona com o processo de negociação, tema a ser discutido nesse trabalho.

Com o propósito de entender como se constrói a relação de confiança entre as pessoas, o próximo tópico consiste neste estudo e apresenta o marco teórico dessa pesquisa.

2.1.2 Construção da relação de confiança interpessoal

Para construir uma relação baseada em confiança deve haver um interesse comum entre os agentes com o propósito de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento desse relacionamento. Amaral (2012) salienta que essa relação pode estar interligada a interesse financeiro, de reputação ou simplesmente de manutenção da parceria. Segundo o mesmo autor, para caracterizar um ambiente de confiança entre os sujeitos, torna-se fundamental considerar as características da pessoa que confia, as características da pessoa que recebe a confiança e o contexto transacional.

Diante dessa perspectiva, Fernandes (2008) considera importante que seja instaurado e desenvolvido um investimento de confiança nos parceiros de interação, em que interesses mútuos ou compatíveis sejam valorizados, pelo menos em alguma questão. Isso implica que o sujeito que deposita confiança e quem recebe

deve possuir certo nível de envolvimento comum.

Moraes (1997) afirma que a confiança é o elemento promotor de cooperação, sendo um lubrificante da relação social. Nesse sentido, é necessário que interações ocorram e apresentem probabilidade de continuidade da relação para que os agentes consigam perceber as vantagens dessa relação em longo prazo em detrimento aos ganhos de curto prazo.

Nesse contexto, Zanini (2007) ressalta que um estilo de gestão baseado em confiança é, sobretudo, consequência de padrões gerenciais baseados em valores compartilhados que promovem situações de vantagens e benefícios para ambas as partes, incentivando os colaboradores a se engajarem na criação de um valor superior. Esse autor acredita que deve existir uma relação de interesses mútuos, além de ser necessária uma estrutura que motive e alcance um investimento favorável para ambos os envolvidos, consequentemente garantindo o interesse mútuo de confiança.

De acordo com Paiva Jr, Fernandes e Almeida (2010), os relacionamentos baseados na confiança contribuem para que os parceiros estabeleçam laços com a intenção de diminuir os custos, agregar valor e competências que tragam benefícios mútuos. Em relacionamentos pautados por níveis mais elevados de confiança, existe maior predisposição dos atores em acreditar que ambos são competentes para desempenhar aquilo que foi acordado. Esses autores afirmam ainda que, essas parcerias tendem a falhar quando não há o entendimento de que mais do que uma relação de negócios trata-se de uma interação entre pessoas.

Barney e Hansen (1994) relacionam a confiança como uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva, principalmente pelo fato desta variável apresentar um impacto positivo no que se refere à cooperação entre parceiros de troca, por incrementar a habilidade das organizações em se adaptar à complexidade e às mudanças inerentes a mercados cada vez mais competitivos (McALLISTER, 1995).

Quando há confiança entre as partes, a comunicação tende a ser mais consistente e objetiva, influenciando positivamente os resultados. Contrariamente, quando as pessoas envolvidas na relação não transmitem confiança, é provável que haja comprometimento no processo e resulte em relacionamentos improdutivos. Em consonância com essa afirmação, Bachmann *et al* (2001) falam que sem um certo grau de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais com sucesso por um longo período de tempo. Portanto, a construção de uma relação de confiança é um processo delicado e leva tempo, mas esta pode ser deteriorada rapidamente caso as expectativas não sejam atendidas e caso os contratos não sejam cumpridos (ALMEIDA, 2011).

Ainda nesse contexto, Zand (1972), afirma que quando um parceiro percebe o comportamento da outra parte como sendo pouco confiável, hesitará em revelar ou trocar informações, rejeitará sua influência e se esquivará de seu controle relacional. Por outro lado, quando a confiança entre as partes aumenta, se eleva, igualmente, o desejo e a disposição de influenciarem-se um ao outro, reforçando a receptividade mútua destas influências.

Segundo Zanini (2007), algumas características individuais, como competência percebida, lealdade, justiça e discrição podem influenciar consideravelmente o desenvolvimento das relações de confiança dentro das empresas, visto aumentar a percepção de confiabilidade das pessoas e, dessa forma, sua predisposição a realizarem investimentos de confiança.

Ainda nessa linha de raciocínio, Coelho Júnior (2004) apresenta o “Modelo das sete variáveis para a construção de uma relação de confiança” conforme QUADRO 3, que se caracteriza também como marco teórico para o desenvolvimento dessa pesquisa.

QUADRO 3

Bases para a construção de uma relação de confiança

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.

Fonte: Coelho Júnior, 2004, p. 4.

Esse modelo foi desenvolvido através de sete variáveis que se caracterizaram como as bases para a construção de uma relação de confiança. De acordo com Martins (2008), para a elaboração desse modelo apresentado por Coelho Júnior (2004),

vários autores colaboraram através dos conceitos referentes às variáveis em destaque: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética.

Junqueira (1986) contribuiu ao associar a variável sinceridade à lealdade, honestidade, verdade, respeito e convicção manifestados pelo comportamento não verbal. Quanto à credibilidade, o mesmo autor a define como “cumprir o que promete, fazer o que diz”, ou seja, é a esperança de que a palavra do parceiro pode ser confiável.

A variável coerência foi apresentada sob a perspectiva de Reina e Reina (1999), que a relacionaram à consciência do que é significativo na manutenção de acordos e na coerência entre o discurso e a prática. Já a transparência, se refere à clareza, exatidão no compartilhamento de informações e disponibilidade para a comunicação, fortalecendo assim, a confiança (TZAFRIR; HAREL, 2002).

Quanto ao compromisso, essa variável é de fundamental importância. De acordo com Shell (2001), para um relacionamento duradouro, o compromisso mostra-se necessário para fortalecer a parceria entre os agentes, além de viabilizar futuros investimentos no relacionamento. Outro aspecto a considerar, refere-se aos conhecimentos, habilidades e experiências dos agentes envolvidos na relação. Portanto, torna-se necessário a competência para desenvolver a tarefa com eficiência (DRUMMOND, 2007).

Por fim, Cardoso (2000) destaca a ética como uma variável também essencial na relação de confiança. O autor considera que, para o dinamismo das relações sociais e negociais, deve-se levar em consideração a ética, valores morais e a confiança, por evidenciar uma das preocupações atuais na gestão dos negócios e das pessoas.

Em síntese, as variáveis constantes no Modelo proposto por Coelho Júnior (2004) contribuem para uma boa relação de confiança podendo ser entendidas como expectativas criadas a partir de valores estabelecidos em uma sociedade, na qual

predominam os aspectos de honestidade, cooperação, padrões profissionais e códigos de comportamento.

Diante do exposto e considerando o contexto das relações negociais, pode-se inferir que a confiança é um fator de grande importância nas negociações entre pessoas e organizações, pois, sem este construto, essa parceria entre os agentes negociadores pode se apresentar de forma inadequada, comprometendo os resultados esperados. Para tanto, faz-se necessário estudar o tema “negociação”, seus conceitos, estratégias possíveis, características e habilidades de um negociador, conforme será apresentado a seguir.

2.2 Negociação: abordagem e conceitos

A negociação está cada vez mais presente no dia a dia das pessoas e das organizações. Negocia-se a todo o momento: seja em casa, no trabalho, entre colegas, namorados, clientes, fornecedores e em diversas outras situações. Para Martinelli e Almeida (1997, p.21), “um exemplo prático de uma negociação é a criança, que já negocia com a mãe ao querer mamar. Embora não possua consciência disso, a criança troca o leite materno pelo ato de parar de chorar, tendo ambos, sossego. Atinge-se, desse modo, o ponto de satisfação”.

Com a globalização, o cenário do mundo atual vem apresentando constantes mudanças, o que causa impacto nas organizações e nas relações entre as pessoas (FERNANDES, 2003). Portanto, para solucionar os problemas nesse ambiente típico de transformações e conflitos, a negociação vem ganhando espaço e importância, o que contribui para a melhor solução através da tomada de decisão rápida e correta quanto às situações inusitadas do cotidiano.

De acordo com Martinelli e Almeida (1998), a negociação pode ser considerada como um meio de vida para os gestores, ocupando maior parte do seu tempo em muitas situações enfrentadas no dia a dia onde há conflitos de interesses. As pessoas discordam entre si e utilizam esse processo para buscar uma forma

conjunta, que possa atender melhor ambas as partes envolvidas.

Sobre esses aspectos e de acordo com Wanderley (1998), a negociação se apresenta como um instrumento valioso à disposição das pessoas, visto que esse processo depende da comunicação, através de uma linguagem clara e objetiva, a qual ocorre entre indivíduos que agem tanto por si mesmos quanto como representantes de grupos organizados.

Dentro desse contexto e frente a uma sociedade que se torna a cada dia mais livre, os conceitos de “saber conversar, convencer, ceder e negociar com a outra parte” se apresentam cada vez mais importantes, visto que a solução para qualquer conflito ou divergência de interesses é negociar e chegar a um acordo. Sem esses conceitos pré-estabelecidos e aplicados tornam-se muito difíceis estas relações (SALGADO JUNIOR, 2003).

Diante dessa necessidade de estar sempre em negociação, é importante considerar o objetivo a ser alcançado com tal processo e o relacionamento com a outra parte para que a negociação se desenvolva com eficácia alcançando os melhores resultados para ambos os interessados. De acordo com Freitas (1994), trata-se de um processo dinâmico, onde cada parte agrega novas informações, altera expectativas e modifica comportamentos.

Inicialmente, a negociação pode ser compreendida como o ato ou efeito de negociar, contrato, ajuste ou discussão de um assunto de interesse comum entre agentes autorizados (MICHAELIS, 1998).

Ao considerar a negociação voltada exclusivamente para a obtenção de vantagem unilateral, Cohen (1980) argumenta que a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa. Já na visão pluralista, Fisher & Ury (1994) ressaltam que é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.

Segundo Lima *et al* (2008), a negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados. No entanto, houve uma mudança de foco no objetivo do negociador, ao longo de sua história. No passado, o negociador buscava resultados satisfatórios momentâneos e, nos tempos atuais, esse mesmo negociador busca um relacionamento duradouro e contínuo, para que, a médio e longo prazo, atinjam-se os benefícios para todos os envolvidos na negociação (SCARE e MARTINELLI, 2001).

A partir do exposto, entende-se que a negociação se inicia no momento em que as partes estão reunidas em busca de alternativas e acordos para a solução de conflitos, visto que saber lidar e conviver com as divergências se caracteriza um dos fatores mais importantes para o sucesso do relacionamento interpessoal (COELHO JÚNIOR, 2008). Ainda nesse contexto, Shell (2001) salienta que a negociação se apresenta como uma forma de interação verbal em que se almeja alcançar um resultado na forma de acordo. E isso só é possível através de um método que proporciona os agentes uma posição supostamente ideal, onde as necessidades são atendidas dentro dos mínimos riscos aceitáveis.

Com esta visão de que a negociação é um processo de interação entre os agentes estabelecendo objetivos comuns, Junqueira (1986, p.5) a define da seguinte maneira:

A negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Ao caracterizar a negociação como um meio de interação entre os parceiros, Martins (2008) diz que esta prática requer um processo de comunicação e disposição ao negociar. O autor menciona ainda que, para que se possa ter uma negociação bem-sucedida, é necessário que os objetivos estejam bem definidos, contribuindo para o alcance do melhor acordo, conforme os interesses de cada um.

Para Wanderley (1998), a negociação pode ser considerada, ainda, como um

elemento do comportamento humano, marcada pela presença da emoção e da comunicação. Assim, a maneira como esses dois elementos atuam, são características consideradas determinantes para os resultados de uma transação. Este método é apontado como um processo de decisões partilhadas, o que a diferencia das outras formas de alcançar metas propostas, o que não exclui contradições, conflitos originados nas formas de pensar, nos interesses, nas propostas ou na dificuldade de comunicação.

Nesta perspectiva, Martinelli (2002) salienta que o posicionamento cooperativo entre os parceiros é de fundamental importância para uma negociação eficaz, além de ser uma visão mais recente sobre o assunto, pois, no passado pensava-se apenas em atender seus próprios interesses e necessidades, sem se preocupar em satisfazer o outro lado. Com o tempo, percebeu-se que uma negociação do tipo “ganha-perde” foi perdendo força no mundo dos negócios, dando espaço a um novo tempo em que os parceiros envolvidos em uma negociação visam ganhos mútuos através de processos eficazes e com possibilidades de futuros acordos.

Segundo Teixeira, Fialho e Silva (2011); Albrecht e Albrecht (2002), esse processo pressupõe a existência de afinidades e uma base comum de interesses que aproxima e leva as pessoas a conversarem. Consequentemente, proporciona um acordo favorável para ambos os envolvidos e um intercâmbio de valor resultante dessa transação.

Tal assertiva pode ser constatada através de alguns estudos realizados no Brasil por Brei (2003), Hernandez e Santos (2007) e Souza, Ribeiro e Prado (2008), os quais identificaram que a confiança entre as partes conduz à manutenção de relacionamentos mais longos e estáveis, aumenta a satisfação com o relacionamento e as intenções futuras de compras.

Para que as relações em longo prazo sejam consolidadas, Brito (2011) acredita que uma boa negociação só é completa quando se consegue concessões da outra parte sem comprometer os próprios interesses. Portanto, as soluções devem contemplar os interesses do outro para alcançar o melhor acordo possível.

Diante do exposto, evidencia-se a importância da negociação dentro desse contexto, sendo um processo onde se almeja alcançar os objetivos através de um acordo que contemple um relacionamento sólido. Para Wanderley (1998), os agentes envolvidos constituem laços de respeito mútuo, no qual a confiança se estabelece nessa relação como um fator que contribui favoravelmente para o êxito da negociação.

Sendo assim, verifica-se que a negociação é uma atividade que “pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes” (NIERENBERG, 1981, p. 8). Esse autor enfatiza ainda, que nada poderia ser tão simples na definição ou tão amplo na finalidade. Portanto, todo o desejo que demanda satisfação é pelo menos, uma oportunidade para as pessoas iniciarem esse processo.

Portanto, este construto pode ser caracterizado, ainda, como um processo de comunicação interativo que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós (SHELL, 2001). O interesse ou necessidade representa o propósito fundamental de uma negociação; o qual será concretizado no momento em que as partes reconhecerem as condições um do outro, ajustando seus interesses e chegando a um resultado satisfatório para ambas as partes.

Uma conceituação mais ampla sobre esse tema é apresentada por Coelho Júnior (2008) o qual diz que a negociação é um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas mútuas necessidades.

De acordo com essa definição, entende-se que não adianta alcançar a satisfação só de uma parte, pois os resultados estão vinculados à percepção das pessoas, os quais influenciam o comportamento decisório dos indivíduos visando um processo de negociação eficaz através da construção de uma relação duradoura.

Para Martinelli e Almeida (1998), cada agente envolvido em uma negociação tem uma visão particular das situações com base no seu ponto de vista e sua

conveniência, que até mesmo se altera em situações diversas ao longo do tempo. No entanto, em qualquer situação, haverá três variáveis básicas influenciando esse processo: o tempo, a informação e o poder.

A primeira variável, o tempo, deve ser utilizado cuidadosamente, pois pode influenciar relacionamentos, contribuindo para o sucesso ou fracasso de uma negociação. Para Lima *et al* (2008), essa variável afeta o processo e transforma-o em ponto de apoio para projetar o negócio e alcançar a satisfação dos envolvidos, além de ser considerado um fator de pressão e limitação à transação.

A segunda variável, a informação, refere-se ao ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo (MARTINELLI, 2002). Essa variável é muito importante para o sucesso de uma negociação, visto que quanto mais informações confiáveis se têm das partes, mais distante fica de um resultado inesperado. Segundo Lima *et al* (2008) deve haver um grande empenho em reunir uma ampla quantidade de informações antes de se iniciar o processo, permanecendo durante todo o momento e desenvolvendo a capacidade de perceber informações passadas indiretamente e associá-las à negociação.

E por fim, a terceira variável é o poder. Cohen (1980) define o poder como a capacidade de realizar e de exercer controle sobre pessoas, acontecimentos, situações e sobre si próprio. Dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

Assim, o negociador de posse do tempo, da informação e do poder poderá planejar estratégias utilizando as táticas no decorrer das etapas em que se desenvolve o processo de negociação. Através dessas estratégias, os agentes conseguem estabelecer padrões que, de certo modo, levam a um melhor resultado para ambos os envolvidos na transação.

2.2.1 Estratégias de negociação

Na busca crescente por desenvolvimento, as organizações devem se adaptar e buscar sempre as melhores formas de negociar, seja com pessoas, empresas ou países (SALGADO JUNIOR, 2003). Para que isso aconteça, é importante que os negociadores estejam atentos a algumas estratégias eficazes visando o bom desempenho, o qual se torna necessário conhecer o comportamento de um negociador, como este toma suas decisões e reage a fortes tensões.

Quanto ao processo gerencial, a negociação é uma ferramenta indispensável nas organizações (SILVA, 2011). Saber negociar de forma eficaz, no sentido de obter o melhor resultado, acordo ou qualidade no relacionamento entre negociadores, contribui para melhor atuação, maximizando seus interesses e mantendo-as competitivas no mercado. Conforme Wanderley (1998), o negociador eficaz é, acima de tudo, um negociador competente e, entre as expressões dessa competência, está a capacidade de atuar com desenvoltura frente aos seus parceiros.

Ao negociar, todos os envolvidos pretendem alcançar um acordo que satisfaça os seus interesses. Para Acuff (1993), a negociação é o processo de comunicação a fim de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades. De acordo com essa afirmação, para que isso ocorra, é necessário que haja comprometimento e respeito para com o outro, de modo a promover o ganha-ganha e o alcance de um relacionamento duradouro através de melhoria nas relações e laços de respeito mútuo.

Portanto, para que haja uma boa negociação, faz-se necessário, a utilização de algumas estratégias, entendidas como a maneira em que cada parte tenta conduzir o processo para alcançar seus objetivos. Para Boff (2011), a escolha da estratégia é um ponto significativo do planejamento de uma empresa, pois ela representa ou deve representar as bases para garantir o sucesso esperado. Nesse sentido, a estratégia deverá ser definida levando-se em consideração a funcionalidade interna da organização e, ao mesmo tempo, orientá-la para aproveitar as oportunidades e precaver-se das ameaças do ambiente externo no qual está inserida.

Assim, as estratégias típicas em um processo de negociação podem ser caracterizadas como: perde-perde, perde-ganha, ganha-perde e ganha-ganha.

a) Negociação perde-perde

A estratégia perde-perde é aquela em que nenhuma das partes supre as suas necessidades ou desejos e ambas saem perdendo. Segundo Coelho Júnior (2008), a estratégia perde-perde é representada por posições competitivas ou por aspectos negativos do relacionamento, o que conduz a um resultado onde todos os envolvidos são prejudicados, podendo até mesmo provocar o impasse.

Geralmente isso ocorre quando nenhuma das partes deseja continuar em direção a um acordo; ambas adotam posições inflexíveis e não conseguem visualizar nenhuma vantagem na criação de uma alternativa ou mudança que permita progresso em direção ao acordo. Esse autor ressalta ainda que, frequentemente, as relações futuras entre as partes costumam ficar prejudicadas, por causa da sensação de frustração ou impotência percebida durante a evolução do processo da negociação.

b) Negociação perde-ganha

A negociação perde-ganha é aquela em que uma das partes cede para a outra ganhar. Para evitar conflitos, um dos agentes renuncia às pressões criando um clima de emoções positivas, aceitação pessoal e paz. De acordo com a perspectiva de Lewicki, Hiam e Olander (1996), ao adotar esta estratégia, os negociadores tendem a pensar em trocas futuras. Portanto, uma perda no curto prazo é trocada por um ganho em negociações futuras, pois esta barganha visa manter um bom relacionamento com expectativas de trocas posteriores.

c) Negociação ganha-perde

Na negociação ganha-perde, o ambiente é de competição, confronto e na maioria das vezes, apresenta-se o uso inadequado do poder por parte daquele que quer levar vantagem. Uma das partes vê a outra como um adversário, do qual se desconfia e utiliza-se diferentes técnicas com o objetivo de satisfazer a sua posição.

Na visão de Martinelli e Almeida (1998), esse tipo de estratégia ocorre em uma negociação unilateral, pois os negociadores querem satisfazer apenas suas posições, não se focando nos interesses comuns. Não há preocupação em manter um relacionamento duradouro, pois é adotada uma postura inflexível, o que pode levar ao fracasso no longo prazo. O insucesso se mostra presente e os envolvidos não se sentem motivados a cumprir tal acordo, gerando insatisfação e eliminando qualquer possibilidade de novas conversas (URY, 2004).

Esse tipo de estratégia é aplicado em uma negociação isolada, onde não há interesses em continuar com uma relação de parceria, pois uma das partes envolvidas no processo procura alcançar o máximo de benefício sem se preocupar em que situação fica o seu parceiro. Conforme Coelho Júnior (2008), a negociação ganha-perde apresenta algumas consequências como quebra na relação de confiança mútua, impossibilitando o relacionamento duradouro e não cumprimento do acordo por parte do lado lesado, entre várias outras posturas dificultando a relação.

d) Negociação ganha-ganha

Embora algumas pessoas ainda acreditem que negociar significa obter vantagens sobre o seu parceiro, é importante ressaltar que essa postura não contribui para um resultado positivo, o que pode ocasionar a quebra de parcerias e não cumprimento dos acordos. Portanto, é necessário que haja reciprocidade e confiança entre as partes, para que todos percebam que fizeram uma boa negociação.

Para Morgan e Hunt (1994, apud MARQUES; COELHO, 2004), a confiança surge ou é alimentada quando se tem um bom nível de comunicação entre os parceiros e quando se evitam comportamentos oportunistas que possam prejudicar uma das partes. Ao gerar um clima de confiança nas relações, os agentes envolvidos se sentirão satisfeitos com o resultado obtido, o que garante que cada um venha a cumprir com sua parte no acordo, estabelecendo uma relação de benefício mútuo.

Assim, a estratégia ganha-ganha é fundamental naqueles casos em que se deseja manter uma relação duradoura, o que contribui para o fortalecimento da parceria e evita que um terceiro venha a disputar o mesmo espaço. Coelho Júnior (2008) afirma que esse tipo de negociação se baseia na colaboração e compreende a busca de acordos mutuamente satisfatórios para as partes. Favorece o alcance de mútuos objetivos e consolida a proposta colaborativa entre os negociadores, pois ajuda a resolver questões com sucesso, aumenta o respeito, a confiança e o comprometimento entre as partes que têm negociações repetidas ou em andamento, além de minimizar o tempo gasto.

Em contribuição a esse raciocínio, Brito (2011) menciona que para consolidar relações em longo prazo através da estratégia ganha-ganha, uma boa negociação só se completa quando, além de conseguir concessões da outra parte e, sem ceder nem comprometer os seus próprios interesses, você encontra soluções que reciprocamente contemplem os interesses do outro, de tal forma que ele também termine a negociação convencido de ter conseguido o melhor acordo possível.

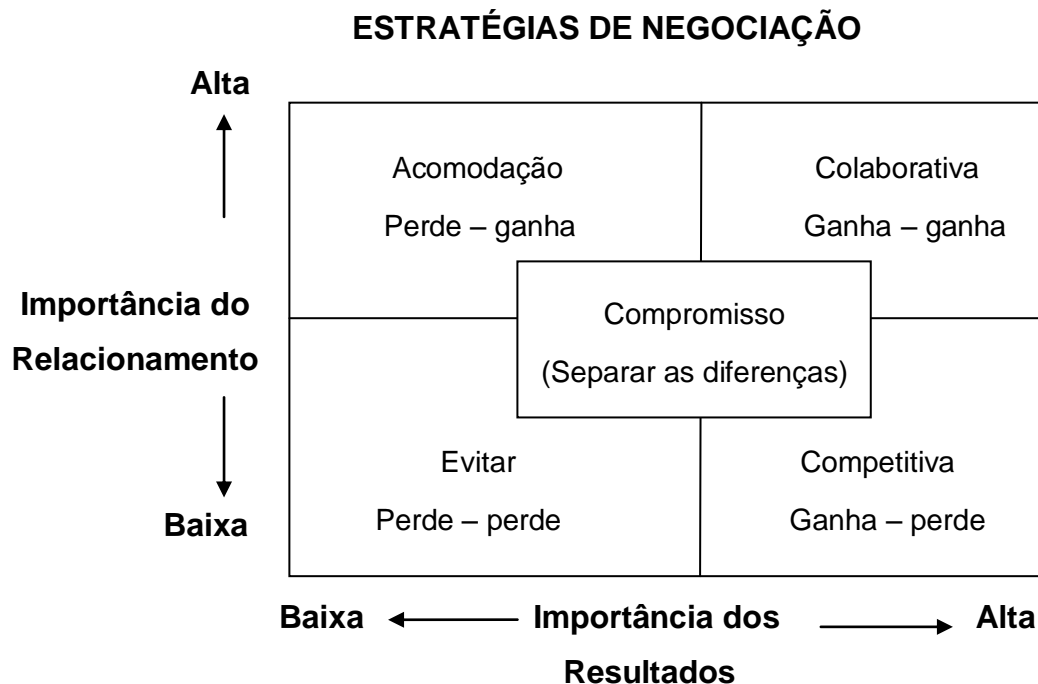
A negociação como possibilidade de satisfação de ambas as partes permite a compreensão de que existe uma relação “ganha-ganha” entre os envolvidos (CUNHA e MELO, 2003). Isso requer a existência de um alto nível de confiança, abertura nos relacionamentos, comunicação transparente e atenção voltada às necessidades alheias, ajudando a construir a base para uma boa relação na qual a colaboração esteja presente.

Nesse tipo de estratégia, o negociador deverá incluir entre seus objetivos não somente os valores agregados à negociação, mas também, e principalmente, a

qualidade da abordagem, a otimização dos estilos e a consistência de suas bases decisórias. Conforme Silva (2011), o conhecimento voltado a uma negociação para a geração de valor, traz habilidades necessárias à condução de negócios em ambientes competitivos e gera a oportunidade de desenvolver os atributos necessários aos líderes para a gestão em diferentes áreas.

Após essa breve apresentação das estratégias de negociação, é interessante ressaltar que quando se pensa em classificá-las num processo, dois aspectos básicos devem ser considerados: a importância do relacionamento e a importância dos resultados. De acordo com Lewicki, Hiam e Olander (1996), dessa avaliação surgem cinco tipos de estratégias possíveis a considerar, conforme se apresenta na Figura 1.

FIGURA 1



Fonte: Lewicki, Hiam e Olander (1996)

De acordo com os autores Lewicki, Hiam e Olander (1996) e com base na Figura 1 apresentada, a estratégia de evitar tende a levar a negociação a um perde-perde, em que ambas as partes saem prejudicadas, evitando o conflito a qualquer custo e assumindo uma postura neutra ou de distanciamento entre os envolvidos.

Este tipo de estratégia ocorre quando há pouca importância, tanto no relacionamento, quanto nos resultados. Nenhum negociador que se preze parte para uma negociação desse tipo, em que o resultado é uma perda para os dois lados.

A estratégia de acomodação reflete alto grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Este tipo de estratégia dá ênfase ao relacionamento em detrimento do resultado, isto é; a tendência é a negociação perde-ganha, do qual se abre mão dos resultados, em favor da preservação do relacionamento, através da construção de um relacionamento saudável, ou com a pretensão de uma nova parceria com a outra parte no futuro.

A estratégia competitiva é aquela em que o negociador busca ganhar sempre, a qualquer custo, levando à negociação ganha-perde. Neste caso, o negociador preocupa-se, basicamente, com o resultado, dando pouca ou nenhuma importância ao relacionamento.

A estratégia colaborativa prioriza tanto o resultado, quanto o relacionamento, o que tende a levar à negociação ganha-ganha. Esta estratégia procura atender às necessidades de ambas as partes, de tal forma que terminem a negociação convencidos de terem conseguido o melhor acordo possível, solucionando os problemas e trazendo satisfação para os negociadores. O foco pode ser no resultado, porém, com prioridade na preservação do relacionamento, de maneira que todos os envolvidos possam encontrar uma solução para atendimento às suas necessidades.

A estratégia do compromisso localiza-se em ponto intermediário, tanto em relação ao relacionamento, quanto ao resultado. Cada parte procura ceder um pouco, a fim de encontrar uma base comum, do qual ninguém perde tudo nem ganha tudo, chegando-se ao melhor acordo que se possa obter, embora possa não ser o mais adequado. É muito utilizada quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, porém, pretendem atingir alguns resultados e preservar o relacionamento.

Mello (2003) também aborda as diferentes formas de negociar enfatizando a compreensão do processo de negociação, a partir de algumas suposições que justificariam os diferentes objetivos de um negociador. Em contribuição a esta pesquisa, pode-se destacar a abordagem do autor quanto à negociação de forma competitiva e cooperativa.

Quanto à negociação de forma competitiva, a tendência é prevalecer vários tipos de poder, táticas não éticas, máxima extração de concessões mútuas, onde o negociador que possui maior poder sempre cede menos com o intuito de obter o máximo de vantagens.

Já a negociação cooperativa sustenta a ideia de que esta forma de negociar contribui para alcançar ganhos financeiros e acima de tudo manter e fortalecer o relacionamento entre as partes, através de uma negociação transparente associada ao compartilhamento de riscos e confiança mútua. Nesse cenário de cooperação, não envolve extração de concessões; mas troca de informações legítimas e percepção das necessidades do outro. Sendo estas variáveis, imprescindíveis à construção da relação de confiança e sustentabilidade do relacionamento.

Para Coelho Júnior (2008), o relacionamento cooperativo favorece o alcance dos resultados esperados, porque nessa perspectiva, os negociadores se enxergam como parceiros. Ou seja, cada um possui a parte complementar da solução conjunta dos problemas de ambos, considerando que as chances de novas negociações existirem e gerarem novos frutos para eles é muito maior.

Segundo Martinelli e Almeida (1998), independente do tipo da negociação, é fundamental estabelecer mecanismos que promovam a comunicação eficiente e estimule a cooperação durante o processo de negociação. Essas ferramentas proporcionam maior habilidade para tomar decisões e administrar conflitos, aumentando assim, a capacidade de superar os impasses. Portanto, a escolha da estratégia a ser adotada depende da avaliação que se faça da situação, considerando a importância dos resultados e/ou relacionamento para os negociadores, sendo correto afirmar que a estratégia de uma negociação é boa para

ambos, quando as partes envolvidas ficam satisfeitas e a confiança fica fortalecida entre todos (WANDERLEY, 1998).

No sentido de obter um bom desempenho nas negociações, torna-se evidente a necessidade de conhecer o comportamento, as características e habilidades de um negociador, além de saber como este toma suas decisões e se comporta sob fortes tensões. Portanto, o próximo tópico apresenta esse contexto com ênfase nas características e habilidades do negociador.

2.2.2 O negociador: características e habilidades

Em uma negociação é preciso adotar regras práticas e confiáveis para tomar as melhores decisões e fazer seu negócio progredir. Fisher (2002, p.37), afirma que o sucesso de uma negociação deve ser creditado ao negociador, pois seus conhecimentos, habilidades, personalidade e perspicácia criam um estilo particular.

Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2004), os negociadores de hoje precisam ser flexíveis, criativos e com conhecimentos generalistas, tendo boa capacidade de adaptação e entendimento das diferenças culturais. Portanto, o novo perfil do negociador deve estar preparado para mudanças, ser polivalente no conhecimento de técnicas, formas e métodos de negociação, na cultura, informática e línguas, sem deixar de lado uma capacidade inovadora elevada (SALGADO JUNIOR, 2003).

Assim, o sucesso de uma negociação depende do conhecimento e habilidades do negociador, sendo estas características essenciais para a sobrevivência das organizações no mundo dos negócios de hoje. Segundo Coelho Júnior (2008), para obter um acordo bem sucedido, esse evento depende ainda da atitude e consciência de que o outro lado tem que perceber que também ganhou com o resultado da negociação que acabou de ser concluída.

De acordo com Matos (2003), algumas características compõem o perfil do negociador. Este deve agir como líder; com postura de educador; gestor de mudanças, conflitos e oportunidades; motivado ao poder; ter habilidade para a

comunicação; capacidade de diagnóstico e intervenção nas situações-problema. Esse autor afirma ainda que o mesmo deve ter domínio sobre algumas situações e aspectos, como domínio e influência da estratégia; da cultura organizacional; da situação externa; da filosofia gerencial; das técnicas instrucionais; das relações de trabalho e das situações de mudança.

Em consonância com o exposto, Martinelli e Almeida (1998) mencionam que negociar diz respeito a um processo de comunicação e relacionamento entre as partes interessadas em satisfazer suas necessidades. Para que uma negociação possa ser bem sucedida, faz-se necessário que ambas as partes estejam dispostas a negociar, tenham seus objetivos claramente definidos, utilizem informações e poderes que lhes são conferidos de acordo com a situação, 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.

Esses autores ressaltam ainda que para uma negociação ser bem sucedida, o negociador deve possuir algumas características, sendo necessário:

- a) Ter capacidade de buscar e aproveitar, positivamente, as oportunidades a todo o tempo;
- b) Ser extrovertido, capaz de comunicar-se com o parceiro, relatando facilmente 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 sem prejudicar os objetivos;
- 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.

Diante das características apresentadas, pode-se perceber que um bom negociador é aquele que contempla a negociação como um desafio. Identifica as oportunidades e encontra soluções favoráveis às partes envolvidas no processo; consegue comunicar com clareza e convicção; estabelece uma relação sociável e respeitador com o parceiro; não toma nenhuma decisão precipitada; é criativo e consegue ser paciente o suficiente para tomar a decisão correta no momento exato, firmando assim, um negócio de sucesso para ambas as partes.

Os negociadores que possuem habilidades para negociar, certamente conseguem concretizar negociações mais eficazes e eficientes alcançando melhores resultados, pois eles negociam com base no valor que podem oferecer e obter em cada transação. Além disso, não perdem tempo com questões que levam ao desvio dos elementos importantes de um negócio. Em suma, o negociador voltado para a geração de valor busca desenvolver-se continuamente, tornando-se cada vez mais hábil para adaptar-se e atuar pró-ativamente no ambiente de negociações, sempre buscando o acordo ganha-ganha e um relacionamento duradouro (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

Portanto, a arte de negociar está na capacidade dos negociadores de conseguir definir suas estratégias com foco nos objetivos, buscando a satisfação dos envolvidos através de uma parceria de confiança, clareza, precisão e flexibilidade. Brito (2011) completa afirmando que, para atingir os resultados desejados, o negociador deve ser capaz de conduzir uma boa negociação de forma eficaz. A comunicação deve ser assertiva, ou seja; objetiva, clara e de modo que gere entendimento e resposta, persuadindo a outra parte.

Nessa perspectiva, para que a negociação seja efetiva é importante que o negociador apresente um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à sua atuação e que estejam conectados às estratégias da empresa,

como pode ser visualizado no QUADRO 4, sob o ponto de vista de Martinelli e Almeida (1997).

QUADRO 4

HABILIDADES DO NEGOCIADOR

Habilidades	Descrição
Concentrar-se nas ideias	Não deixar que a negociação seja levada para aspectos pessoais, mostrando às pessoas o quanto estão erradas. O ponto de vista de cada um deve ser colocado como uma oportunidade de reflexão e de revisão de opiniões e não como um choque de posições.
Discutir as proposições	Centrar a discussão em aspectos realmente relevantes, não se apegando a casos e situações episódicas, que normalmente caracterizam-se por visões muito particulares.
Proporcionar alternativas à outra parte	Não se deve tentar deixar o adversário sem alternativas e sim buscar o máximo de alternativas que possam satisfazê-lo.
Ter objetividade no equacionamento dos problemas	É fundamental para que os problemas sejam equacionados da melhor maneira possível e com efetividade para se buscar a solução mais adequada.
Apresentar propostas concretas	Tudo o que é discutido deve ser apresentada em forma de conclusão, evitando mal entendidos.
Saber falar e ouvir	Saber falar é tão importante quanto saber ouvir.
Colocar-se no lugar da outra parte	Essa atitude ajuda a compreender melhor a outra parte em suas necessidades e problemas.
Ter consciência de que se negocia o tempo todo	A negociação é o resultado de um investimento constante em educação gerencial.
Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas	Isso exige ter conhecimentos sobre as pessoas em termos das suas reações, maneiras de agir e de pensar.
Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses	Isso exige colocar os interesses da organização acima dos pessoais, tendo uma postura ética perante a empresa.
Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo	Exigir um relacionamento a longo prazo.

Fonte: Martinelli e Almeida (1997).

Para Coelho Júnior (2008), a habilidade em negociação é, por sua vez, um instrumento valioso, pois proporciona o alcance dos resultados esperados através do relacionamento cooperativo entre os parceiros, embora, não seja o único para a solução permanente de conflitos expressivos entre as pessoas.

Vale ressaltar que, independente destas habilidades, qualquer pessoa pode negociar; entretanto, os negociadores que possuírem algumas dessas aptidões terão um diferencial perante aos demais. Estes poderão ter maiores possibilidades de alcançar uma negociação efetiva, visto que negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

Ainda nesse contexto, ressalta-se a importância em conduzir uma negociação com confiança. Esse construto contribui para melhores resultados nas negociações além de tornar o ambiente mais propício a novas parcerias e ganhos mútuos. Portanto, a seguir será apresentado o referencial sobre a confiança nas negociações.

2.3 Confiança nas negociações

A maior parte dos relacionamentos e das negociações fica entre os extremos da confiança e da suspeita total. De acordo com Lima (2013), para que as empresas definam ou redefinam os termos de interdependência nas relações de troca que se estabelecem, negociações são exigidas e a confiança tem sido considerada de fundamental importância para possibilitar ganhos mútuos no desenvolvimento e execução do acordo.

Essa autora ressalta ainda que a existência da confiança entre os parceiros, na formação e manutenção das alianças, pode reduzir os comportamentos oportunistas e a necessidade de controles hierárquicos, o que tende a aumentar a flexibilidade da organização e a sua capacidade de se adequar às novas necessidades.

Dentre as diferentes formas de relacionamento, os cooperativos, e em especial as alianças, têm sido adotados por diversas organizações como resposta às novas mudanças ambientais no processo de adaptação e readaptação (CUNHA e MELO, 2003). A forma pelo qual os agentes negociam, executam e modificam os termos de um relacionamento influencia consideravelmente o julgamento das partes e a sua motivação para a continuação ou término do relacionamento.

Nessa perspectiva, Anderson e Naurus (1994) afirmam que a confiança nos relacionamentos e nas negociações é um elemento essencial para o sucesso dos negócios. Para esses autores, as rápidas mudanças no ambiente corporativo estão forçando os negociadores a procurarem meios mais criativos e flexíveis para os mercados competitivos. Assim, diversas empresas têm respondido a esses desafios por meio do desenvolvimento da confiança nos relacionamentos cooperativos com os seus parceiros de negociação.

De acordo com Coleman (1990, p.97), “a confiança nasce em função da avaliação do confiante de que alguém pode fazer melhor determinada ação que ele próprio. E o resultado trará ao confiante a perspectiva de uma situação de maior conforto ou segurança em relação à que se encontrava antes”.

A confiança pode ser considerada ainda, como um laço social que, ao se estabelecer, torna menos relevante os controles formais e burocráticos, revelando-se uma alternativa mais efetiva ao passo que contribui com o movimento de adaptação, necessário à sobrevivência das organizações no ambiente competitivo atual (MARIOTTI e SOUZA, 2005).

Nessa linha de análise, Luhmann (1996) afirma que a confiança reduz a complexidade social e garante mais segurança para escolhas que se façam necessária, na medida em que contribui para superação da ausência de informações disponíveis sobre determinado tema e generaliza expectativas de comportamento. Para esse autor, além da interdependência entre os atores envolvidos nos relacionamentos e o respectivo risco de frustração, destacam-se outras características fundamentais para a compreensão da confiança, sendo:

- a necessidade de a conduta subsequente ter de honrar a confiança posta e deixar de lado seus próprios interesses (compromisso mútuo);
- o conhecimento da situação exata e suposição do outro também conhecê-la;
- a existência de requerimentos normativos e cognitivos (ética).

Diante do exposto, verifica-se que, uma vez existindo a confiança nos relacionamentos, aumenta-se o envolvimento entre os parceiros, o que pode reduzir sua capacidade de análise dos riscos, além de limitar a procura por novas oportunidades com outros parceiros. Por esses e outros fatores, o relacionamento baseado em confiança deve ser desenvolvido com muita cautela e numa perspectiva de longo prazo.

De acordo com Cunha e Melo (2003), ao existir a confiança, tende-se a estabelecer uma negociação mais tranquila, inclusive com perspectivas de longo prazo e possivelmente uma relação de ganha-ganha. Tradicionalmente, quanto mais influências existirem (cultura semelhante, boa reputação, reforço ao comportamento confiável) maior a tendência ao desenvolvimento da confiança e menor o risco e a necessidade do uso do poder coercitivo.

Segundo Silva e Alves (2010), quando há um alto grau de confiança entre os parceiros, a cooperação ocorre de forma espontânea, uma vez que as pessoas trabalham de acordo com normas éticas comuns. Em situações de baixo nível de confiança, a cooperação não é espontânea. Portanto, verifica-se que sistemas de regras e regulamentos, previamente negociados e implantados, por vezes de forma coercitiva, substituem a confiança para assegurar a cooperação.

Em contribuição, Paiva Jr, Fernandes e Almeida (2010) afirmam que os relacionamentos cooperativos contribuem para a sustentabilidade e cooperação entre os agentes, em que os parceiros estabelecem laços com a intenção de diminuir os custos, agregar valor e competências que tragam benefício mútuo.

No que se refere às negociações cooperativas, Mayer *et al* (1995), argumentam que quando os negociadores confiam uns nos outros, são mais propensos a desenvolver uma estratégia de criação de valor e de solução de problemas, envolvendo compartilhamento de informações, necessidades e ajuda para que a outra parte alcance seus interesses.

De acordo com Cunha e Melo (2003), as partes desenvolvem expectativas em conjunto sobre suas motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas da

parte do negócio que elas querem empreender conjuntamente. Nesse sentido, a cooperação acontece quando um parceiro dá ao outro demonstrações de confiança e oportunidades de se mostrar confiável, favorecendo inclusive o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem virtuoso.

Em consonância com o exposto, Lima (2013) afirma que os negociadores que confiam uns nos outros transferem seus pensamentos de forma mais confortável, e aceitam com mais facilidade as ideias da outra parte, mantendo uma relação mutuamente causal com o compartilhamento de informações, o que cria valor adicional na relação de troca. Além disso, a confiança mútua entre os negociadores pode contribuir para criar um clima adequado, proporcionando mais oportunidades para considerar as necessidades do outro e efetuarem concessões.

Nessa perspectiva, Bachmann et al (2001) destacam duas causas que evidenciam a importância atual da confiança nas negociações:

- as rápidas mudanças que estão acontecendo no mundo dos negócios e,
- o fato de que o controle é tradicionalmente visto como um mecanismo de coordenação mais pejorativo, particularmente por aqueles que são vítimas do controle.

De acordo com Torres (2009), a confiança nas negociações é a expressão da certeza que podemos ter de que as ações de outras pessoas não estarão nos colocando em risco. A negociação deve-se iniciar, não com atritos, ruídos ou desconfianças; mas, sim, com transferência e geração de confiança, criando um clima construtivo para que as pessoas sejam receptivas, dispostas a ouvir e prestando informações relevantes que possam levar ao bom desenvolvimento da negociação.

De acordo com Luhmann (1979), a confiança se faz necessária em situações de risco, incerteza ou ainda quando interesses de um agente não podem ser alcançados sem que haja confiança de um em relação ao outro. Quanto maior é o risco envolvido na negociação, maior é a necessidade da relação de mútua

confiança entre as partes, pois ninguém assume qualquer tipo de risco em relação à outra pessoa quando não confia nela (COELHO JUNIOR, 2008).

De acordo com Zand (1972), quando um parceiro percebe o comportamento da outra parte como sendo pouco confiável, o mesmo hesitará em revelar ou trocar informações, rejeitará sua influência e se esquivará de seu controle relacional. Caso contrário, quando a confiança entre as partes aumenta, se eleva, igualmente, o desejo e a disposição de influenciarem-se um ao outro, reforçando a receptividade mútua destas influências.

Verifica-se que em um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das consequências futuras, diminuem (SATO, 2003). Para que as relações mudem a ênfase do controle e do medo para o diálogo, a confiança é fundamental, além de ser considerado um elemento-chave no processo de interação humana, o qual permite estabelecer relações voltadas para o futuro (NOVELLI, 2004).

Em consonância com o exposto, Torres (2009) ressalta que a confiança tem que ser mútua e não apenas em uma única direção. Os dois lados tem que ter consciência dos esforços que existem para o estabelecimento da confiança, visto que a forma e a implementação das parcerias com os negociadores são vitais para o sucesso do negócio dos dois lados da parceria.

Um aspecto importante na definição da confiança nas negociações é vê-la como uma crença, um sentimento ou uma expectativa sobre um parceiro comercial que resulta do conhecimento, credibilidade e intencionalidade do mesmo (TORRES, 2009). Portanto, a confiança funciona como um mecanismo de governança que permite os parceiros dividir informações, reduzir o oportunismo no contexto de trocas caracterizadas pelas incertezas e dependências, além de contribuir para retornos favoráveis (MARQUES e COELHO, 2004).

De acordo com o referencial teórico apresentado, verifica-se que a confiança é fundamental para a formação e manutenção dos relacionamentos, bem como nas negociações que se desenvolvem ao longo do tempo.

Diante do exposto e considerando o contexto das relações negociais, pode-se inferir que a confiança é um fator de grande importância nas negociações, pois, sem este construto, essa parceria entre os agentes pode se apresentar de forma inadequada, comprometendo os resultados esperados. Dessa forma, torna-se importante essa pesquisa, pois identificar e desenvolver ações para o reforço das dimensões da confiança nos processos de negociação constitui um importante caminho para que os negociadores se desenvolvam de forma cooperativa e propiciem ganhos mútuos para os envolvidos (LIMA, 2013).

Nessa perspectiva, as sete variáveis constantes no Modelo proposto por Coelho Júnior (2004) podem contribuir para uma boa relação de confiança podendo ser entendidas como expectativas criadas a partir de valores estabelecidos em uma sociedade, na qual predominam as bases sustentáveis nos relacionamentos.

Concluída a fundamentação teórica, apresenta-se, no capítulo seguinte, a metodologia da pesquisa. Para atingir os objetivos da dissertação, optou-se por utilizar o “Modelo das sete variáveis para a construção de uma relação de confiança”, proposto por Coelho Júnior (2004) que evidencia as variáveis: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética. Este modelo contribuirá para o entendimento dos temas abordados neste referencial, relacionando-os às práticas de negociação no contexto da empresa a ser estudada.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, visando responder ao problema e aos objetivos da pesquisa.

Para melhor compreensão, este capítulo será dividido em quatro tópicos: a caracterização da pesquisa, a unidade de análise e observação, os procedimentos para a coleta de dados e a estratégia de análise e tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Com relação aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois teve como objetivo analisar como a relação de confiança pode influenciar nas práticas de negociação através das características e atitudes dos profissionais envolvidos no processo de negociação da empresa estudada. De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 24) “esse tipo de pesquisa descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

Para Vergara (2005, p. 47), a pesquisa descritiva além de expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que segundo Collis e Hussey (2005, p. 26), “é um método mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”. Vieira e Zouain (2004, p. 18) ampliam a definição apresentada, ao definirem que “a pesquisa qualitativa geralmente oferece descrições ricas e fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis”.

Ainda nesse contexto, 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”.

Para realizar a presente pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, pois sua finalidade é compreender melhor a manifestação geral do problema e contribuir para que se obtenha um resultado amplo do assunto.

Segundo Yin (2001, p. 19), o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se coloca questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Este autor afirma ainda que este método de estudo possui como qualidade a “capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”.

Collis & Hussey (2005) corroboram a descrição dos estudos de caso ao definirem que se trata de um exemplo de metodologia fenomenológica, caracterizada como a ciência dos fenômenos.

3.2 Unidade de análise e observação

A unidade de análise escolhida para realizar o estudo de caso foi uma empresa que atua no mercado desde 1967, antes como transportadora de cargas e atualmente como prestadora de serviços logísticos. Sua matriz se encontra localizada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Com o intuito de preservar a identidade da empresa em estudo, utiliza-se o nome fictício “Empresa Alfa”.

Selecionou-se a empresa “Alfa” por se tratar de uma empresa consolidada nesse segmento de mercado. Acredita-se que essa colocação no mercado se deve à qualidade dos serviços prestados e à relação sólida com seus clientes/parceiros, o que gera satisfação aos mesmos, novas parcerias e conseqüentemente, sucesso para a empresa.

Portanto, pressupõe-se que deve haver uma relação de confiança entre os negociadores e seus parceiros para o alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, e mediante a proposta desse estudo, constata-se a possibilidade de verificar e testar a teoria apresentada.

Quanto aos sujeitos de pesquisa, o grupo de observação constitui-se de 5 (cinco) profissionais atuantes no processo de negociação da empresa, por se encontrarem capacitados a responder sobre o tema proposto. Este grupo é composto pelo Gerente de Filial (GF), Diretor de Negócios (DN), Gerente Comercial (GC), Coordenador Contábil (CC) e Coordenador de Negócios (CN).

3.3 Procedimentos para a coleta de dados

A técnica principal para a coleta de dados foi a realização de entrevistas com os profissionais selecionados para observação, conforme roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE 1), do qual foram apresentadas perguntas abertas, as quais, segundo Collis e Hussey (2005, p. 171), “oferecem a vantagem de que os respondentes podem dar suas opiniões da maneira mais precisa possível usando suas próprias palavras, mas podem ser difíceis de analisar”.

Devido a disponibilidade e concordância dos participantes em contribuir com esta pesquisa, as entrevistas foram realizadas no período de 11 á 30 de julho de 2013, de duas maneiras distintas. O Gerente de Filial (GF), o Diretor de Negócios (DN) e o Coordenador de Negócios (CN) preferiram pela entrevista individual, pessoalmente, com duração média de 50 minutos, sendo a conversa gravada para facilitar a transcrição. Enquanto o Gerente Comercial (GC) e o Coordenador Contábil (CC) optaram por responder o roteiro de entrevista e encaminharam por e-mail, colocando-se à disposição para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Para tanto, utilizou-se o “Modelo das sete variáveis para a construção de uma relação de confiança”, proposto por Coelho Júnior (2004) o qual evidencia as variáveis: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética.

Com base nesse modelo, foi elaborado um roteiro de entrevista com perguntas que levaram à identificação da relação existente entre os negociadores da empresa estudada e seus parceiros; as estratégias de negociação utilizadas; e por fim, a análise de como essa relação influencia no sucesso e/ou fracasso das negociações nesta empresa em evidência.

De forma complementar a entrevista, foram coletados dados em documentos restritos à empresa pesquisada, assim como em materiais publicados e em site próprio. Buscou-se a compreensão histórica da empresa, o conhecimento de fatos e disposições importantes durante sua trajetória de desenvolvimento.

3.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados

As informações obtidas no estudo de caso e por meio dos dados documentais foram analisados para, em seguida, serem descritos, ordenados e agrupados em categorias. Essa estratégia possibilitou à pesquisadora obter informações por meio das entrevistas e dos dados secundários, para, posteriormente, elaborar uma explanação a respeito da influência da variável confiança nas práticas de negociação. Mediante essa codificação, os dados foram categorizados, comparados e ganharam significados ao longo do processo de análise, conforme apontado por Gil (2010).

Visando contemplar de forma mais profunda e ampla a análise dos dados, após a transcrição das respostas estabeleceram-se comparações e análises pelo conteúdo das entrevistas, a partir do quadro síntese (QUADRO 5) a seguir. Nele foram relacionados os temas estudados no Referencial Teórico desta pesquisa, os objetivos específicos que cada tema conseguiu atender e as respectivas questões que compõem o roteiro de entrevista.

QUADRO 5

Síntese da análise e tratamento dos dados

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DA ENTREVISTA
Construto Confiança	* Identificar o nível de confiança entre os negociadores da empresa e seus parceiros, com base no modelo proposto por Coelho Júnior (2004).	Parte II e IV
Confiança Interpessoal		
Construção da Relação de Confiança Interpessoal	* Analisar de que forma as variáveis de confiança reforçam e/ou minimizam os aspectos facilitadores e dificultadores nas negociações da organização objeto de estudo.	Parte V
Negociação: abordagem e conceitos	* Verificar os fatores facilitadores e dificultadores da empresa nas negociações com seus parceiros.	Parte II e III
Estratégias de Negociação		
O negociador: características e habilidades		
Confiança nas negociações	* Analisar de que forma as variáveis de confiança reforçam e/ou minimizam os aspectos facilitadores e dificultadores nas negociações da organização objeto de estudo.	Parte V

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a empresa pesquisada, a análise e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso à luz da literatura estudada, de forma a responder o problema desta pesquisa considerando os objetivos propostos.

4.1 Apresentação da empresa “Alfa”

A empresa “Alfa” atua no mercado desde 1967 e vem construindo uma história de realizações no cenário da logística nacional, antes como transportadora de cargas e a partir do ano 2000, como prestadora de serviços logísticos, com uma carteira diversificada de clientes e atuação nas seguintes unidades de negócio:

- bens de consumo (alimentos, higiene e limpeza);
- construção civil (cimentos e agregados);
- carga geral (eletroeletrônicos e indústria de pneus).

Com a missão de fornecer serviços logísticos sob medida, entregando os produtos dos clientes como, quando e onde for preciso, com responsabilidade e excelência operacional, a empresa conta com 250 profissionais comprometidos e atuantes, sendo 30% na área administrativa e 70% operacional, gerando valor através de resultados sustentáveis.

Atualmente a empresa “Alfa” é referência nesse segmento de mercado, utilizando sempre as melhores práticas operacionais, com prontidão e eficiência na solução de problemas. Além de assumir com responsabilidade e competência os compromissos contratados garantindo sucesso nos negócios.

Esse reconhecimento se deve aos investimentos efetuados em equipamentos diversos e capacitação de seus funcionários para melhor atender seus clientes. Portanto, a empresa investe constantemente no seu capital humano, por meio de treinamentos, capacitação profissional e programas embasados no Sistema de Reconhecimento, através de remuneração funcional, variável, criativa e de

benefícios, o que garante um perfeito funcionamento da empresa e de todos os processos.

Assim, a empresa visa manter seus colaboradores sempre preparados e estimulados, criando desafios para a busca constante da excelência, do aprimoramento contínuo e do trabalho em equipe.

Diante da seriedade do trabalho realizado e responsabilidade de sua equipe junto aos seus parceiros, no ano de 2010, a empresa “Alfa” fez uma ampla revisão de seu Planejamento Estratégico para o período de 2010/2015, estabelecendo metas arrojadas de crescimento e expansão, baseando-se principalmente no compromisso de alta performance, melhoria do atendimento, desenvolvimento de competências e diversificação da atuação, visando concentrar esforços para elevar a empresa a novos patamares de desempenho, de resultados e de realizações.

4.2 Identificação dos entrevistados

A identificação dos entrevistados foi realizada com base nas perguntas da Parte I do roteiro de entrevista (apresentado no Apêndice 1), do qual procurou-se identificar o gênero dos entrevistados, o tempo de trabalho na empresa, seu cargo atual e respectivo tempo de atuação, principais atividades desenvolvidas, formação acadêmica e se possuem algum curso específico na área de atuação.

Os sujeitos de pesquisa constituem-se de 5 (cinco) profissionais atuantes no processo de negociação da empresa, sendo este grupo composto pelo Gerente de Filial (GF), Diretor de Negócios (DN), Gerente Comercial (GC), Coordenador Contábil (CC) e Coordenador de Negócios (CN), todos do sexo masculino.

O QUADRO 6 a seguir, apresenta a identificação dos entrevistados quanto ao seu gênero, o tempo de trabalho na empresa, seu cargo atual e respectivo tempo de atuação neste referido cargo.

QUADRO 6**Identificação dos entrevistados**

ENTREVISTADO	GÊNERO	TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	CARGO ATUAL	TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO ATUAL
GF	Masculino	Mais de 7 anos	Gerente de Filial	9 anos
DN	Masculino	De 4 a 6 anos	Diretor de Negócios	1 ano e 6 meses
GC	Masculino	Mais de 7 anos	Gerente Comercial	18 anos
CC	Masculino	De 4 a 6 anos	Coordenador Contábil	3 anos
CN	Masculino	Mais de 7 anos	Coordenador de Negócios	1 ano e 7 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Quanto ao tempo de trabalho na empresa verificou-se que 2 (dois) dos entrevistados possuem de 4 a 6 anos de atuação na referida empresa e 3 (três) possuem mais de 7 anos.

No que se refere ao tempo de atuação no cargo atual, este período varia de 1 ano e 6 meses a 18 anos.

Além das informações mencionadas, foi solicitada ainda, a descrição das principais atividades desenvolvidas pelos sujeitos de pesquisa em seus respectivos cargos.

Tais atribuições estão elucidadas no QUADRO 7.

QUADRO 7

Principais atividades desenvolvidas pelos entrevistados

ENTREVISTADO	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO CARGO
GF	<ul style="list-style-type: none"> - Coordena a parte operacional. Desde o pedido até a parte interna de movimentação e entrega direta nos Centros de Distribuição dos clientes. - Sua equipe é de aproximadamente 100 pessoas fazendo a operação de transporte e movimentação interna para esses clientes.
DN	<ul style="list-style-type: none"> - É responsável pela negociação com os clientes (início de contrato, manutenção, renovação e negociação). - Coordena e traça as diretrizes para a sua equipe interna executar o serviço a fim de atender os clientes.
GC	<ul style="list-style-type: none"> - É responsável pelo desenvolvimento de novos negócios. - Pesquisas de mercado e manutenção da carteira de clientes. - Elaboração de propostas e projetos.
CC	<ul style="list-style-type: none"> - É responsável pela coordenação de pessoas. - Gestão financeira. - Gestão de tributos e obrigações acessórias. - Gestão contábil e gerencial.
CN	<ul style="list-style-type: none"> - Coordena e gerencia todos os recursos de TI e TELECOM. - Gestão de arquivo do CDI (Centro de Documentos e Informação). - Apoio administrativo e contratos. - Gestão de documentação da frota, seguros e sinistros.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com relação às principais atividades desenvolvidas pelos entrevistados, verificou-se que eles têm uma forte relação com os processos de negociação da empresa com características diferenciadas. O (GF) é responsável pela parte operacional, coordenando uma equipe para que os pedidos dos clientes sejam entregues nas condições negociadas em tempo hábil e conforme solicitado pelos mesmos. Os entrevistados (DN) e (CN) atuam na área de negócios, negociando com os clientes no que se refere ao início, manutenção e renovação de contratos diversos. O (GC), atua no desenvolvimento de novos negócios, pesquisas de mercado, manutenção da carteira de clientes, elaboração de propostas e projetos. E o (CC) é responsável pela parte gerencial, financeira e contábil da empresa em estudo.

Quanto à formação acadêmica dos entrevistados, todos possuem Ensino Superior Completo e curso de Especialização na área equivalente ao cargo que exercem atualmente (Gestão de Operações Logísticas, Gestão de Negócios, Gestão e Tecnologia da Informação, Gestão de Controladoria e Finanças). O Gerente Comercial (GC) ressaltou também a participação em diversos cursos e seminários voltados ao segmento de atuação.

Após identificar o perfil de cada entrevistado, os mesmos relataram sobre a construção da relação de confiança interpessoal, conforme dados apresentados a seguir.

4.3 Construção da relação de confiança interpessoal

A Parte II do roteiro de entrevista aborda questões relacionadas à construção da relação de confiança interpessoal.

Na percepção dos 5 (cinco) entrevistados, constatou-se que confiar em seu parceiro é acreditar na pessoa que está negociando e naquilo que ela fala, visando o cumprimento do acordo. Além de considerar ainda, que a confiança é baseada no relacionamento e na credibilidade ao longo de um tempo de convivência, estreitando as relações e contribuindo para o conhecimento mais aprofundado do seu parceiro.

Para o entrevistado (DN),

Além de confiar no parceiro de negociação, temos que acreditar que ele é a melhor pessoa que está ali representando a entidade jurídica. Acredita-se que esta pessoa é responsável para fazer aquilo que está sendo falado acontecer dentro da empresa, cumprindo com o que foi prometido (DN).

Nesse contexto, ao questionar sobre a possibilidade de reestabelecer uma relação de confiança, após esta ser quebrada; todos os entrevistados ressaltaram que acreditam no reestabelecimento dessa relação. Porém, essa tarefa não é fácil e pode influenciar negativamente as relações futuras.

De acordo com o entrevistado (DN), “é mais difícil reestabelecer uma relação de confiança, do que ganhar a confiança pela primeira vez”. Em contribuição, o (GF) afirmou que para reestabelecer uma relação pautada em confiança, é necessário fazer um trabalho de resgate ou até mesmo de valores.

Portanto, no que se refere a confiança como um princípio importante para uma negociação eficiente e eficaz, os entrevistados afirmaram que, se não tem confiança, não tem negociação. E para fazer um bom negócio, primeiro você tem que confiar em você mesmo e depois confiar também no outro, o que afeta direta e indiretamente no resultado do negócio.

Para o entrevistado (GF), o negociador tem que pelo menos inspirar confiança na empresa que representa e no mercado o qual atua, prezando o nome da marca para a qual trabalha.

Assim, de acordo com os entrevistados (DN), (GC) e (CC), a confiança é um fator fundamental para ser considerada em qualquer prática de negociação, portanto, quanto maior a confiança depositada em seu parceiro, mais fácil será o desenvolvimento de uma negociação. Para eles, a relação estabelecida entre as práticas de negociação e o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais com o seu parceiro tem fortes ligações com o conhecimento do negócio da empresa a qual representa, seu bom relacionamento com os mesmos, a transparência e o respeito.

Para o (CN) e o (GF),

Conhecer o produto, o serviço a ser negociado, planejar bem o que se deseja e até onde se pode chegar é essencial para conduzir a negociação de forma adequada e obter uma relação ganha-ganha (CN).

Diante do contexto apresentado, procurou-se destacar os elementos facilitadores e dificultadores da construção da relação de confiança no processo de negociação.

Acredita-se que esses elementos relacionados contribuem favoravelmente para o desenvolvimento das relações no contexto das negociações, uma vez que visa aumentar a percepção dos agentes quanto à predisposição dos parceiros realizarem investimentos de confiança e concretizarem os acordos.

O QUADRO 8 a seguir, apresenta uma síntese dos elementos facilitadores e dificultadores considerados pelos entrevistados.

QUADRO 8

Elementos facilitadores e dificultadores da construção da relação de confiança no processo de negociação

ENTREVISTADO	ELEMENTOS FACILITADORES	ELEMENTOS DIFICULTADORES
GF	<ul style="list-style-type: none"> - A marca; - O seu conceito perante o cliente ou parceiro; - Como o outro te vê, ou vê a empresa com relação a outros do mesmo segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carga tributária; - Nível hierárquico.
DN	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do perfil do parceiro; - Fatos e dados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do perfil do parceiro.
GC	<ul style="list-style-type: none"> - A compreensão, a transparência, o conhecimento e a ética; - O envolvimento, o compromisso e a cumplicidade com o outro. 	<ul style="list-style-type: none"> - A prepotência, a mentira, a deslealdade, a incompetência e a desonestidade.
CC	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de relacionamento; - Postura no dia a dia; - Comprometimento e disposição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos e procedimentos muito rígidos; - Justificativa para tudo o que acontece de errado.
CN	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a pessoa / empresa; - Conhecer o produto / serviço; - Atendimento pré-venda e pós-venda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de contrato; - Evolução tecnológica; - Preço fora do desejado; - Prazo de entrega.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Em complementação às informações relatadas no QUADRO 8, o Gerente de Filial (GF) ressaltou que:

No nosso segmento de mercado, o nosso produto não é palpável, então você tem que ter um diferencial. Que seja no nível de serviço a ser oferecido aos clientes, a confiabilidade financeira da empresa, como ela é vista perante a outras empresas do mesmo segmento ou até mesmo o que os funcionários falam da companhia lá fora (GF).

Quanto ao entrevistado (GC), os elementos facilitadores relacionados no QUADRO 8 se referem a fatores que promovem uma abertura para uma boa relação de confiança, enquanto os elementos dificultadores relatados são fatores que contribuem negativamente para esta relação.

Para os entrevistados (CC) e (CN), pode-se dizer que os mesmos caracterizaram como elementos facilitadores o tempo de relacionamento e o conhecimento, os quais contribuem para a identificação de alguns atributos importantes como postura, atendimento e comprometimento ao negociar.

A partir dos relatos apresentados, percebeu-se que a relação de confiança interpessoal se apresenta como um aspecto de diferencial nas empresas e nos relacionamentos, contribuindo para o sucesso nas negociações.

Portanto, o próximo tópico se refere à percepção dos entrevistados quanto à negociação bem-sucedida, estabelecendo uma relação entre as estratégias e características dos negociadores.

4.4 Relação entre as estratégias e características dos negociadores

Ao estruturar esta Parte III do roteiro de entrevista, procurou-se, durante a investigação, compreender os aspectos referentes a uma negociação bem-sucedida, relacionando as estratégias adotadas e as características dos negociadores como elementos fundamentais para a concretização desse processo.

Verificou-se no relato de entrevista do (GC) que a negociação é um processo de comunicação com interesses similares, em que duas ou mais pessoas discutem e confrontam utilizando recursos disponíveis para chegar a um acordo com satisfação

mútua. Os demais entrevistados caracterizaram a negociação como uma troca, barganha, havendo uma exposição do que é mais importante para cada negociador tentando chegar a um ponto comum, ou seja, um meio para se atingir um objetivo planejado.

Nessa perspectiva, ressalta-se o relato do entrevistado (GF), o qual menciona o nível de serviço e o valor agregado como um diferencial no mercado.

Negociar é vender alguma coisa, troca ou barganha. E o diferencial é o nível de serviço e o valor que eu agrego para ele em certas frentes como: sistema mais moderno, condição melhor, etc. É o algo a mais que faz com que a empresa se mantenha competitiva e estabeleça uma relação duradoura. O cliente não compra só o preço, mas o que eu estou agregando à ele (GF).

No entanto, em um processo de negociação é necessário que haja conhecimento, transparência, troca de informações, comprometimento, verdade e respeito. Segundo o (GF), é fundamental que os negociadores tenham conhecimento daquilo que está sendo negociado e o que realmente o seu cliente/parceiro necessita.

Ao negociar, temos que saber o que vai ser vendido e o que o cliente deseja comprar. Para vender, você tem que conhecer o perfil do seu cliente e saber se aquilo que você está vendendo é realmente o que seu cliente quer. É necessário entender para atender, entender para vender (GF).

Na visão do (DN),

Dentro de um processo de negociação deve haver a preocupação com a sustentabilidade. Portanto, é necessário que haja verdade e respeito de ambas as partes contribuindo para que os envolvidos saiam satisfeitos, convencidos que fizeram o melhor negócio, alcançando uma negociação ganha-ganha. Ou, se não fizeram o melhor negócio, algo perto disso (GF).

Já, no relato do (GC), este ressaltou a ética, o respeito entre as partes, a comunicação, o hábito de saber ouvir e compilar as informações, como pontos fundamentais para a condução de qualquer negociação. Ainda nesse contexto, pode-se destacar as opiniões dos entrevistados (CC) e (CN), os quais enfatizaram a transparência, a troca de informações e o comprometimento entre as partes como aspectos importantes para uma negociação eficaz.

Quanto às estratégias utilizadas nas negociações da empresa “Alfa”, todos os entrevistados relataram que tais estratégias são utilizadas conforme o tipo de

negociação a ser efetuada, levando em consideração o perfil de cada parceiro, a relação já existente entre as partes, o objetivo de cada negociação e o princípio básico desse processo que é adotar uma maneira adequada de modo a atender as necessidades de ambos os envolvidos, contribuindo para uma negociação do tipo “ganha-ganha”.

O (DN) relatou que:

As estratégias adotadas são distintas, pois entre vários contratos dentro da companhia, cada contrato é um resultado de negócio. Tem certos contratos que a empresa está disposta a ceder mais e não perder o contrato, em outros, ceder menos (DN).

Esse entrevistado disse ainda que às vezes pode ser dois contratos dentro de um, do mesmo cliente, sendo diferentes as estratégias adotadas. Para o (GC), a primeira estratégia adotada por ele é a de percepção das características do negociador e a partir dessa análise, utiliza-se a tática mais apropriada.

Quanto às estratégias de negociação utilizadas com maior frequência, em unanimidade, todos os entrevistados afirmaram adotar a estratégia ganha-ganha, conforme falas destacadas a seguir.

No nosso segmento, temos que utilizar a estratégia ganha-ganha, por ser a mais equilibrada. Temos uma marca a zelar, que é muito forte e se eu adotar outro tipo de estratégia, não vou conseguir uma relação duradoura, não honrando com certos contratos. Exceto nos casos em que no meio do caminho, ocorra alguma das outras estratégias. E isso vai ser resultado de uma negociação mal feita ou um mal entendido, podendo ocorrer a ruptura (GF).

Como o nosso poder de barganha é baixo, a nossa proposta é a do ganha-ganha. Mas nem sempre, aquilo que você propõe achando que está oferecendo o melhor para o cliente, nem sempre é. O que você considera como valor, para ele pode não ser. Ou, não é tanto, como você imaginou. Nesse caso, torna-se necessária a habilidade do negociador para contornar tal situação (DN).

Em primeiro lugar, é fundamental que eu tenha domínio e confiança no meu negócio e também procurar ter uma visão ampla do negócio da empresa que vou estabelecer uma negociação. Pode-se dizer que o planejamento e o relacionamento entre as partes é muito importante para uma negociação “ganha-ganha” (GC).

Para o entrevistado (CC), a argumentação dos objetivos mostrando pontos positivos para ambos os lados e quando necessário, a aplicação da demonstração numérica, são algumas das estratégias utilizadas, visando o “ganha-ganha”.

Quanto ao relato do (CN), as estratégias adotadas por ele com o intuito de estabelecer uma parceria de “ganha-ganha” são aquelas com foco nos resultados, moedas de troca e identificação de oportunidades (ou seja, planejar, estabelecer metas, alternativas, ouvir mais e falar menos).

Assim, os entrevistados consideram que o seu sucesso nas negociações também depende do sucesso de seu parceiro, pois o relacionamento cooperativo favorece o alcance dos resultados esperados, construindo uma relação duradoura e de aperfeiçoamento constante, com possibilidades de futuros acordos e ganhos mútuos.

E para que essas negociações sejam realmente eficientes e eficazes, acredita-se que o perfil de cada negociador contribui para este cenário. Portanto, o QUADRO 9 apresenta os principais atributos de um negociador ideal, conforme relatos dos entrevistados.

QUADRO 9

Principais atributos de um negociador ideal

ENTREVISTADO	PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UM NEGOCIADOR IDEAL
GF	- Tem que inspirar confiança. - Possuir conhecimento daquilo que está negociando.
DN	- Ser verdadeiro, honesto e paciente. - Ter conhecimento daquilo que está negociando.
GC	- Ser habilidoso, criativo, estimulante, amável, compreensivo, objetivo, decidido, paciente e cuidadoso.
CC	- Ser claro, paciente e objetivo.
CN	- Ter foco / objetivo. - Saber falar não. - Criar um clima descontraído e favorável.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Observa-se que, de acordo com o relato dos entrevistados, o negociador ideal deve ter conhecimento e domínio do negócio da empresa no qual está inserido, além de transmitir confiança através de suas atitudes e postura, podendo destacar resumidamente que o mesmo deve ser: verdadeiro, habilidoso, cuidadoso, descontraído, paciente, claro e objetivo.

Para os agentes de pesquisa, a escolha da estratégia juntamente com o perfil dos negociadores é um ponto significativo do planejamento de uma empresa, pois contribui para o alcance dos objetivos propostos, chegando a um resultado positivo para ambos os envolvidos no processo de negociação.

4.5 Variáveis para a construção da relação de confiança nas negociações

A fim de identificar o nível de confiança entre os entrevistados e seus parceiros em um processo de negociação na empresa “Alfa”, ao estruturar a Parte IV do roteiro de entrevista, tomou-se como referência o “Modelo das sete variáveis para a construção de uma relação de confiança” proposto por Coelho Júnior (2004) com abordagem das seguintes variáveis: sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética. Tais variáveis, vivenciadas na prática dos entrevistados, permitiram a identificação dos seguintes relatos:

4.5.1 Sinceridade

Quanto à sinceridade, todos os entrevistados relataram sobre situações em um processo de negociação em que o posicionamento de seu parceiro o deixasse inseguro, podendo destacar o relato do entrevistado (GC), o qual afirmou o seguinte:

É tática utilizada por negociadores, manifestar meios que te desvalorize ou procurar uma forma de torná-lo inseguro, até mesmo para avaliar seu comportamento e a credibilidade do seu negócio. Portanto, esse é um momento em que temos que ter a habilidade de ouvir e preparar para as respostas (GC).

Já, o (GF) ressaltou que não se lembra de ter passado por essa situação, pois geralmente as negociações são feitas cara a cara, sentados à mesa, exceto no caso de leilão eletrônico, que não se vê quem está do outro lado. Mas existem sim, esses

casos, em que tem alguém negociando e que quer ganhar alguma coisa. E isso é logo percebido devido ao seu comportamento durante o processo de negociação.

Portanto, no que se refere aos comportamentos manifestados por esses negociadores que lhes transmitem insegurança, os entrevistados destacaram alguns comportamentos como: agressividade, irritabilidade, ameaça, comparações, falta de informações precisas, além de sinais não verbais como “cocar a cabeça”, não conseguir olhar “olho no olho”, entre outros.

De acordo com o (GC),

As comparações e ameaças são constantes nos bastidores de uma negociação, principalmente na prestação de serviços, quando o seu atendimento se encontra abaixo do solicitado. E o motivo, na maioria das vezes, pode estar associado ao comportamento do parceiro (GC).

Percebe-se pelos relatos, que os entrevistados tentam fazer a leitura não verbal dos agentes negociadores numa busca para lidarem com as inseguranças e os conflitos da negociação.

4.5.2 Credibilidade

Com base nos relatos dos entrevistados (GC), (GF) e (DN), observa-se que os indicadores que lhes transmitem a segurança de que seu parceiro cumprirá o acordo firmado com eles pode ser caracterizado por um contrato, o que não quer dizer que o parceiro não possa vir a agir de má fé, pois “pode acontecer de você estabelecer regras através de cláusulas contratuais e mesmo assim elas não são executadas (GC)”.

Quando tem um contrato, você está amarrado. Você chama a pessoa, mostra para ela o que tem a fazer, onde ela está, inspira confiança e espera que realmente o acordo seja concretizado (GF).

Fazemos isso muito com base num registro, um contrato, um acordo, que seja um email; principalmente se você consegue que a mensagem seja encaminhada ali mesmo durante a negociação. Esse transmite credibilidade. No nosso meio é muito difícil, um negociador falar e não cumprir. Quando eles falam, é porque vão cumprir isto até devido ao fato de negociarmos com grandes empresas, que tem esse comprometimento, de honrar com o combinado (DN).

Os entrevistados (CC) e (CN) ressaltaram como indicadores favoráveis para acreditar no parceiro o conhecimento amplo do negócio, histórico de outras negociações, o posicionamento da empresa no mercado, o tempo de relacionamento com este parceiro e a credibilidade em relação à pessoa que representa o outro lado.

De acordo com os entrevistados, percebe-se que o registro, o histórico de outras negociações, a seriedade da “marca” da empresa e o relacionamento com o parceiro de negócio, pode ser caracterizado como os indicadores que contribuem para o cumprimento daquilo que foi acordado em uma negociação e que aquela pessoa que está envolvida no processo é responsável por fazer com que o acordo seja realizado.

4.5.3 Coerência

Ao se discutir nas entrevistas a possibilidade de identificar se o seu parceiro terá uma prática coerente com o discurso apresentado por ele, o (GF) e o (DN) disseram que conseguem perceber esta atitude em seus parceiros de negociação.

Para o (GF) um dos indicadores possíveis de perceber essa atitude de seu parceiro é quando a pessoa lhe promete uma coisa que não vai conseguir cumprir. Algo totalmente fora do contexto e das possibilidades dele.

E até mesmo pelo seu conhecimento, quando negocia, você já tem um certo conhecimento, o que logo se percebe se isso é coerente ou não. Às vezes ele pode até lhe entregar aquilo que foi acordado inicialmente, mas no decorrer do combinado, ele não terá condições de cumprir com o que foi negociado (GF).

Já, de acordo com o (DN), durante esse processo é viável testar o parceiro para ver se ele está sendo coerente em seu discurso. Este teste pode se referir a várias situações como: preço de rota, relação entre tipo de veículo a ser utilizado para a prestação de certo serviço e sua capacidade específica, entre outras informações.

De acordo com o entrevistado (GC),

Nem sempre é possível perceber se o parceiro está sendo coerente nas informações, pois possuem algumas pessoas que são especialistas em disfarce. Neste caso, acredita-se que a comunicação é o principal indicador e por meio de perguntas, tenta-se identificar se existe incoerência em informações por ele transmitida (GC).

Nos discursos dos entrevistados (CC) e (CN), nem sempre é possível perceber a coerência no discurso apresentado pelos parceiros de negociação. Tal como na variável credibilidade, os entrevistados acreditam que por meio do histórico das experiências passadas com o parceiro, o conhecimento do negócio detalhadamente e referências de outras empresas são alguns dos indicadores que contribuem para a percepção dessa atitude no processo de negociação.

4.5.4 Transparência

Quanto a variável transparência, todos os entrevistados relataram que a falta de informações claras e corretas podem interferir no resultado final da negociação. O entrevistado (GC) acrescentou dizendo que o uso da informação é um grande diferencial em uma negociação, pois ela influencia e ameniza os confrontos ocorridos durante o processo.

Para o (GF), conhecer um pouco do parceiro, seu negócio e o que ele pode agregar de valor ao serviço oferecido também é fundamental, o que contribui favoravelmente para o resultado final das negociações.

Ao iniciar a negociação, se as informações não estiverem claras, não se vai a lugar nenhum. Ao iniciar um processo de negociação, supõe-se que eu conheço um pouco o outro lado e ele me conhece também. Já conhece a nossa estrutura, o que eu posso oferecer e agregar de valor. E se eu falo alguma coisa, eles já sabem (GF).

Ao ser questionado sobre a participação em alguma negociação na qual a exatidão no compartilhamento de informações não estava visível, o entrevistado (CC) relatou que em uma situação desse tipo, ele estava apenas participando como intermediário, sendo assim, apenas relatou ao seu superior.

Os demais entrevistados disseram que já vivenciaram situações desse tipo e relataram suas reações, conforme se apresenta a seguir:

Minha reação foi profissional. Foi entender e saber que lá no final eu não iria fechar negócio. Eu sabia que não tinha coerência, não estava tendo transparência, e que o acordado não iria acontecer. E por estar representando uma empresa que preza pelo compromisso e ética, eu não podia concordar com essa atitude (GF).

Eu já entro em uma negociação sabendo que as informações não serão totalmente claras. Portanto, busco os pontos críticos da exatidão das informações e trabalho com base nesses pontos chave da negociação. Se eu conseguir obter 80% de exatidão nas informações está bom (DN).

Fiz a negociação de uma matéria prima para um embarcador e ele me forneceu o volume mensal. Como eu me preparei, comecei a entender sobre o produto dele e percebi que o volume informado estava superior ao volume consumido, não havendo transparência nas informações. Essa era uma tática dele, para que eu fizesse um cálculo com escala (GC).

Fui pego de surpresa, pois em uma situação específica, o outro lado parecia nos atender com todas as prerrogativas que precisávamos. Porém, depois percebi que não era aquilo (CN).

Diante desses relatos, observou-se que os entrevistados são conscientes de que o melhor caminho para uma negociação eficaz é conduzir esse processo com transparência, clareza, honestidade e com o compartilhamento de informações, fortalecendo o relacionamento baseado na confiança.

4.5.5 Compromisso

Ao analisar essa questão, percebeu-se que durante um processo de negociação não é muito fácil identificar se o parceiro está comprometido com o acordo firmado.

Conforme os relatos dos entrevistados, em alguns casos, parecem que o parceiro está comprometido, mas não está. E isso só é descoberto depois que está trabalhando com ele.

O entrevistado (GC) ressaltou que uma estratégia a ser adotada com o intuito de coibir essa atitude é após a finalização de uma negociação, fazer um resumo do que ficou acordado e verificar se houve um mal-entendido ou mesmo uma resistência de uma das partes. Em seguida, formalizar o compromisso, registrar o que foi acordado e combinar os próximos passos.

De acordo com o (CN),

Um planejamento bem definido com datas e prazos coerentes, preços na média do que é praticado no mercado e a confiança já construída em um tempo de relacionamento são alguns dos indicadores que contribuem para o cumprimento do negócio (CN).

Vale ressaltar que o compromisso é de fundamental importância no processo de negociação, pois fortalece a parceria entre os agentes, contribui para um relacionamento duradouro, além de viabilizar futuros investimentos.

4.5.6 Competência

Com o propósito de identificar a compreensão dos entrevistados quanto a variável competência, foi solicitado aos mesmos que relatassem sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos agentes negociadores para desenvolver uma negociação com eficiência.

Verificou-se, nos relatos dos entrevistados, que essas competências viabilizam as condições para o êxito nas negociações, além de contribuir para um relacionamento cooperativo entre os agentes.

Segundo o entrevistado (DN),

Para que uma negociação seja efetiva, entre vários conhecimentos, habilidades e atitudes é importante que você trabalhe bem feito em um projeto com o cliente mantendo-o satisfeito. Outro fator a considerar é ter o conhecimento técnico – ser capaz de classificar o caminhão certo para fazer o serviço, saber dimensionar a quantidade de caminhões mais coerente para tal serviço, etc (DN).

A seguir, apresenta-se o QUADRO 10, com explanação dos conhecimentos, habilidades e atitudes mencionados pelos entrevistados.

QUADRO 10
Conhecimentos, habilidades e atitudes dos negociadores

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Mercado	Saber analisar um projeto	Sinceridade
Negócio da empresa	Saber fazer	Entusiasmo
Planejamento Estratégico	Saber ouvir	Honestidade
Legislação	Saber dizer não	Criatividade
Conhecimento Técnico	Clareza nas informações	Flexibilidade
Conhecimento Organizacional	Criar alternativas	Transparência
Técnicas de Negociação	Operar	Ser claro e objetivo
Necessidades dos clientes	Comunicar	Agir com respeito
Administração	Assumir riscos	Agir com ética

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De acordo com as competências apresentadas no QUADRO 10 acima, ressalta-se a colocação do (GF) ao caracterizar o Planejamento Estratégico como um dos conhecimentos fundamentais para o alcance dos resultados esperados em uma negociação. Para o entrevistado, é no planejamento estratégico que se encontram as diretrizes e o negócio da empresa. Assim, faz-se necessário entender do negócio, daquilo que você está fazendo, além de conhecer o processo como um todo para ter êxito nas negociações.

4.5.7 Ética

No que se refere a essa variável, os entrevistados foram questionados quanto a facilidade em identificar o comprometimento do parceiro com questões éticas e valores morais em uma negociação.

Nessa perspectiva, verificou-se nos relatos dos entrevistados que nem sempre é fácil identificar o comprometimento de seu parceiro quanto a essas questões.

Para os entrevistados (GF) e (DN), não é fácil identificar tal comprometimento de um agente negociador quanto às questões mencionadas, pois tem casos em que o

parceiro consegue disfarçar perfeitamente. O (DN) acrescentou que “valor” é muito questionável, principalmente quando se refere à pessoa jurídica, cuja empresa tem seus próprios valores. No entanto, torna-se fácil perceber essa atitude por parte do parceiro, quando o mesmo é inegociável, adotando uma postura de teima em não negociar.

Os entrevistados (GC), (CC) e (CN) afirmaram ser fácil observar quando seu parceiro está comprometido com questões éticas e valores morais. Para o (GC), as empresas que tem uma boa governança; tem seu código de conduta e ética com base nos princípios e valores que regem o relacionamento sólido e transparente, com comportamento e deveres de cada um na hierarquia, o que contribui para uma postura ética por parte dos negociadores. No entanto, se durante um confronto o negociador apresenta uma postura desonesta, afastando-se do objetivo principal, logo se percebe que este não está comprometido com questões éticas e valores morais.

O entrevistado (CN) completou afirmando que:

Em muitos casos, o negociador ao perceber que não vai conseguir o que pretende, ele procura alternativas (por meios lícitos) para tentar conseguir alcançar seus objetivos, diante de atitudes como suborno, ameaças, entre outras atitudes (CN).

Em síntese, os relatos indicam a negociação ética como um caminho para alcançar os objetivos propostos, onde os valores incorporados a normas, regras, procedimentos e objetivos orientam suas ações, decisões e comportamentos auxiliando a interação e satisfação mútua no processo de negociação. Porém, nem sempre esse resultado é alcançado, e isto se deve às questões éticas e valores morais dos agentes negociadores.

Diante dos relatos apresentados neste tópico, verifica-se que as sete variáveis para a construção de uma relação de confiança no processo de negociação, conforme apresentado por Coelho Júnior (2004), contribuem favoravelmente para o contexto das relações negociais, podendo ser entendidas como expectativas criadas a partir de valores estabelecidos em uma sociedade, no qual predominam os aspectos de

honestidade, cooperação, conhecimento, habilidades, atitudes, padrões profissionais e códigos de comportamento.

4.6 Experiências significativas em negociação

A parte V do roteiro de entrevista apresenta os relatos de algumas experiências em negociação vivenciadas pelos entrevistados, em que as variáveis de construção da relação de confiança se apresentaram como um ponto importante para uma negociação bem-sucedida obtendo resultado positivo e ainda, o relato de situações em que a negociação não foi bem-sucedida devido à falta de confiança entre os parceiros ou esta foi mal interpretada.

Antes de apresentar tais relatos de experiências em negociação, foi solicitada aos entrevistados a caracterização dos principais desafios, hoje, para as empresas prestadoras de serviços logísticos, e os mesmos ressaltaram como maior desafio, “sobreviver e ser competitivo no mercado garantindo rentabilidade para o negócio, gerando valor para os acionistas e atendendo os clientes”.

Para os entrevistados (GF), (DN) e (CN) outro desafio é fazer o negócio acontecer, pois a margem de lucro vem se reduzindo cada vez mais, o investimento na frota é muito alto e a infraestrutura é ruim. Quanto ao recurso humano, os entrevistados (GF) e (CC) afirmaram que encontrar profissionais eficientes e qualificados no mercado está ficando cada vez mais difícil. Portanto, manter qualidade na prestação de serviço diante da grande rotatividade de funcionários, apresenta-se também como um desafio.

Segundo os relatos dos entrevistados (GC) e (CC), produzir receitas lucrativas e sustentáveis relacionando custo a preço competitivo, além de ter uma visão inovadora caracteriza-se ainda como desafio no segmento de atuação do qual estão inseridos.

Quanto aos relatos de 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, podendo citar alguns aspectos como o conhecimento do negócio, o relacionamento, o histórico de negociações anteriores, a transparência, a credibilidade e o compromisso, entre várias outras variáveis como pode ser comprovado nos relatos a seguir:

São várias as situações e fica difícil destacar uma em específico. Pois, negociamos com várias empresas grandes e que transmitem confiança através de todas estas variáveis. Percebe-se que do outro lado, tem uma grande marca comprometida com todas estas questões. Até por apresentarem esses atributos no planejamento estratégico (GF).

As nossas negociações são mais de renovação do que novo negócio. Assim, eu utilizo muito o histórico de negociações anteriores, para que o resultado apareça. E isso se deve à transparência, ao compromisso, à sinceridade, credibilidade, entre outras variáveis (DN).

Quando o nosso maior cliente foi vendido para um grande grupo e este assumiu, todos os serviços e processos que tínhamos foram colocados a renegociação. Portanto, fomos informados que teríamos uma perda em participação do escoamento o que levaria à perda de faturamento. Por se tratar de um grande negócio, a empresa me indicou para ficar exclusivamente por conta dos novos parceiros, e cuidando de todas as negociações do nosso contrato. Por se tratar de um serviço de grande porte, as negociações foram feitas por etapa, e durante esse período que estávamos negociando, foi criada uma relação de confiança, o que levou a recuperação da participação no escoamento que perdemos e também a ampliação do contrato com novos serviços (GC).

Eu fiz uma negociação recente com um cliente que tínhamos fechado um negócio há cinco anos e o meu objetivo era captar resultados. E a relação de confiança com o parceiro serviu para mostrar a situação da empresa. Que ela mudou seu foco, o seu negócio; portanto a empresa não tinha mais condições de manter o serviço daquela forma. Então devido essa relação, obtive um ganho de aproximadamente 40% e a princípio ficou bom para ambas as partes. De alguma forma, eu cedi para o cliente aquilo que eu não precisava e consegui obter a margem que a empresa esperava (CN).

No que se refere aos relatos de experiências em que a negociação não foi bem-sucedida devido à falta de confiança entre os parceiros ou esta foi mal interpretada, os entrevistados evidenciaram algumas variáveis como a falta de sinceridade, credibilidade, coerência, compromisso e ética como fatores que contribuíram para o resultado negativo, como pode ser comprovado nos relatos a seguir:

Na parte comercial é questão de alinhamento estratégico. Quanto ao operacional, já houve várias negociações interrompidas por perceber a falta de confiança e que aquilo que se prometia não iria acontecer. A própria estrutura da empresa não me passava confiança (GF).

Não me lembro de ter acontecido uma situação como essa. O que já aconteceu comigo foi que tivemos uma negociação bem sucedida, e a unidade fabril estava em final de montagem. No entanto, os parceiros com os quais negociamos mudaram de empresa e o seu substituto simplesmente colocou outra empresa para prestar serviço em meu lugar. Nesse caso, a falta de ética e a desonestidade do negociador, comprometeu o resultado final da negociação (GC).

Há pouco tempo, renegocieei os nossos links de comunicação. E um parceiro me forneceu o serviço no contrato que na realidade não tinha. E na maioria das vezes nem conseguia comunicar com ele. E depois, tive a oportunidade de negociar outros processos, porém não quis. No entanto, tem outros serviços que este cliente me fornece e atende bem, do qual eu não altero (CN).

O entrevistado (DN) não relatou uma experiência em específico, de uma negociação mal-sucedida, no entanto afirmou ter situações em que ao negociar, você apresenta o seu preço e depois o seu parceiro pede para colocar o seu melhor preço com base em um valor referencial. Ele diz para você que tem outra empresa que lhe oferece um preço melhor. E mesmo você mantendo o valor, ele ainda lhe chama. Então você percebe que não tinha outra empresa com aquele preço. Era jogada. Portanto, nesse processo faltou transparência por parte dele (DN).

Diante dos relatos apresentados neste tópico, identificou-se que a relação de confiança pode influenciar tanto no sucesso, quanto no fracasso das negociações. Nessa perspectiva, os entrevistados afirmaram que essa relação é de fundamental importância na empresa “Alfa”, podendo afetar as negociações positivamente e negativamente, conforme falas abaixo destacadas.

A relação de confiança nas negociações é fundamental. Ela influencia o nosso negócio da seguinte maneira: como no nosso ramo não temos o produto tangível (temos o serviço), eu dependo de várias empresas, pessoas e parceiros para entregar o nível de serviço que eu contratei. Então, se você transmite confiança, você transmite credibilidade (que é a mesma coisa) e consegue alcançar os objetivos propostos (GF).

O nosso negócio é o relacionamento. E no relacionamento tem que ter confiança, este fator é determinante. Tem pessoas dentro da empresa que se saíram da empresa, leva o contrato. Portanto, esse profissional é capaz de estabelecer estas relações de confiança. É muito pessoal (DN).

Acredito que a relação de confiança pode influenciar para o sucesso das negociações quando a qualidade das relações for alta e forte, sendo percebido não só pelo cliente, mas por outros setores da empresa como um centro de lucro. Agora, se passa a ser percebido pelo cliente como um centro de custo, e agregando pouco em seu negócio, inicia-se a fase crítica, levando ao fracasso (GC).

Acredito que influencia significativamente, pois a prestação de serviço no segmento o qual atuamos não é especializado o que faz com que tenhamos muitos concorrentes. E manter os clientes nesta situação é um dos desafios diários (CC).

A relação de confiança pode influenciar nas negociações positivamente e negativamente. Alguns aspectos como o conhecimento que se tem da empresa do seu parceiro e o excesso de confiança nestes, pode fazer com que você abra mão de alguns atributos que deveria verificar e não o faz (CN).

Infere-se, a partir dos relatos de entrevistas, que as experiências vivenciadas pelos entrevistados valorizam a construção de uma relação de confiança com o seu parceiro e vale observar que as sete variáveis para a construção da relação de confiança são alicerces verdadeiramente sustentáveis, o que fortalece as relações em um processo de negociação, concretizando o nível de confiança entre os parceiros para o alcance dos objetivos propostos, visando a satisfação mútua.

4.7 Discussão dos resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados vinculados aos três objetivos específicos da pesquisa. A estratégia para sua demonstração se dará por meio da apreciação dos resultados obtidos.

O primeiro objetivo específico foi identificar o nível de confiança entre os negociadores da empresa e seus parceiros, com base no modelo proposto por Coelho Júnior (2004).

Com base nos relatos da pesquisa, percebeu-se que existe a preocupação por parte dos entrevistados em construir uma relação de confiança com seus parceiros. De acordo com os mesmos, a confiança é um fator fundamental para ser considerada em qualquer prática de negociação, portanto, quanto maior o nível de confiança depositada em seu parceiro, mais fácil será o desenvolvimento de uma negociação, tendo fortes ligações com o conhecimento do negócio o qual representa, o seu bom relacionamento com os parceiros e a disposição em agir visando ganhos para ambas as partes.

Em consonância com os relatos apresentados, Fernandes (2008) contribui para este contexto ao afirmar que o sentimento de confiança instaurado nos relacionamentos promove mais eficiência nas negociações e nas relações interpessoais, viabilizando aos parceiros de interação maior flexibilidade e adaptação às mudanças que porventura se apresentarem. Observou-se ainda que, as sete variáveis apresentadas no Modelo Teórico, conforme Coelho Júnior (2004), contribuem para o fortalecimento dessa parceria, além de se apresentar como um aspecto de diferencial nas empresas e nos relacionamentos, contribuindo para o sucesso nas negociações.

O segundo objetivo específico propôs verificar os fatores facilitadores e dificultadores da empresa nas negociações com seus parceiros.

Para os entrevistados, os elementos facilitadores estão relacionados àqueles que promovem uma abertura para uma boa relação de confiança como: o tempo de relacionamento, a marca da empresa, o perfil do parceiro, a transparência, o conhecimento, o compromisso e a disposição em atender bem seus parceiros.

No que se refere aos elementos dificultadores, os agentes de pesquisa relacionaram: o nível hierárquico, a prepotência, a mentira, a incompetência, o tempo de contrato, o prazo de entrega e o preço fora do desejado como fatores que contribuem negativamente para esta relação.

Durante a investigação, constatou-se ainda que esses fatores relacionados contribuem para o desenvolvimento das relações no contexto das negociações, uma vez que visa aumentar a percepção dos agentes quanto à predisposição dos parceiros realizarem investimentos de confiança e concretizarem os acordos.

Nessa perspectiva e de acordo com os resultados encontrados na pesquisa, Coelho Júnior (2008) contribui ao afirmar que o relacionamento cooperativo favorece o alcance dos resultados esperados, porque nessa perspectiva, os negociadores se enxergam como parceiros. Ou seja, cada um possui a parte complementar da solução conjunta dos problemas de ambos, considerando que as chances de novas negociações existirem e gerarem novos frutos para eles é muito maior.

Quanto ao terceiro objetivo específico da pesquisa, buscou-se analisar de que forma as variáveis de confiança reforçam e/ou minimizam os aspectos facilitadores e dificultadores na organização objeto de estudo.

De acordo com os sujeitos de pesquisa, ao se relacionar com seu parceiro adotando as variáveis conforme apresentadas no referencial teórico e com base em suas experiências em negociação, pode-se perceber através dessas considerações que a relação com seu parceiro se fortalece contribuindo para uma negociação do tipo ganha-ganha. Outro aspecto a considerar, se refere ao fato da empresa trabalhar com prestação de serviço. Como este produto não é palpável, então a confiança tem que ser conquistada através da seriedade, transparência e credibilidade do trabalho realizado. Além de várias outras variáveis, habilidades e atitudes necessárias ao profissional atuante nesse processo.

Em outra perspectiva, segundo o entrevistado (CN), ao se confiar demais em seu parceiro, você deixa de analisar certos tópicos importantes num processo de negociação, o que leva à distorção do cumprimento do acordo efetuado, afetando negativamente os relacionamentos. E, uma vez que isto acontece, o negociador passa a se preparar para esta possível situação em negociações futuras, se precavendo para que este fator não prejudique o objetivo principal da negociação.

Para os entrevistados, a relação de confiança é fundamental nos relacionamentos com o parceiro e esta pode influenciar tanto no sucesso, quanto no fracasso das negociações. Ao estabelecer uma relação de confiança com o seu parceiro, contribuindo para um relacionamento cooperativo, as negociações tendem a obter frutos rentáveis, alcançando o sucesso nas negociações, o que pode ser evidenciado por Oliveira (2004), ao afirmar que a construção da relação de confiança interpessoal se refere à probabilidade de que o sujeito com o qual se estabelece uma relação se interage de forma favorável na relação de cooperação para com o outro.

Assim, este tópico conclui a discussão dos resultados obtidos na pesquisa. A seguir, serão apresentadas as considerações finais, relatando as principais contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver este trabalho, procurou-se responder o problema de pesquisa, sendo seu objetivo geral analisar como a relação de confiança pode influenciar nas práticas de negociação, na percepção dos negociadores da empresa “Alfa”.

A partir dos relatos dos entrevistados, percebeu-se que, a confiança é baseada no relacionamento e na credibilidade ao longo de um tempo de convivência. Nessa perspectiva, os sujeitos de pesquisa acreditam que a confiança se apresenta como um fator fundamental para ser considerada em qualquer prática de negociação, pois o relacionamento cooperativo favorece o alcance dos resultados esperados para ambas as partes, contribuindo para uma relação duradoura e possibilidades de futuros acordos.

Portanto, evidencia-se que, para uma negociação eficiente e eficaz, o negociador tem que inspirar confiança na empresa que representa e no mercado o qual atua, ter conhecimento e domínio daquilo que está negociando, além de ser transparente, verdadeiro, comprometido e ético.

As experiências vivenciadas pelos entrevistados valorizam a construção de uma relação de confiança com o seu parceiro. Observa-se ainda que, as sete variáveis para a construção da relação de confiança conforme apresentadas por Coelho Júnior (2004) – sinceridade, credibilidade, coerência, transparência, compromisso, competência e ética – são alicerces verdadeiramente sustentáveis, o que fortalece as relações em um processo de negociação, concretizando o nível de confiança entre os parceiros para o alcance dos objetivos propostos, visando a satisfação mútua.

De acordo com dados de pesquisa e considerando as sete variáveis para a construção da relação de confiança, conforme apresentado no referencial teórico como Modelo para este estudo, os entrevistados acreditam que nas práticas de negociação, alguns comportamentos manifestados pelos parceiros transmitem insegurança, fazendo-se necessário uma análise desses comportamentos para lidar com as inseguranças e os conflitos da negociação.

Quanto a credibilidade, os entrevistados afirmaram que nem sempre é fácil identificar se seu parceiro está disposto em cumprir com o acordo. Portanto, alguns indicadores como: um contrato, o histórico de outras negociações, a seriedade da marca e o relacionamento com o parceiro são alguns dos indicadores que contribuem para o cumprimento daquilo que foi acordado entre as partes.

No que se refere a variável coerência, dois dos entrevistados afirmaram que conseguem identificar se seu parceiro está sendo coerente em seu discurso. Para os demais, essa identificação nem sempre é visível. Portanto, esses entrevistados acreditam que por meio da comunicação, do histórico das experiências passadas e do conhecimento do negócio eles conseguem identificar se seu parceiro está sendo coerente em seu discurso.

Nessa perspectiva, evidenciou-se que para uma negociação eficaz, torna-se necessário a transparência nas informações, o compromisso, a competência e o comprometimento quanto às questões éticas e valores morais, fortalecendo a parceria entre os agentes e contribuindo para um relacionamento duradouro.

Em contribuição às experiências evidenciadas pelos agentes de pesquisa, Cardoso (2000), afirma que para o dinamismo das relações sociais e negociais, os agentes envolvidos devem levar em consideração a ética, valores morais e a confiança, por evidenciar uma das preocupações atuais na gestão dos negócios e das pessoas.

Segundo os entrevistados, a negociação é um processo de comunicação em que duas ou mais pessoas se interagem com o propósito de alcançar um objetivo comum, chegando a um acordo que seja favorável a todos os envolvidos. Ambos devem sair convencidos de que fizeram o melhor negócio e que seus interesses foram atendidos. E para que este resultado seja alcançado, acredita-se que o relacionamento cooperativo e uma negociação equilibrada por meio da estratégia “ganha-ganha” sejam essenciais. Além de considerar o perfil de cada negociador, seus conhecimentos, habilidades e atitudes como atributos favoráveis nesse processo.

A partir dos relatos apresentados, percebeu-se que, em consonância com os dados do referencial teórico, a relação de confiança interpessoal se apresenta como um aspecto de diferencial nas empresas e nos relacionamentos, contribuindo para o sucesso nas negociações. E que a escolha da estratégia juntamente com o perfil dos negociadores é um ponto significativo do planejamento de uma empresa, pois contribui para o alcance dos objetivos propostos, chegando a um resultado positivo para ambos os envolvidos no processo de negociação.

Observou-se ainda que, os entrevistados são conscientes de que o melhor caminho para uma negociação eficaz é conduzir esse processo com transparência, verdade, honestidade e com o compartilhamento de informações, fortalecendo o relacionamento baseado na confiança.

Diante do exposto, os resultados obtidos por este estudo demonstraram que as negociações que se desenvolvem dentro de ambientes de confiança têm mais possibilidades de apresentar melhores resultados, permitindo o estabelecimento de parceria, alianças de longa duração e sucesso nas negociações. Sendo, portanto, a “confiança” um elemento fundamental nesse processo. Assim, conclui-se que o objetivo geral dessa pesquisa foi alcançado.

Cabe ainda observar que os resultados encontrados nesse estudo não podem ser generalizados, pois, trata-se de um estudo de caso, que por si só não admite generalizações. Para Yin (2001), esta é uma preocupação muito comum em relação aos estudos de caso, pois eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. Entretanto, podem trazer elementos comparativos e aprendizagens, para que, novas hipóteses e estudos se façam presente.

Nesse contexto, novas investigações são sugeridas no intuito de testar o Modelo adotado nesta pesquisa. Sugere-se um estudo múltiplo de casos em empresas de mesmo segmento de mercado ou segmentos diferenciados com o propósito de verificar a influência da relação de confiança nas práticas de negociação sob a perspectiva dos negociadores das empresas em questão, ampliando o conhecimento sobre os temas “confiança” e “negociação”, além de contribuir para avanços científicos neste campo de estudo.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, F. A. **O contrato de prestação de serviços logísticos como instrumento de alocação de riscos operacionais**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2005.

ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: American Management Association, 1993.

ALBRECHT, K. & ALBRECHT, S. Agregando Valor à Negociação. In: **Apostila de Negociação do MBA Executivo - FDC 2002**. p.9-30.

ALIGHIERI, J. S.; ZANQUETTO FILHO, H. Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). In: XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD. 2007. **ANAI DO XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD**. v. 1. p. 1-16. 2007.

ALMEIDA, R. A. **A influência da confiança sobre a efetividade organizacional**: estudo de caso em uma indústria têxtil. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2011.

AMARAL, R. M. P. **O impacto das relações de confiança no comprometimento dos servidores de uma instituição pública brasileira**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing** , v. 54, p.42-58, jan, 1994.

BACHMANN, R. et al. **Trust and control in organizational relations**. Organization Studies, v. 22, n. 2, p. 337-365, mar. 2001.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 8, p. 175-190, Winter 1994.

BOFF, R. J. Negociação: Técnicas para a obtenção de resultados. **Interlink**, Aparecida de Goiânia, v. 2, n. 2, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.fanap.br/interlink/negociação.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2013.

BREI, V. A. Construção da confiança em trocas relacionais de serviço: uma pesquisa nacional com usuários de Internet. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2003/dwn/enanpad2003-mkt-1189.pdf>>. Acesso em: 13 ab. 2012.

BRITO, E. P. A. Técnicas de negociação. **Revista Científica do ITPAC**, Tocantins, v. 4, n. 1, Jan. 2011.

CAMPOS, H. L. **A confiança no âmbito dos relacionamentos intraorganizacionais**: estudo de caso em uma empresa de condutores de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

CARDOSO, C. C. **Ética e políticas éticas em contexto empresarial**. São Paulo: Iglu, 2000.

CERDEIRA, J. P. O valor da confiança na definição da cultura organizacional: In: **Comunicação e Ciências Empresarias** – Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, Exedra, n. 3, 2010.

COELHO JÚNIOR, C. P. Negociação aplicada. **Advice Treinamento Empresarial**. Programa Negociação Aplicada. Belo Horizonte, p.1-20. mar. 2004.

COELHO JÚNIOR, C. P. **Negociação Empresarial**. Curitiba, IESDE Brasil S.A, p.13-27, 2008.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

COLLIS J., HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, A. C. A Confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

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

DONEY, P.M.; CANNON, J.P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, 2001.

DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 160 p.

FERNANDES, M. E. R. **Gestão dos múltiplos vínculos de trabalho**: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

FERNANDES, R. L. B. **Confiança e liderança**: as repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança em relações interpessoais – um estudo de caso. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.

FISCHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. Confiança como fator de redução de vulnerabilidade no ambiente de trabalho. **RAE**, v. 48, n. 2, 2008.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

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

FLEURY, P. F. **Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 1ª Ed. SP. Ed Atlas, 2003 (Coleção COPPEAD de Administração).

FREITAS, M. E. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, p.13-20, 1994.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rocco: Rio de Janeiro, 1996.

GARBARINO, E. e JOHNSON, M. (1999). "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment for Relational and Transactional Consumers", **Jornal of Marketing**, Vol. 2, N°- 63, April, pp. 70-87.

Gil, A. C. **Como elaborar Projeto de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

HERNANDEZ, J. M. C.; SANTOS, C. C. Proposta para um modelo de mensuração de confiança entre canais de marketing. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

HOSMER, L, Trust: the connecting link between organization theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 20, n. 3, p. 379-403, july/sept. 1995.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação**: tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda., 1986.

KRAMER, R.M., TYLER, T. R. (eds.). (1996). Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. Califórnia: Stanford University, 1999.

LANE, C.; BACHMANN, R.. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. **Organization Studies**, Cambridge, UK, v. 17, n. 3, p. 365-395, may/june 1996.

LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. Think before you speak. **A Complete Guide to Strategic Negotiation**. Canadá: John Wiley & Sons, 1996.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. **Trust as a social reality**. University of North Carolina Press, v.63, n. 4, 1985, p. 967-985.

LIMA, C. B. et al. Enfoque sistêmico e as habilidades do negociador: caracterização e influência no uso do poder em processos de negociação. In: IV Congresso Brasileiro de Sistemas. **ANAIS** do IV Congresso Brasileiro de Sistemas. UNI-FACEF, Franca, São Paulo, 29 e 30 out. 2008.

LIMA, T. L. A. **Análise da confiança em processos de negociação de parcerias interorganizacionais na área de tecnologia da informação e comunicação**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

LORENZ, E. H. Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry. In: GAMBETTA, D. (ed.) **Trust : making and breaking cooperative relations**, Oxford : Blackwell, 1988.

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

LUHMAN, N. **Confianza**. México: Universidad Iberoamericana, 1996.

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

MARIOTTI, D. F.; SOUZA, Y. S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

MARQUES, A.; COELHO, A. Os antecedentes da confiança e do compromisso relacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. FECAP, ano 6. n. 14. abr. 67-75. 2004.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA A. P. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C.; MACHADO, J. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MATOS, F. **Negociação**: modelo de estratégia e estudos de caso. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

MATTOS, L. K. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. Dissertação (Mestrado Executivo), Fundação Getúlio Vargas, 2002.

MAYER, R. C; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, D. F. An Integration model of organizational trust. **Academy of Management**. The Academy of Management Review. Mississippi: v.20, n.3, p. 709-734, 1995.

McALLISTER, D. J. Affect - and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v.38, N. 1, p. 24-59, 1995.

MELLO, J. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa Michaelis**. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

MORAES, L. F. R. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras**: um exercício preliminar de análise. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, concurso público de professor titular do Departamento de Ciências Administrativas, Belo Horizonte, 1997.

MORGAN, R. M.; HUNT. S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, 1994 apud 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.

NAVARRO, L.; GASALLA, J. M. **Confiança**: a chave para o sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: Integrare Editora, 2007.

NIELSEN, B. **Synergies in strategic alliances**: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. [S.l.]: Copenhagen Business School, 2002.

NIERENBERG, G. I. **The art of negotiating**. New York: Simon & Schuster, 1981.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2ª ed. SP. Ed Campinas, 2004.

NOVELLI, J. G. N. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, A. F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Brasília, BRASÍLIA, DF, 2004.

PAIVA Jr, F. G.; FERNANDES, N. C. M; ALMEIDA, L. F. L. (2010). **A Competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica**. Revista de Negócios. Blumenau, v. 15, n. 1, p. 11-28, jan/mar. 2010.

PEREIRA, A. S. **Confiança e desempenho individual: um estudo de caso em uma empresa do setor cimenteiro**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.

PINTO, E. F. **A confiança na alta modernidade: Uma abordagem do construto “confiança do empregado na organização no setor financeiro”**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.

REED, M. I. Organization, Trust and Control: a Realist Analysis. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 201-228, 2001.

REINA, D.; REINA, M. **Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization**. San Francisco: Berrett-Koehler publisher, Inc., 1999.

REINA, D. S.; REINA, M. L. **Trust & Betrayal in the workplace**. 2. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSEAU, D. M. et al. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, New York, v.23, n.3p. 393-404.

ROTTER, J. B. Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. **American Psychologist**, v. 26, n. 5, p. 443-452, May 1971. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/h0031464>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

SAKO, M., & HELPER, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 34(3), 387-417.

SALGADO Jr., A. P. **Investigação concernente ao uso da videoconferência na negociação empresarial**: um estudo de caso. In: VI SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP. São Paulo: USP-FEA-RP, 2003. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6 s e m e a d / P G T / 0 0 5 P G T % 2 0 - % 2 0 I n v e s t i g a % E 7 a o % 2 0 C o n c e r n e n t e . d o c](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6%20semead/PGT/005PGT%20-%20Investiga%20E7ao%20Concernente.doc)>. Acesso em: 30 mar. 2012.

SANTOS, C. P. **Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas Relacionais de Serviços**: Construção e Teste de um Modelo Teórico. Tese de Doutorado: PPGA-UFRGS, Porto Alegre, 2001.

SATO, C. T. Gestão baseada em relações de confiança. **RAE-Eletrônica**. São Paulo, v. 2, n.1, jan/jun. 2003.

SCARE, R. F. & MARTINELLI, D. P. Negotiation Strategies applied on agribusiness certification. III International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management. **Anais do Congresso**. Ribeirão Preto, SP, 24 a 26 de outubro de 2001.

SHELL, G. R. **Negociar é preciso**: estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Negócio, 2001.

SILVA, J. M. Negociação e geração de valor. In: **Blog Acadêmico**. B. I. Internacional. Educação, Empreendedorismo e Inovação, 2011. Disponível em: <<http://www.biinternational.com.br/aluno/jaimemarlon/2011/11/12/negociacao-e-geracao-de-valor/>>. Acesso em: 23 fev. 2013.

SILVA, R. R.; ALVES F. D. **A relação entre a confiança do empregado na organização e o sistema organizacional predominante**: estudo de caso de uma prestadora de serviço. In: VIII SEMEAD – Seminários em Administração – UFRJ. Rio de Janeiro, set. 2010, ISSN 2177-3866.

SINGH, S.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.

SOUZA, E. L. P. **Desenvolvimento organizacional**: casos e instrumentos brasileiros. São Paulo: Edgard Blucher, 1975.

SOUZA, A. C.; RIBEIRO, C. M.; PRADO, P. H. M. Um estudo sobre os Relacionamentos Organizacionais do Tipo buyer-seller entre Operadoras de Planos de Saúde e Prestadores de Serviços em Saúde. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

SVENSSON, G. Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 9, 2001.

TEIXEIRA, A.; FIALHO, F. A. P.; SILVA, R. F. T. A negociação, o negociador e o perfil psicológico: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Martinelli e Almeida (2009), Hirata (2007) e Jung em Keirse-Bates (1984). In: VIII Convibra Administração – **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011.

TORRES, A. P. **A influência da confiança no desempenho dos canais de vendas de uma empresa de Telecom**: um estudo empírico. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2009.

TZAFRIR, S. S.; HAREL, G. H. Trust-ME: A scale for measuring manager employee trustworthiness. *Academy of Management*. Mississippi State, v. 45, n. 4, aug. 2002 apud MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y.; SOUZA. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

TZAFRIR, S.S.; HAREL, G.H.; BARUCH, Y.; DOLAN, S.L. The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. **Personal Review**, v.33, n.5/6, p.628-647, 2004.

URY, W. L. **Supere o não negociando com pessoas difíceis**. São Paulo: Best Seller, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo, Ed. Gente, 1998.

ZAND, D. E. Trust and Managerial Problem Solving. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n. 2, p. 229-239, 1972.

ZANINI, M. T. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa. São Paulo: Elsevier, 2007.

ZANINI, M. T.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. **RAC**. Curitiba, v. 13, n. 1, p. 72-91, jan./marc. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 14 ou. 2012.

ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 – 1920. *Research in Organizational Behavior*, v.8, p.53- 113, 1986 apud NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

APÊNDICE**APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA****Parte I – Identificação dos entrevistados**

a) Gênero:

() Masculino

() Feminino

b) Tempo de trabalho na empresa:

() Menos de 1 ano

() De 4 a 6 anos

() De 1 a 3 anos

() Mais de 7 anos

c) Cargo atual: _____

d) Há quanto tempo você está ocupando este cargo? _____

e) Principais atividades desenvolvidas nesse cargo:

f) Formação acadêmica:

() Ensino Médio

() Mestrado

() Ensino Superior

() Outro. Especificar:

() Especialização

g) Possui algum curso relacionado ao cargo que exerce atualmente? _____

Caso a resposta seja sim, informe qual o curso: _____

Parte II – Construção da relação de confiança interpessoal

- a) O que significa confiar em alguém?
- b) Você acredita que o tempo de convivência influencia na sua confiança em uma pessoa? Em que medida?
- c) Você acredita que depois de quebrada, a relação de confiança pode ser reestabelecida?
- d) Você considera a confiança um princípio importante para uma negociação eficiente e eficaz? Por quê?
- e) Qual a relação que você estabelece entre as práticas de negociação e o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais com o seu parceiro?
- f) Relacione alguns elementos facilitadores e dificultadores da construção da relação de confiança no processo de negociação.

Parte III – Relação entre as estratégias e características dos negociadores

- a) O que é negociação, para você?
- b) O que é necessário existir em um processo de negociação?
- c) Você negocia com todos os seus parceiros, utilizando as mesmas estratégias? Explique sua resposta.
- d) Qual ou quais estratégias de negociação você utiliza com maior frequência? Por quê?
- e) Você considera que o seu sucesso nas negociações também depende do sucesso de seu parceiro? Justifique.
- f) Para você, quais os principais atributos do negociador ideal?

Parte IV – Variáveis para a construção da relação de confiança nas negociações

1 – SINCERIDADE

- a) Você já participou de alguma negociação em que o posicionamento de seu parceiro o deixasse inseguro?
- b) Que comportamentos manifestados por ele produziram essa insegurança em você?

2 – CREDIBILIDADE

- a) Acredita-se que para obter uma negociação bem-sucedida, ambas as partes devem cumprir com aquilo que prometeram, ou seja, espera-se que a palavra do parceiro seja confiável. Nesse sentido, informe alguns indicadores que lhe dão a segurança de que seu parceiro cumprirá o acordo firmado com você.

3 – COERÊNCIA

- a) Em uma negociação, é possível perceber se o seu parceiro terá uma prática coerente com o discurso apresentado por ele?
- b) Através de quais indicadores você consegue perceber essa atitude de seu parceiro?

4 – TRANSPARÊNCIA

- a) A falta de informações claras durante a negociação pode interferir no resultado final desse processo? Como?

- b) Você já participou de alguma negociação na qual a exatidão no compartilhamento de informações não estava visível? Caso a resposta seja sim, qual foi a sua reação?

5 – COMPROMISSO

- a) Durante um processo de negociação, você consegue perceber quando seu parceiro está comprometido com o acordo firmado? Caso a resposta seja sim, apresente alguns indicadores que confirmam tal resposta.

6 – COMPETÊNCIA

- a) Para que uma negociação seja efetiva é importante que o negociador apresente um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a sua atuação e que estejam conectados às estratégias da empresa. Diante do exposto, apresente alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que você considera importantes em sua atuação para concretizar uma negociação bem-sucedida.

7 – ÉTICA

- a) Em uma negociação, é fácil observar quando seu parceiro está comprometido com questões éticas e valores morais?
- b) Como os agentes negociadores manifestam esses valores durante a negociação?

Parte V – Experiências em negociação

- a) Caracterize os principais desafios, hoje, para as empresas prestadoras de serviços logísticos.
- b) Apresente-me uma situação em que, na sua relação com seu parceiro, as variáveis da construção da relação de confiança se apresentaram como um ponto importante para uma negociação bem-sucedida, cujo resultado tenha sido positivo.
- c) Agora, conte-me uma situação em que a negociação não foi bem-sucedida, devido à falta de confiança entre os parceiros ou esta foi mal interpretada.
- d) Como a relação de confiança pode influenciar no sucesso e/ou fracasso das negociações na empresa a qual você atua?

Obrigada pela participação!!!