

## **Rumo à Confiança numa Relação Negocial: O Papel das Características Individuais segundo os Executivos Portugueses**

Autoria: Filipe João Bera de Azevedo Sobral, Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

### **RESUMO**

A gestão dos relacionamentos em ambiente empresarial sempre foi um elemento chave para o sucesso das múltiplas negociações que os gestores efectuam diariamente. Porém, conquistar a confiança e estabelecer um bom relacionamento pode ser complicado. Os relacionamentos têm um conjunto de complexidades que os gestores necessitam de compreender para negociar eficazmente. Baseado numa amostra de 764 executivos de topo das 500 maiores empresas portuguesas, o presente trabalho, de carácter exploratório, pretende identificar o papel das características individuais dos negociadores na sua atitude negocial e nos resultados da negociação. Neste contexto, o papel da confiança e a sua contribuição para a criação e desenvolvimento de relações empresariais estáveis, que enquadrem o acto negocial, mereceram um destaque especial. Os resultados, a partir das respostas válidas de 231 executivos, mostram que as características pessoais mais valorizadas pelos executivos são aquelas que conduzem a comportamentos e atitudes que favorecem a criação de um clima de confiança. A partir da análise factorial destes resultados foi possível identificar três dimensões do perfil do negociador com implicações nas suas relações interpessoais: a imagem; a confiança interpessoal; e a desconfiança interpessoal.

**PALAVRAS - CHAVE:** Negociação; Relação Interpessoal; Confiança; Desconfiança

### **1. INTRODUÇÃO**

Todas as empresas estão inseridas numa rede relacional com fornecedores, clientes, concorrentes, empregados, bancos e outros parceiros, que se foi constituindo ao longo do tempo por negociações. Estima-se que os gestores gastem aproximadamente 20% do seu tempo em negociações e que, provavelmente, esses 20% afectam os restante 80% das suas actividades (Baron, 1989). Todas estas negociações envolvem, inevitavelmente, pessoas. Assim sendo, a capacidade para negociar eficazmente passa pela criação e manutenção de uma relação com a outra parte. Os relacionamentos pessoais criam um nível de confiança e abertura entre os negociadores que diminui a ansiedade e facilita a comunicação (Shell, 1999). Ainda que a negociação e os seus resultados sejam, com alguma frequência, vistos e estudados como um acto isolado, numa perspectiva claramente transaccional, as negociações empresariais enquadram-se cada vez mais no quadro de relações mais ou menos estáveis, com um passado e um futuro (Oliver et al., 1994), susceptíveis de condicionar os seus objectivos, as suas prioridades e os comportamentos assumidos (Sheppard, 1995; Valley et al., 1995). Por isso, o marketing vem assumindo uma perspectiva relacional e a estratégia um carácter cooperativo, que pretendem privilegiar a manutenção de relações estáveis, duradouras e mutuamente vantajosas. Assim, no quadro das negociações que ocorrem ao nível da administração de empresas, a confiança assume-se como o elemento fundamental da dinâmica interpessoal na relação entre as partes (Tuchinsky et al., 1994), condicionando directamente o clima em que decorre o acto negocial (Ury et al., 1988). Com confiança, os acordos são realizados. Sem ela, os acordos tornam-se difíceis de ser implementados e vulneráveis a trocas de incentivos e às circunstâncias.

A perspectiva dominante nos trabalhos de investigação sobre negociação, publicados nos últimos anos, concentra a atenção nos processos de decisão, desvalorizando as características e competências do negociador enquanto factor determinante do seu resultado (Bazerman et al., 2000). No entanto, é indiscutível que a interacção entre seres humanos envolve sempre a construção de percepções sobre o outro que podem influenciar o resultado dessa interacção.

Num processo negocial, dependendo do grau de complexidade da negociação, as características individuais podem ser determinantes na construção de percepções que favoreçam ou desfavoreçam o desenvolvimento positivo de uma relação de confiança entre as partes envolvidas (Barry e Friedman, 1998; Gilkey e Greenhalgh, 1986).

O objectivo principal deste trabalho consiste em analisar o papel das características individuais dos negociadores na criação e consolidação de uma relação, assim como no desenvolvimento da confiança entre as partes. A partir da resposta de 231 executivos das 500 maiores empresas portuguesas, procurar-se-á evidenciar a importância das características pessoais dos negociadores no sucesso de uma negociação, assim como analisar o papel da confiança numa relação negocial.

## **2. O PAPEL DA CONFIANÇA NA NEGOCIAÇÃO**

Sendo a negociação um processo de tomada de decisões em conjunto, a construção de uma relação próxima e de confiança com a outra parte é fundamental para o êxito da mesma (Greenhalgh, 2000). Para negociar com sucesso as partes têm de primeiro compreender o que as afasta. Só depois de identificadas as suas divergências, podem procurar soluções que, aproveitando a diferente valorização que as partes dão aos diferentes assuntos, sejam vantajosas para ambas as partes.

A investigação em negociação tem utilizado uma abordagem preferencialmente transaccional para estudar os efeitos do relacionamento no processo e nos resultados negociais (Sheppard, 1995). Este tipo de estudos baseia-se, normalmente, em transacções de mercado simples, como é o caso da compra e venda de um produto. Neste tipo de relações, as partes não têm qualquer relação pessoal ou experiência passada, e não têm qualquer expectativa de novos encontros futuros. No entanto, as negociações que ocorrem em contextos empresariais, inserem-se no quadro de relações estáveis que condicionam toda a dinâmica do processo negocial, pelo que a construção de uma relação negocial assume um papel fundamental para o sucesso da negociação (Sheppard e Tuchinsky, 1996).

Vários investigadores têm estudado o impacto da existência de um relacionamento coeso e próximo em negociação. Concluíram que nas negociações onde se estabelecia uma boa relação entre os negociadores, estes são mais cooperativos e empáticos (Greenhalgh e Gilkey, 1993), alcançam acordos de melhor qualidade (Sondak et al., 1995), demonstram uma maior preocupação com os resultados da outra parte (Loewenstein et al., 1989), partilham mais informação e evitam recorrer a tácticas coercivas (Greenhalgh e Kramer, 1990; Greenhalgh e Chapman, 1998). No entanto, não é claro que um bom relacionamento produza melhores resultados. Enquanto alguns autores concluem que nestes casos os negociadores apresentam mais confiança uns nos outros e são mais bem sucedidos na coordenação das suas decisões, o que os conduz a melhores resultados (Greenhalgh e Chapman, 1998; Drolet e Morris, 2000), outros chegam a conclusões opostas (Thompson et al., 1996; Fry et al., 1983). Isto porque quando existe uma relação entre as partes, estas não procuram, tão arduamente, uma solução óptima. O objectivo pode ser minimizar o nível de conflito na relação ou sacrificar as suas preferências para preservar a relação (Barry e Oliver, 1996; Tripp et al. 1995).

O papel da confiança na gestão de uma relação tem sido amplamente debatido no âmbito da literatura em negociação, sendo considerada como uma componente fundamental para qualquer relacionamento (Greenhalgh e Chapman, 1998; Tuchinsky et al., 1994). O conceito de confiança está fortemente associado a um sentido de integridade, susceptível de reduzir a incerteza quanto aos comportamentos dos parceiros negociais. Nos termos de McAllister (1995), ele refere a crença e a vontade de agir de acordo com as manifestações de intenções do interlocutor. Implícita nesta definição estão três elementos que contribuem para o nível de confiança estabelecido entre as partes: (1) a predisposição crónica para confiar no outro (característica de personalidade); (2) o contexto negocial; (3) a história da relação entre as partes (Lewicki, et al., 2000).

Vários investigadores têm explorado o papel da confiança em negociação (Butler, 1991; Kimmel et al., 1980; Lindsold et al., 1986; Zand, 1997), quer como elemento prévio à negociação, privilegiando-se aqui a relação, quer como consequência ou objectivo da atitude negocial (Lewicki e Stevenson, 1997). Como elemento prévio à negociação, a confiança permite uma maior abertura negocial, facilita a troca de informação e uma maior predisposição para chegar a resultados. Como resultado da negociação, ela enfatiza o processo e a atitude individual dos negociadores para conquistarem a confiança do seu parceiro negocial. A perspectiva aqui adoptada vai no sentido desta segunda perspectiva, procurando identificar as características individuais e a atitude do negociador que melhor se ajustam a uma relação de confiança. Ainda que a distinção possa ser artificial ou meramente metodológica (Lewicki e Stevenson, 1997), a confiança vista como elemento prévio ou como consequência do processo negocial, ela desempenha um papel central no sucesso ou insucesso de uma negociação. Mas também aqui há que ir mais longe. De facto, parece haver uma excessiva convergência no sentido de privilegiar o sucesso ou falhanço de uma negociação, isto é, parece prevalecer uma perspectiva excessivamente transaccional, quando a construção ou a preservação de uma relação podem exceder, claramente, os resultados directos de um acto negocial isolado. Trata-se, ainda, naturalmente, de um conceito cuja riqueza desaconselha uma abordagem unidimensional, como o mostram os trabalhos de Baker et al. (1999) e de Lewicki e Stevenson (1997). Para Garbarino e Johnson (1999) a confiança é o principal determinante da predisposição para futuras relações e reduz o papel de outros factores de natureza objectiva, nestas intenções. Analogamente, a confiança e o compromisso parecem ser os elementos básicos de uma relação de longo prazo (Ruyter e Wetzel, 2000). Nestes termos, o estudo dos factores indutores da confiança ganha uma pertinência acrescida e uma actualidade incontornável.

### 3. O PAPEL DAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS NA CONQUISTA DA CONFIANÇA

A investigação em negociação no contexto empresarial tem-se concentrado nos aspectos processuais e de decisão, desvalorizando o papel das características individuais no sucesso da negociação. No entanto, alguma literatura mais recente tem destacado o impacto decisivo que o perfil da do negociador pode ter no estabelecimento de uma relação e, consequentemente, nos resultados da negociação (Barry e Friedman, 1998; Gilkey e Greenhalgh, 1986). Para Ury, Brett e Goldberg (1988) a **capacidade para ganhar o respeito e a confiança** do seu oponente é uma das competências interpessoais mais importantes requeridas aos negociadores, pois só assim se poderá criar a empatia necessária para a discussão e resolução dos assuntos em conflito com sucesso. Esta perspectiva é partilhada por Fisher e Davis (1987) que a identificam como uma das seis principais características necessárias a um negociador. Um dos principais dilemas negociais consiste em determinar qual o grau de confiança que se deve estabelecer com o oponente (Kelley, 1966)<sup>1</sup>. Cabe aos negociadores recolher informação para perceber quais as probabilidades do seu oponente ser ou não de confiança, i.e., a possibilidade de ser enganoso ou falso na sua relação, distorcendo factos relevantes ou introduzindo informação falsa, por exemplo. Rotter (1980) define **confiança interpessoal** como “a expectativa de um indivíduo de que a palavra ou promessas, verbais ou escritas de um outro indivíduo ou grupo sejam de confiança” (pág. 1) e propõe que esta variável de personalidade tem efeitos importantes nas relações sociais, nas quais se inclui a negociação. Rotter argumenta que a confiança interpessoal é consequência das experiências passadas. Se os indivíduos tiveram experiências em que confiaram nos outros e foram recompensados por uma confiança recíproca e por um relacionamento produtivo, a sua confiança interpessoal deve ser alta. Contrariamente, se foram punidos pelos outros com atitudes de exploração, engano e desonestidade, a sua confiança nos outros deve ser baixa. Indivíduos com uma elevada confiança interpessoal tendem a impor-se elevados padrões morais e a comportar-se eticamente, raramente recorrendo a mentiras ou enganos, pois acreditam que os outros se vão

comportar de uma forma idêntica. Ao contrário, os indivíduos desconfiados acreditam que os outros não vão cumprir as regras éticas da negociação e, por isso, mesmo sentem menos pressão para dizer a verdade. Como consequência, acreditam na mentira, na manipulação, na distorção de factos ou em outros comportamentos similares, como reacções defensivas necessárias. No entanto, ao contrário do que seria de esperar, Rotter conclui que indivíduos com elevada confiança interpessoal não são mais facilmente enganados do que os com baixa confiança interpessoal, apenas partem com atitudes diferentes para uma relação negocial e confirmam ou não, com o tempo, as suas expectativas iniciais. Isto origina comportamentos cooperativos quando duas pessoas de elevada confiança interpessoal se encontram e menos cooperativos em situações opostas. Assim, quando um indivíduo aborda uma negociação com uma atitude de confiança nos seus oponentes, a outra parte reconhecendo este comportamento, provavelmente responde com um comportamento similar. Essa atitude irá recompensar e reforçar a orientação inicial e levará necessariamente a comportamentos cooperativos entre os negociadores. Caso contrário, quando um indivíduo com baixa confiança interpessoal aborda uma situação comunicando suspeição e desconfiança em relação ao seu parceiro negocial leva a uma resposta que este revela pouca abertura, desonestidade e desconfiança. Essa atitude reforça a sua orientação inicial e conduz a comportamento pouco cooperativos entre ambos. Ross e LaCroix (1996) fazem uma excelente revisão da literatura existente sobre as relações entre a confiança interpessoal e a negociação, concluindo que esta característica tem múltiplos efeitos sobre as situações negociais. Nomeadamente que os negociadores com elevada confiança interpessoal tendem a ser mais cooperativos pois o seu processo cognitivo é influenciado por uma abordagem mais aberta à negociação.

No entanto, uma atitude de confiança absoluta na outra parte pode revelar-se ingénua nos contextos das relações empresariais (Thompson, 2001). Lewicki, McAllister e Bies (1998) sugerem que a maioria das relações empresariais são caracterizadas por uma elevada confiança e elevada desconfiança. Para eles a confiança e a desconfiança são mecanismos distintos, mas potencialmente coexistentes, que permitem gerir a complexidade que caracteriza este tipo de relações, e não extremos opostos de um mesmo espectro contínuo.

Relacionada com o nível de confiança e abertura que se estabelece com a outra parte está outra característica do negociador, a **integridade**. A integridade é o conjunto de valores pessoais e éticos que condicionam o comportamento de um indivíduo a elevados princípios morais. Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992), autores de diversos trabalhos sobre ética negocial, definem a integridade como a qualidade que assegura à outra parte que a pessoa é de confiança, é honesto e agirá de acordo com aquilo que se compromete numa dada negociação. No entanto, vários investigadores sugerem que alguns comportamentos pouco éticos podem ser apropriados, e mesmo necessários, para se ser um negociador eficaz (Lewicki e Robinson, 1998; Lewicki e Stark, 1996; Crampton e Dees, 1993). Isto porque, sendo a informação uma das principais fontes de poder na negociação, muitos negociadores podem sentir-se tentados a comportamentos desonestos na comunicação dessa informação para ganharem vantagem sobre a outra parte. Contudo, alguns autores continuam a defender que a manutenção de uma conduta negocial ética tem sempre vantagens sobre a utilização de tácticas desonestas (Reitz et al., 1998; Applbaum, 1999). Apesar de reconhecerem que tácticas pouco éticas podem trazer vantagens de curto-prazo e que, por vezes, uma negociação baseada em princípios éticos pode colocar os negociadores numa posição vulnerável perante os seus oponentes, estes investigadores defendem que a integridade do negociador não só se traduz em melhores resultados, como evita quatro consequências de custos muito elevados: (1) rigidez em futuras negociações; (2) destruição da relação com o oponente; (3) criação de uma reputação negativa e, consequente, perda de credibilidade; (4) perda de oportunidades (não detecção de assuntos que se poderiam revelar benéficos para ambas as partes).

Como consequência da conduta negocial dos negociadores, surge outra característica individual, a **reputação**. Durante uma negociação as partes irão trocar informações e opiniões sobre diversos assuntos. Com já foi referido anteriormente, o sucesso da negociação depende do crédito que o negociador atribui à informação transmitida (Kelley, 1966). Quanto mais credível for o negociador, mais persuasivo será na transmissão dessa informação. Daí a importância da reputação como característica indispensável para conquistar a confiança da outra parte e, conseqüentemente, para o sucesso da negociação (Lewicki e Stevenson, 1997). Para além de ser uma característica muito mais extrema e polarizada do que a pessoa que representa, i.e., ou se é “bom” ou “mau” (Osgood et al., 1957), as percepções sobre a conduta moral –se é honesto ou desonesto, se é ético ou não- afectam a percepção sobre outras características do negociador (Bruner e Tagiuri, 1954). Por exemplo, este efeito leva a acreditar que as pessoas de quem se gosta e nas quais se confia são também inteligentes e capazes (Thompson, 2001). E se por um lado, uma reputação positiva leva ao aumento da confiança e da credibilidade do negociador, uma reputação negativa é extremamente difícil de alterar. Como referem Lewicki, Saunders e Minton (2000<sup>a</sup>) os negociadores com “reputação de desonestos ou mentirosos passam um mau bocado nas negociações” (pág. 198), pelo que os negociadores profissionais têm uma preocupação em a defender.

Também uma **personalidade atractiva** (simpatia, senso de humor, boa disposição) é considerada como uma característica importante na criação de uma relação próxima e de confiança com o oponente (Greenhalgh e Chapman, 1996). As pessoas tratam melhor aqueles de quem gostam do que os que não gostam (Eagly e Chaiken, 1975). Tendem a acreditar que as pessoas atractivas não serão desonestas, nem tentarão coagi-los (Tedeschi et al., 1973), pelo que, estão mais receptivos a aceitar a sua influência e a confiar nelas (Chaiken, 1986). Como refere Trenholm (1989), ser simpático e agradável é um passo lógico para ser mais persuasivo uma vez que as pessoas têm tendência para baixar a suas defesas e confiar nas pessoas mais agradáveis. A **aparência e apresentação** têm, igualmente, um impacto no relacionamento com as outras pessoas. Curiosamente, e ao contrário do que seria de esperar, os julgamentos das outras pessoas são influenciados pela sua aparência física. Este efeito leva a considerar as pessoas atraentes como mais capazes, honestas, talentosas e inteligentes (Eagly et al., 1991). Como consequência, as pessoas mais atractivas são mais persuasivas, conseguindo ser mais eficazes na obtenção do que pretendem (Benson et al., 1976). A nível empresarial está demonstrado que a aparência e apresentação têm um impacto favorável tanto na eficácia de vendas (Kivisilta et al., 1994; Reingen e Kernan, 1993), como no nível de resultados de um variado leque de ocupações profissionais (Hamermesh e Biddle, 1994).

Finalmente, uma outra característica que é referenciada como fundamental para conquistar a confiança da outra parte é o **tacto e a discrição** (Thompson, 2001; Fisher et al., 1991). Uma investigação recente corrobora a importância desta característica, concluindo que um negociador deve resistir a mostrar sinais de grande satisfação após a conclusão de uma negociação, uma vez que uma atitude arrogante e convencida pode prejudicar a relação entre as partes e, conseqüentemente, os resultados de futuras negociações (Thompson et al., 1995).

#### **4. ESTUDO PROPOSTO E METODOLOGIA**

A metodologia de investigação mais frequentemente utilizada em estudos de negociação consiste em definir uma ou várias características individuais a testar, seleccionar uma situação negocial concreta, medir ou avaliar a intensidade dessas características num público-alvo (normalmente estudantes de pós-graduação) e, finalmente, testar o seu efeito no processo de negociação simulado, assim como nos seus resultados. No entanto, é objectivo deste trabalho limitar o efeito das críticas que têm sido apontadas à investigação nesta área científica. Por isso, em vez de uma simulação experimental optou-se por um estudo de carácter exploratório que permitisse identificar as percepções de executivos (com elevada experiência negocial e empresarial) sobre a importância de algumas características pessoais do negociador

susceptíveis de influenciar a criação ou manutenção de um relacionamento em negociação (não ficando limitado àquelas para as quais já existem escalas validadas). Com o objectivo de evitar distorções provenientes de uma situação negocial específica, onde outros factores podem influenciar o resultado, foi questionada a importância das características individuais dos negociadores para o sucesso nas diversas negociações que habitualmente ocorrem ao nível da alta administração das empresas.

Sendo um estudo de carácter exploratório, ele não pretende dar resposta a um conjunto de hipóteses mas identificar novas explicações. Assim, os objectivos básicos prosseguidos com esta investigação, são os que seguidamente se apresentam:

**Objectivo I** – Identificar a importância do papel das características individuais dos negociadores no sucesso da negociação;

**Objectivo II** – Evidenciar o papel das características individuais na atitude negocial;

**Objectivo III** – Avaliar o papel da confiança (e da desconfiança) na relação negocial.

Os resultados foram obtidos a partir de uma amostra de 764 executivos de topo das 500 maiores empresas portuguesas. O método de recolha de informação foi o inquérito postal personalizado, após a identificação dos executivos das referidas empresas. Das 255 respostas obtidas, que correspondem a uma taxa de 33.4%, 24 foram anuladas a partir da detecção de irregularidades, obtendo-se assim 231 respostas válidas, correspondentes a uma taxa de resposta de 30.2%. Ainda que uma taxa de resposta desta magnitude levante sempre problemas quanto à sua representatividade, deve notar-se que ela é particularmente elevada para estudos desta natureza, baseados em inquéritos postais. Isto só pode demonstrar o interesse e relevância atribuídos ao tema em análise, assim como o efeito da identificação e personalização do *mailing*.

A necessidade de obter opiniões de executivos com uma experiência negocial rica e variada em diversos contextos empresariais, levou à escolha, como amostra os executivos das 500 maiores empresas portuguesas. Para além de aumentar a fiabilidade e coerência das respostas obtidas, uma vez que os quadros superiores e gestores destas organizações têm, quase sempre, um trajecto e uma experiência pessoal marcados por situações negociais muito diversificadas, as 500 maiores empresas portuguesas incluem empresas de diversas dimensões e diversos sectores de actividade sendo, por isso, representativas da realidade empresarial portuguesa.

O inquérito encontra-se dividido em duas partes. Numa primeira parte, procurou-se obter a opinião dos inquiridos sobre a importância de um conjunto de características supostamente necessárias para negociar com eficácia em ambientes empresariais complexos e incertos. Como referência para a selecção das características que definem um negociador eficaz utilizou-se uma tipologia inicialmente desenvolvida por Chester Karrass (1968) e posteriormente adaptada por Hammond (1979). Estes autores conduziram investigações com diferentes objectivos, mas como o mesmo pressuposto de base: os negociadores necessitam de possuir um determinado conjunto de características que possuem uma influência determinante no processo negocial e, conseqüentemente, nos resultados da negociação. Os itens utilizados são os que seguidamente se apresentam:

1. *Capacidade para ganhar o respeito e a confiança do seu oponente* – capacidade para conquistar a empatia e estabelecer uma ligação próxima com a outra parte;
2. *Apresentação* – apresentação e aparência física, desde a forma de estar, de vestir, etc.;
3. *Personalidade atractiva e senso de humor* – cortesia, simpatia e afabilidade com que o negociador se relaciona com a outra parte;
4. *Reputação* – percepção que os outros fazem acerca do seu comportamento. Normalmente, associado à conduta moral – se é honesto ou desonesto, se é sincero ou mentiroso, etc.;

5. *Predisposição para confiar nos outros* – predisposição crónica para partir para um relacionamento com abertura e espírito de colaboração, acreditando na informação que a outra parte comunica;
6. *Predisposição para desconfiar dos outros* – predisposição crónica para partir para um relacionamento com uma atitude defensiva, escondendo as suas reais motivações e questionando tudo o que é transmitido durante o processo negocial;
7. *Integridade* – manutenção de uma conduta negocial baseada em princípios morais e éticos;
8. *Tacto e discrição* – capacidade para manter uma atitude humilde e discreta, sem se vangloriar sobre as suas vitórias passadas;

Na segunda parte do questionário, procurou-se obter a opinião dos inquiridos sobre um conjunto de comportamentos, atitudes e percepções face a diversas situações negociais. Com base nessas opiniões pretendia-se definir o perfil negocial dos inquiridos, isto é, a forma como acham que se deve abordar a negociação, o nível de abertura e confiança que devem ter com a outra parte, a pertinência da utilização de um conjunto de táticas, etc. Este conjunto de itens foi adaptado a partir da escala de Lewicki, Saunders e Minton (2000<sup>b</sup>).

O papel das percepções na investigação em gestão é por vezes questionado, sobretudo pela subjectividade que pode introduzir nos resultados a alcançar. Todavia, a obtenção de dados reais ou a observação directa, que mais tem sido utilizada em investigações nesta área, parecem não permitir ultrapassar estas limitações. Todavia, vale a pena insistir no facto de que as opções e as decisões não se tomam a partir de dados reais, mas a partir das percepções que os executivos desenvolvem dessa mesma realidade, pelo que podem ser medidas extremamente fiáveis (Ford e Slocum, 1977). Nestes termos, mais que uma debilidade, esta pode ser uma séria aproximação à forma concreta como decorre a actividade negocial.

## 5. RESULTADOS

As 231 respostas recebidas permitem efectuar uma primeira análise de algumas características demográficas que caracterizam e enquadram a amostra. O elevado número de respostas (231), e uma taxa de resposta superior a 30%, atesta a relevância atribuída ao tema e suporta a representatividade do estudo. Os executivos da nossa amostra apresentam em média uma idade de 50,17 anos e 25,21 anos de experiência profissional, o que revela que se tratam de indivíduos com uma maturidade e com conhecimento da realidade empresarial. Como foram seleccionados apenas gestores das maiores empresas portuguesas este parece-nos um resultado aceitável e normal, uma vez que para atingir um lugar de topo nestas empresas é necessário comprovar a sua competência ao longo de vários anos de actividade. Relativamente ao sexo dos inquiridos a amostra apresenta uma predominância do sexo masculino - dos 224 inquiridos que indicaram o sexo, apenas 20 (menos de 9%) eram do sexo feminino.

### 5.1. A IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO NEGOCIADOR

A primeira parte do questionário destinava-se a avaliar a percepção dos executivos e gestores sobre o papel das características individuais em negociação. A tabela 1, apresentada em seguida, resume a opinião dos executivos portugueses relativamente a 8 características de relacionamento, avaliadas numa escala de *lickert* de 5 pontos (1 – *nada importante*; 5 – *muito importante*):

**TABELA 1 – IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES**

Característica	N.º casos	Frequências					Média	Desvio-Padrão
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
1. Integridade	231	-	1%	13%	29%	57%	4,41	0,77

2. Capacidade para ganhar o respeito e a confiança do seu oponente	231	-	1%	7%	49%	43%	<b>4,35</b>	0,63
3. Reputação	231	1%	3%	19%	40%	37%	<b>4,08</b>	0,88
4. Tacto e Discrição	231	-	2%	21%	55%	22%	<b>3,96</b>	0,72
5. Apresentação	231	1%	4%	35%	49%	12%	<b>3,68</b>	0,75
6. Personalidade atractiva e senso de humor	231	1%	6%	34%	45%	14%	<b>3,66</b>	0,82
7. Predisposição para confiar nos outros	231	2%	13%	45%	33%	7%	<b>3,31</b>	0,86
8. Predisposição para desconfiar dos outros	231	15%	20%	42%	22%	1%	<b>2,74</b>	1,00

Podemos concluir que, a **integridade** ( $M=4,41$ ) e a **capacidade para ganhar o respeito e a confiança da outra parte** ( $M=4,35$ ) são características classificadas por quase todos os inquiridos com uma importância muito elevada. Num nível de importância ligeiramente abaixo destas duas características estão a reputação do negociador ( $M=4,08$ ) e o tacto e discrição ( $M=3,96$ ). A grande diferença é que os inquiridos atribuem uma importância menos extrema a esta última - apenas 22% consideram a discrição como muito importante, mas quase nenhum lhe atribuiu pouca (2%) ou nenhuma importância (0%). A apresentação ( $M=3,68$ ) e a atractividade e simpatia ( $M=3,66$ ) do negociador são duas características que os executivos portugueses classificam como moderadamente importantes para o sucesso negocial em ambientes empresariais. Em relação a estas, poucos as consideram como muito importantes (12% e 14% respectivamente), apesar de uma grande parte da amostra lhes atribuir uma importância média (84% e 79% respectivamente). Já a predisposição para confiar ( $M=3,31$  e  $\delta=0,86$ ) ou desconfiar ( $M=2,74$  e  $\delta=1,00$ ) da outra parte dividem a opinião dos inquiridos, sendo consideradas por alguns como pouco importantes, ou mesmo como tendo um impacto negativo para o processo negocial. Quanto à predisposição para confiar nos outros, os inquiridos consideram que não se deve confiar excessivamente. Poucos consideram como muito importante confiar nos outros (7%), mas também poucos consideram que não se deve confiar nada (2%). A grande maioria opta pelo meio termo, i.e., consideram que se deve confiar moderadamente. Por outro lado, em relação à predisposição para desconfiar as opiniões são mais claras. Muitos consideram que não se deve partir com esta atitude de base (35%), e poucos consideram esta atitude com bastante importante para êxito na negociação (23%). Juntando estas duas características podemos concluir que, no seu conjunto, os negociadores devem manter uma postura equilibrada, não confiando demasiadamente, nem pondo tudo em causa. Em resposta ao **dilema da confiança** os negociadores devem encontrar um ponto intermédio entre os extremos da total desconfiança e total confiança no seu oponente negocial.

De acordo com os resultados obtidos, pode concluir-se que os executivos das maiores empresas portuguesas consideram como importante as variáveis que permitem estabelecer um bom relacionamento com o oponente negocial. De todas, a integridade é, sem dúvida, a característica mais valorizada pelos inquiridos. Uma conduta negocial vinculada em princípios éticos e morais tem, na opinião destes, reflexos positivos na negociação, não só originando melhores resultados no curto-prazo, como ajudando a construir uma reputação positiva que possibilitará ganhos em negociações futuras. Também a capacidade para ganhar o respeito e a confiança da outra parte é percebida como muito importante. De acordo com as respostas dos executivos portugueses pode concluir-se que o sucesso em negociação passa por conquistar o respeito e a confiança da outra parte, criando uma empatia que possibilite a resolução do conflito de interesses existente. Uma outra característica muito valorizada para a construção de uma relação negocial é a reputação do negociador. Os negociadores profissionais têm que saber proteger a sua reputação para conseguirem manter uma imagem



respeitável. Sabem que se puserem em causa essa reputação terão consequências de longo-prazo que poderão ser muito negativas. O tacto e a discrição dos negociadores também recebe uma importância considerável. Pode haver aqui uma dúvida, que é pena não se poder dissipar, se os inquiridos se referiam à discrição com que abordam a negociação (atitude “o segredo é a alma do negócio”) ou em relação ao seu oponente (não exteriorizando um sentimento de vitória ou derrota depois de terminada a negociação). A apresentação e a atractividade são consideradas como moderadamente importantes, apesar de não serem consideradas fundamentais para o êxito na negociação. Isto é, ajudam a criar uma melhor ambiente negocial que poderá resultar em resultados mais favoráveis, mas não são consideradas como características indispensáveis para um negociador superior. Em relação à abordagem que um negociador deve ter em relação ao conteúdo das mensagens transmitidas pela outra parte, os inquiridos dividem-se, mas no geral optam por uma posição intermédia. Na óptica dos inquiridos, um negociador não deve desconfiar completamente do que a outra parte lhe diz, pois assim nunca conseguirá chegar a um acordo, mas também não deve confiar totalmente, pois poderá ser facilmente ludibriado.

## 5.2. AS DIMENSÕES RELACIONAIS DO PERFIL DO NEGOCIADOR

Para perceber até que ponto as diferentes variáveis têm subjacente o mesmo conceito, indicando as que estão relacionadas entre si e as que não estão, procedeu-se à análise factorial de componentes principais. Deste procedimento estatístico foram extraídos três factores com valor próprio superior a 1 que explicam, no seu conjunto, 71% da variância total. Na tabela 2 são apresentadas as variáveis associadas a cada factor após a rotação varimax:

**TABELA 2 – DIMENSÕES RELACIONAIS DO PERFIL DO NEGOCIADOR**

CARACTERÍSTICA	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
Apresentação	0,850		
Reputação	0,771		
Personalidade atractiva e senso de humor	0,693		
Tacto e Discrição	0,689		
Predisposição para confiar nos outros		0,798	
Capacidade para ganhar o respeito e a confiança do seu oponente		0,694	
Predisposição para desconfiar dos outros			0,814
Integridade		0,403	-0,621

*Nota: Só aparecem as cargas com valor absoluto superior a 0.400 (Rummel, 1970; Stevens, 1992)*

Os três factores encontrados representam três dimensões do perfil do negociador com implicações nas suas relações interpessoais. O primeiro factor está relacionado com a credibilidade e a atractividade do negociador. Inclui as variáveis reputação, discrição, apresentação e atractividade pessoal. Todas estas características ajudam a condicionar as percepções que a outra parte forma a respeito do negociador, podendo ser genericamente denominado como a **Imagem** do negociador. Este factor representa uma dimensão do perfil do negociador que parece estar relacionada com uma das quatro dimensões que caracterizam um relacionamento negocial nos termos definidos por Greenhalgh e Chapman (1996) – o grau de atracção entre as partes. Uma boa imagem aumenta a credibilidade do negociador e facilita a sua aceitação pela outra parte. Como referem Lewicki e Stevenson (1997), a credibilidade e a reputação são elementos cruciais para a conquista da confiança e para o estabelecimento de uma relação negocial profícua com o seu oponente.

O segundo factor está relacionado com a predisposição crónica para confiar no que o outro. Este factor reúne as variáveis que estão relacionadas com uma atitude de confiança e

honestidade podendo ser definido por **Confiança Interpessoal**. Este tipo de característica de personalidade respeita à expectativa que o negociador tem de que as intenções manifestadas pelo seu oponente são de confiança (Rotter, 1980). A inclusão da capacidade para ganhar o respeito e a confiança neste factor parece indicar que a confiança é mais facilmente conquistada quando se aborda a negociação com essa predisposição. A integridade é a outra variável incluída neste factor, podendo significar que uma atitude de confiança no outro é sinónimo de uma postura mais íntegra. Segundo Shapiro *et al.* (1992) a integridade é a qualidade que assegura à outra parte que a pessoa é de confiança, será honesto e agirá de acordo com aquilo que se compromete. Só quem tem uma postura ética íntegra pode confiar nos outros.

O último factor encontrado está relacionado com uma atitude defensiva e de desconfiança por parte do negociador. Alguns negociadores mantêm uma atitude defensiva, não confiando em quase nada dos que lhes é dito, para evitarem ser ludibriados e enganados por estes. Esta dimensão da personalidade do negociador pode ser resumida no conceito de **Desconfiança Interpessoal**, isto é, na expectativa que o negociador tem de que as intenções manifestadas pelo seu oponente sejam falsas ou desonestas. Curiosa é a ponderação negativa da variável integridade. Provavelmente, comportamentos demasiado defensivos estão associados com uma conduta negocial pouco ética, isto é, pouco aberta, ocultando informação pertinente à outra parte, e recorrendo a táticas eticamente questionáveis. Este factor parece confirmar a interpretação do factor anterior. No entanto, tal como referem Lewicki *et al.* (1998) a confiança e a desconfiança são dimensões distintas e não extremos opostos de um contínuo. Caso contrário, não apareceriam em factores diferentes, mas no mesmo com sinais contrários. Este resultado é extremamente importante uma vez que, como defendem estes autores, uma elevada confiança interpessoal e, simultaneamente, desconfiança são necessárias para gerir a complexidade das relações que se estabelecem em ambiente empresarial.

## 5.2. ATITUDES FACE À NEGOCIAÇÃO: CONFIANÇA VS. DESCONFIANÇA

A segunda parte do questionário visava avaliar a concordância dos executivos em relação a um conjunto de comportamentos relacionados com a atitude que um negociador deve manter numa negociação. Os comportamentos avaliados dizem respeito ao nível de abertura e confiança que se deve estabelecer numa relação negocial. A opinião dos executivos foi medida numa escala de *lickert* de 7 pontos (1 – *absolutamente em desacordo*; 7 – *absolutamente de acordo*), sendo os resultados apresentados em seguida na Tabela 3:

**TABELA 3 – NÍVEL DE ABERTURA E HONESTIDADE NA NEGOCIAÇÃO**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	MÉDIA
1. Se um negociador for muito honesto a maioria das pessoas aproveita-se.	34	55	37	8	62	29	6	<b>3,52</b>
2. O medo convence mais do que a confiança.	97	75	26	14	13	4	2	<b>2,10</b>
3. A honestidade e abertura são necessárias para chegar a um acordo justo.	2	1	4	8	48	95	73	<b>5,93</b>
4. Honestidade significa abertura, sinceridade e facultar toda a informação pertinente ao seu oponente durante a negociação.	32	34	49	21	40	39	16	<b>3,80</b>
5. Não há necessidade de um negociador se abrir completamente ao adversário. Na negociação, tal como na vida, aquilo que os outros não sabem não os magoa.	3	9	20	26	72	75	26	<b>5,10</b>
6. A aparente abertura do seu oponente é motivo de suspeita.	16	36	58	42	50	25	4	<b>3,71</b>

A partir da tabela anterior, pode concluir-se que em relação à **primeira questão** a opinião dos inquiridos está claramente dividida. Enquanto 54,5% discordam que uma atitude de total honestidade durante uma negociação os fragiliza perante o seu oponente, 42% concordam que esse tipo de atitude leva a comportamentos que exploram a vulnerabilidade exposta. Estão expressas duas atitudes completamente distintas. Enquanto que por um lado existem inquiridos que acreditam que expondo a sua posição negocial sem ocultar ou distorcer informação não o coloca numa situação de desvantagem competitiva, por outro, existem aqueles que não acreditam que assim será a melhor maneira para alcançar os seus objectivos, uma vez que uma exposição excessiva irá originar comportamentos manipulatórios por parte do oponente. Já relativamente à **segunda questão**, pode-se concluir que existe uma quase unanimidade nas opiniões recolhidas. Mais de 85% dos inquiridos não estão de acordo que o medo seja um persuasor mais forte do que a confiança. Isto é, a quase totalidade concorda que conseguirá alcançar os seus objectivos mais facilmente através do estabelecimento de um relacionamento saudável entre as partes do que através da força, seja fazendo ameaças ou chantagens (explícitas ou implícitas). Ainda assim, convém referir que 8,2% acham que este método é o mais eficaz para atingir os seus objectivos. Quanto ao facto de a honestidade e abertura serem necessárias para conseguir alcançar um acordo justo (**questão 3**), os resultados da tabela são claros. A quase totalidade dos inquiridos (93,5%) concorda que para chegar a uma solução justa para ambas as partes, os negociadores devem manter uma conduta negocial honesta e aberta com a outra parte. Como referimos nos anteriormente, só partilhando informação as partes poderão identificar os assuntos em que divergem e, consequentemente, propor alternativas e soluções que sejam aceitáveis para ambas as partes. Esta opinião é partilhada pelos executivos inquiridos, dos quais 31,6% estão absolutamente em acordo e 41,1% bastante de acordo. Só 3% (7 respostas) não concordam que esta é a postura que um negociador deve manter para chegar a um acordo justo. Uma outra questão que divide os inquiridos é a definição de honestidade em negociação (**questão 4**). Enquanto que 41,1% concordam que honestidade significa uma total abertura e partilha de informação com a outra parte, 49,8% acham que a honestidade não significa exactamente isto. Apesar de tudo, apenas 7% estão absolutamente de acordo com esta definição, enquanto que 14% discordam totalmente dela. Principalmente em contextos de continuidade de relações, em que se realizam numerosas negociações entre os mesmos parceiros ao longo do tempo, como é exemplo a gestão de empresas, os negociadores têm que perceber que tácticas de desinformação, mentira, *bluff* ou má-fé enfraquecem o lado que as usou através da perda de credibilidade, dificultando a obtenção de acordos. Por isso, acaba por ser expectável que os inquiridos valorizem esta definição de honestidade. No entanto, tal como é descrita, esta definição é demasiado redutora, levando a que muitos discordem dela, pelo que se verifica uma clara dispersão de opiniões. Apesar de reconhecerem que a honestidade e abertura são fundamentais (**questão 3**), os executivos portugueses dividem-se na definição do que é honestidade. A **questão 5** ajuda a perceber melhor esta realidade. Como já referimos anteriormente, um dos dilemas que existe na negociação é o **dilema da honestidade**. Isto é, deverá o negociador ser cem por cento honesto, não escondendo nada do seu oponente, facilitando a compatibilização dos interesses partilhados para poder encontrar soluções mais vantajosas, mas correndo o risco de o seu oponente se aproveitar dessa honestidade para ganhar vantagem na negociação; ou deverá optar por uma atitude defensiva, ocultando ou mentindo sobre informação disponível, apenas partilhando a informação estritamente necessária para chegar a um acordo. Das respostas recebidas sobre a **questão 5**, podemos concluir que os inquiridos não acham que os negociadores devam partilhar toda a informação disponível. Apesar de serem, como vimos anteriormente, favoráveis a uma postura de abertura e colaboração, isso não significa que devam partilhar na íntegra toda a sua informação, pois caso contrário podem ficar numa posição vulnerável perante a outra parte. 74,9% (dos quais

11,3% em absoluta concordância e 32,5% em bastante concordância) concordam que os negociadores não devem ter uma postura de abertura total. Apenas 13,9% discordam desta opinião, pois acreditam que se deve ser totalmente honesto durante uma negociação. A **questão 6** é mais uma que divide os inquiridos. Por vezes, atitudes exageradas levam os negociadores a acreditar exactamente no oposto do que elas pretendem. Determinados comportamentos, por exemplo o excesso de sorrisos ou uma simpatia exagerada, levam os negociadores a desconfiar das intenções contrárias. Questionados sobre se a aparente abertura poderia ser um sinal de desconfiança, os inquiridos dividem-se. Enquanto que alguns (47,6%) discordam desta opinião, outros (34,2%) concordam que se a outra parte se mostrar demasiado aberta poderá ser um indício de um comportamento suspeito. Ainda assim, apenas 1,7% estão absolutamente de acordo com esta opinião, enquanto que 18,2% não concordam nem discordam com ela.

Conclui-se, a partir desta análise, que, na perspectiva dos gestores e executivos portugueses, os negociadores devem optar por uma atitude mista relativamente ao nível de abertura e de confiança que estabelecem com a outra parte. Se, por um lado, acreditam que é importante uma conduta negocial aberta e honesta, por outro, também referem que demasiada honestidade pode ser prejudicial e que, por isso, devem proteger alguma informação sobre a sua real posição negocial, não sendo ingénuos ou demasiado confiantes.

Com o objectivo de perceber até que ponto os diferentes comportamentos relativamente à atitude negocial têm subjacente a mesma postura negocial, procedeu-se à análise factorial de componentes principais. A partir deste tratamento estatístico das variáveis, foram extraídos três factores com valor próprio superior a 1 que explicam, no seu conjunto, 69% da variância total. Na tabela 4 são apresentadas as variáveis associadas a cada factor:

**TABELA 4 – ATITUDES FACE À NEGOCIAÇÃO**

CARACTERÍSTICA	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
O medo convence mais do que a confiança	0,850		
Se um negociador for muito honesto a maioria das pessoas aproveita-se	0,749		
Não há necessidade de um negociador se abrir completamente ao adversário. Na negociação, tal como na vida, aquilo que os outros não sabem não os magoa		0,799	
A aparente abertura do seu oponente é motivo de suspeita		0,697	
A honestidade e abertura são necessárias para chegar a um acordo justo			0,807
Honestidade significa abertura, sinceridade e facultar toda a informação pertinente ao seu oponente durante a negociação			0,760

*Nota: Só aparecem as cargas com valor absoluto superior a 0.400 (Rummel, 1970; Stevens, 1992)*

Pode concluir-se que as opiniões dos gestores e executivos portugueses têm subjacente três atitudes negociais distintas relativamente ao relacionamento que se estabelece com a outra parte. O primeiro factor está claramente associado a uma **Atitude Defensiva e Desconfiada** por parte dos negociadores. Esta postura negocial desvaloriza o papel da confiança (a favor da agressividade) na relação entre as partes e considera que o excesso de honestidade é prejudicial uma vez que levará à exposição excessiva da posição negocial e, consequentemente, à sua exploração e aproveitamento. O segundo factor agrupa duas variáveis associadas ao nível de abertura que deve ser manter na relação negocial, nomeadamente relacionadas com uma **Atitude de Protecção** da posição negocial. Esta postura negocial considera que um negociador não deve ser completamente aberto, isto é, não deve revelar toda a informação sobre a sua posição negocial, uma vez que poderá ser usada em seu prejuízo. Finalmente, o terceiro factor reúne as duas variáveis associadas a uma **Atitude Aberta e de Confiança**. Este factor parece estar associado a comportamentos de uma total

honestidade e abertura entre as partes, valorizando a importância da confiança e da sinceridade como elementos fundamentais numa relação negocial.

Identificadas as variáveis que caracterizam diferentes posturas relativamente ao nível de abertura e honestidade numa negociação, efectuou-se uma análise de clusters para agrupar os executivos relativamente à sua atitude. Utilizou-se o método hierárquico de *Wards* com o quadrado da distância Euclideana como medida. Os resultados obtidos revelaram a existência de 3 grupos: um com 84 indivíduos, um com 52 e outro com 95. Os executivos que compõem o cluster 1 são aqueles que se distinguem dos restantes por se caracterizarem por uma atitude mais desconfiada e defensiva (factor 1 - teste *post hoc* de Bonferroni com sig. 0,000 relativamente aos outros dois clusters) e menos favoráveis a uma atitude de total abertura e honestidade entre as partes (factor 3 - teste *post hoc* de Bonferroni com sig. 0,000 relativamente aos outros dois clusters). Os outros dois clusters não se distinguem relativamente à atitude de confiança (factor 3), nem de desconfiança (factor 1). Apenas são encontradas diferenças estatisticamente significativas na atitude de protecção (factor 2 - teste *post hoc* de Bonferroni com sig. 0,000). O cluster 3 é constituído pelos gestores que, apesar de considerarem que a confiança e honestidade são importantes, consideram igualmente que um negociador não deve ser ingénuo, devendo por isso proteger-se e não partilhar informação sobre a sua posição que o possa prejudicar. O cluster 2 é constituído por todos os que acreditam que a postura correcta em negociação deve ser de total sinceridade, partilhando toda a informação pertinente, não devendo por isso omitir ou ocultar informação ao oponente. Para verificar a consistência entre as opiniões dos inquiridos relativamente à importância das características do negociador e a sua atitude relativamente à abordagem da negociação efectuou-se uma análise da variância entre as dimensões do perfil do negociador encontradas e os grupos homogêneos (*clusters*) de executivos relativamente à sua atitude negocial. Os executivos que compõem o cluster 1 (mais desconfiados) atribuem uma menor importância à **imagem do negociador** e à **confiança interpessoal** do que os do cluster 3 (mais abertos, mas defensivos relativamente à informação que partilham) - nível de sig. 0,038 e 0,025, respectivamente. Por sua vez os gestores mais honestos e confiantes (cluster 2) consideram que a **desconfiança interpessoal** é uma dimensão da perfil negocial menos importante que os outros dois clusters (sig. 0,000 e 0,015, respectivamente). Estes resultados confirmam as conclusões anteriores. Como seria de esperar, os indivíduos mais desconfiados valorizam menos as dimensões de personalidade como a imagem e a confiança, uma vez que a sua atitude negocial não passa pelo estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes. Por seu lado, os que têm uma atitude mais confiante a aberta são os que menos valorizam a desconfiança, uma vez que na sua opinião uma relação negocial deve ser regida por princípios de total honestidade e abertura entre as partes.

## 6. CONCLUSÃO

Se o tema em análise neste estudo tem merecido a atenção de uma parte significativa da comunidade científica, materializada nos inúmeros trabalhos publicados, os resultados deste estudo mostram, desde logo, o interesse e relevância que lhe são atribuídos pelos executivos portugueses, e que se manifesta pela taxa de resposta alcançada. O tempo, energia e recursos consumidos em actividades negociais, assim como o impacto dos seus resultados na performance empresarial, são argumentos que sustentam toda esta importância.

Com este trabalho pretendeu-se estudar a importância das características individuais dos negociadores no sucesso de uma negociação. Trata-se de um estudo transversal, não baseado na simulação de um acto negocial isolado, mas nas percepções de executivos a actuar nas mais diversas áreas da actividade empresarial, face às negociações que ocorrem ao mais alto nível empresarial.

Os resultados sugerem que as características mais valorizadas pelos executivos são aquelas que conduzem a comportamentos e atitudes que favorecem a criação de um clima de

confiança, nomeadamente, a integridade, a reputação e a capacidade para ganhar o respeito e a confiança do oponente. Por sua vez, a apresentação, a simpatia e a descrição do negociador são características consideradas como moderadamente importantes. Isto é, ajudam a criar um melhor ambiente negocial que poderá resultar em resultados mais favoráveis, mas não são indispensáveis para um negociador superior. Já em relação à predisposição para confiar ou desconfiar, podemos concluir que, na opinião dos inquiridos, os negociadores devem encontrar um ponto intermédio entre os extremos da total desconfiança e total confiança no seu oponente negocial. Isto é, em resposta ao dilema da confiança, os gestores portugueses sugerem que para manter uma relação negocial, os negociadores não devem confiar demasiadamente, nem desconfiar de tudo o que é discutido durante o processo negocial. A análise factorial de componentes principais permitiu identificar três dimensões do perfil do negociador com influência nas suas relações negociais: a Imagem; a Confiança Interpessoal; e a Desconfiança Interpessoal. Este resultado confirma o resultado do estudo de Lewicki *et al.* (1998), uma vez que separa a confiança e a desconfiança em duas dimensões distintas da personalidade do negociador e não como extremos opostos da mesma dimensão. Para estes autores, são duas realidades necessárias para gerir a complexidade que caracteriza o contexto empresarial actual.

Relativamente ao nível de abertura e de confiança que se deve estabelecer com a outra parte, os executivos portugueses acreditam que é importante uma conduta negocial aberta e honesta mas, por outro lado, também referem que demasiada honestidade pode ser prejudicial e que, por isso, alguma informação sobre a posição negocial deve ser protegida, não devendo ter uma atitude demasiado ingénua ou confiante. Finalmente, pode concluir-se que existe consistência entre as opiniões dos inquiridos sobre a importância das características dos negociadores e a sua atitude negocial. Os executivos mais desconfiados valorizam menos as dimensões imagem e confiança, uma vez que a sua atitude negocial não passa pelo estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes. Por seu lado, os que têm uma atitude mais confiante a aberta são os que menos valorizam a desconfiança, uma vez que na sua opinião uma relação negocial deve ser regida por princípios de total honestidade e abertura entre as partes.

---

<sup>i</sup> Para chegar a um acordo que maximize os resultados totais é necessário que ambas as partes tenham vontade de trocar informação, correcta, sobre as suas prioridades, preferências e interesses. No entanto, ao mesmo tempo, os negociadores podem sentir-se tentados a maximizar os seus interesses individuais, pelo que, tentam ocultar o máximo de informação possível, especialmente quando acreditam que induzindo o seu adversário em erro lhes confere uma vantagem negocial. Esta ambivalência resulta, com refere Kelley (1966) em dois dilemas negociais: (1) o **dilema da confiança** e (2) o **dilema da honestidade**. O **dilema da confiança** refere-se ao quanto se deve acreditar no que a outra parte transmite. Se se acredita em tudo então a outra parte pode aproveitar-se da situação. Se não se acredita em nada, dificilmente se poderá chegar a um acordo. O **dilema da honestidade** refere-se à autenticidade da informação transmitida durante o processo negocial pelo próprio negociador. Por um lado, se disser toda a verdade sobre as suas prioridades, interesses e o mínimo que está disposto a aceitar, dificilmente poderá fazer melhor que esse mínimo. Por outro lado, se ocultar e mentir sobre as suas reais motivações poderá chegar a um impasse.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APPLBAUM, A. (1999). *Ethics for adversaries: The morality of roles in public and professional life*. New Jersey: Princeton University Press.
- BAKER, T., Simpson, P., & e Siguaw, J. (1999). The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), pp. 50-57.
- BARON, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of Type A behavior and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, pp. 281-296.
- BARRY, B., & Oliver, R. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, pp. 127-143.
- BARRY, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 345-359.
- BAZEMAN, M., Curhan, J., & Valley, K. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, pp. 279-314.
- BENSON, P., Karabenick, S., & Lerner, R. (1976). Pretty pleases: The effects of physical attractiveness, race, and sex on receiving help. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12 (5), pp. 409-415.

- BRUNER, J., & Tagiuri, R. (1954). The perception of people. In G. Lindzey (Ed.), *The handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 634-654). Cambridge: Addison-Wesley.
- BUTLER, J. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, pp. 643-663.
- CHAIKEN, S. (1986). Physical appearance and social influence. In C. P. Herman, M. P. Zanna, & E. T. Higgins (Eds.), *Physical appearance, stigma, and social behavior: The Ontario symposium* (Vol. 3, pp. 143-177). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- CRAMPTON, P., & Dees, J. (1993). Promoting honesty in negotiation. *Business Ethics Quarterly*, 3 (4).
- DROLET, A., & Morris, M. (2000). Rapport in conflict resolution: Accounting for how nonverbal exchange foster cooperation on mutually beneficial settlements to mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, pp. 26-50.
- EAGLY, A., & Chaitken, S. (1975). An attribution analysis of the effect of communicator characteristics on opinion change: The case of communicator attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, pp. 136-144.
- EAGLY, A., Ashmore, R., Makhijani, M., & Longo, L. (1991). What is beautiful is good, but ...: A meta-analytic review of research on physical attractiveness stereotype. *Psychological Bulletin*, 110, pp. 109-128.
- FISHER, R., & Davis, W. (1987). Six basic interpersonal skills for a negotiator's repertoire. *Negotiation Journal*, April 1987, pp: 117-122.
- FISHER, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Como Conduzir uma Negociação ?* (Edição portuguesa de *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*). Porto: Edições Asa.
- FORD, J., & Slocum, J. (1977). Size, technology, environment and the structure of organizations. *Academy of Management Review*, 2, pp. 561-575.
- FRY, W., Firestone, I., & Williams, D. (1983). Negotiating process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose? *Basic and Applied Social Psychology*, 4, pp. 1-16.
- GARBARINO, E., & Johnson, M. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of marketing*, 63 (2), pp. 70 - 87.
- GILKEY, R. W., & Greenhagh, L. (1986). The role of personality in successful negotiation. *Negotiation Journal*, 2, pp. 247-256.
- GREENHALGH, L., & Kramer, R. (1990). Strategic choice in conflicts: The importance of relationships. In R. L. Kahn and M. N. Zald (Eds.), *Organizations and nation states: New perspectives on conflict and cooperation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GREENHALGH, L., & Gilkey, R. (1993). The effect of relationship orientation on negotiator cognitions and tactics. *Group Decision and Negotiation*, 2, pp. 167-186.
- GREENHALGH, L., & Chapman, D. (1996). Relationships between disputants: Analysis of their characteristics and impact. In S. Gleason (Ed.), *Frontiers in dispute resolution and human resources* (pp. 203-228). East Lansing: Michigan State University Press.
- GREENHALGH, L., & Chapman, D. (1998). Negotiator relationships, construct measurement, and demonstration of their impact on the process and outcomes of negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 7, pp. 465-489.
- GREENHALGH, L. (2000). *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*. New York: The Free Press.
- HAMERMESH, D., & Biddle, J. (1994). Beauty and labor market. *The American Economic Review*, 84 (5), pp. 1174.
- HAMMOND, J. S. (1979). Characteristics of an effective negotiator. *Harvard Business School Press*.
- KARRASS, C. (1968). *A study of the relationship of negotiator skill and power as determinants of negotiation outcome*. Doctoral Dissertation, University of Southern California.
- KELLEY, H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiation. In K. Archibald (Ed.), *Strategic interaction and conflict: Original papers and discussion* (pp: 49-73). Berkeley: Institute of International Studies.
- KIMMEL, M., Pruitt, D., Magenau, J., Konar-Goldband, E., & Carnevale, D. (1980). Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, pp. 9-23.
- KIVISILTA, P., Honkaniemi, L., & Sundvi, L. (1994). *Female employee' physical appearance. A biasing factor in personnel assessment, or a success-producing factor in sales and marketing?* Actas do 23º Congresso de Psicologia Aplicada, Madrid, Espanha.
- LEWICKI, R., & Stark, N. (1996). What's ethically appropriate in negotiations: An empirical examination of bargaining tactics. *Social Justice Research*, 9, pp. 69-95.
- LEWICKI, R., & Stevenson, M. (1997). Trust development in negotiation: Proposed actions and research agenda. *Business and Professional Ethics Journal*, 16, pp. 99-132.
- LEWICKI, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 438-458.

- LEWICKI, R., & Robinson, R. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 665-682.
- LEWICKI, R.J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2000<sup>a</sup>). *Negotiation* (3rd Ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- LEWICKI, R.J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2000<sup>b</sup>). *Negotiation: Readings, exercises and cases* (3rd Ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- LINDSKOLD, S., Betz, B., & Walters, P. (1986). Trust development, the GRIT proposal and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85, pp. 772-793.
- LOEWENSTEIN, G, Thompson, L., & Bazerman, M. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, pp. 426-441.
- MCALLISTER, D. (1995). Affect -and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), pp. 24-59.
- OLIVER, R., Balakrishnan, P, & Barry, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60 (3), pp. 252-275.
- OSGOOD, C., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
- REINGEN, P., & Kernan, J. (1993). Social perception and interpersonal influence: Some consequences of the physical attractiveness stereotype in a personal selling setting. *Journal of Consumer Psychology*, 2 (1), pp. 25-38.
- REITZ, H., Wall, J., & Love, M. J. (1998). Ethics in negotiation: Oil and water or good lubrication? *Business Horizons*, May-June 1998, pp. 5-14.
- ROSS, W., & LaCroix, J. (1996). Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model. *International Journal of Conflict Management*, 7, pp. 314-360.
- ROTTER, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 26, 1-7.
- RUMMEL, R. J. (1970). *Applied factor analysis*. Evanston: Northwestern University Press.
- RUYTER K., & Wetzels, M. (2000). The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters, *Journal of Service Research*, 2 (3), February, pp. 276-284.
- SHAPIRO, D., Sheppard, B., & Cheraskin, L. (1992). Business on handshake. *Negotiation Journal*, 8, pp. 365-377.
- SHELL, G. R. (1999). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people*. London: Penguin.
- SHEPPARD, B. (1995). Negotiating in long-term mutually interdependent relationships among relative equals. In R. Bies, R. Lewicki & B. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 5, pp. 3-44. Greenwich: JAI Publishing.
- SHEPPARD, B, & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, pp. 140-165. Newbury Park: Sage Publications.
- SONDAK, H., Neale, M., & Pinkley, R. (1995). The negotiated allocation of benefits and burdens: The impact of outcome valence, contribution and relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, pp. 249-260.
- STEVENS, J. (1992). *Applied multivariate statistics for social sciences* (2<sup>nd</sup> Ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- TEDESCHI, J., Schlenker, B., & Bonoma, T. (1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Chicago: AVC.
- THOMPSON, L., Valley, K., & Kramer, R. (1995). The bittersweet feeling of success: An examination of social perception in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, pp. 467-492.
- THOMPSON, L., Peterson, E, & Brodt, S. (1996). Team negotiations: Na examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 66-78.
- THOMPSON, L. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator* (2<sup>nd</sup> Ed.). Upper Saddle Rive: Prentice-Hall.
- TRENHOLM, S. (1989). *Persuasion and social influence*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- TRIPP, T., Sondak, H., & Bies, R. (1995). Justice as rationality: A relational perspective on fairness in negotiations. In R. Bies, R. Lewicki & B. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 5, pp. 45-64. Greenwich: JAI Publishing.
- TUCHINSKY, M., Escalas, J., Moore, M., & Sheppard, B. (1994). *Beyond name, rank and function: construals of relationships in business*. Proceedings of the Academy of Management, 79-83, Briarcliff Manor, NY: USA.
- URY, W., Brett, J., & Goldberg, S. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the cost of conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- VALLEY, K., Neale, M., & Mannix, E. (1995). Friends, lovers, colleagues, strangers: The effects of relationships on the process and outcome of dyadic negotiations. In R. Bies, R. Lewicki & B. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 5, pp. 65-93. Greenwich: JAI Publishing.
- ZAND, (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust and power*. Oxford: Oxford University Press.