



ISSN: 2230-9926

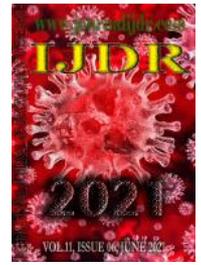
Available online at <http://www.journalijdr.com>

# IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 11, Issue, 06, pp. 48178-48182, June, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.22261.06.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

## A CONFIANÇA TRANSFORMATIVA EM NEGOCIAÇÕES

\*Dr. Murillo de Oliveira Dias and Dr. Raphael de Oliveira Albergarias Lopes

Fundação Getulio Vargas. Praia de Botafogo, 190 - Botafogo, Rio de Janeiro, Brasil

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 25<sup>th</sup> March, 2021  
Received in revised form  
27<sup>th</sup> April, 2021  
Accepted 11<sup>th</sup> May, 2021  
Published online 30<sup>th</sup> June, 2021

#### Key Words:

Confiança transformativa,  
Psicologia, Negociação.

#### \*Corresponding author:

Dr. Murillo de Oliveira Dias

### ABSTRACT

Confiança é um fator decisivo em negociações. Onde há confiança, há cooperação. Onde não há confiança, há competição. O presente artigo investigou a evolução epistemológica sobre o tema aplicado a negociações, apresentando uma extensa revisão bibliográfica sobre as abordagens comportamental e psicológica, com foco na abordagem psicológica transformativa ou evolutiva, por revelar nuances da construção da confiança através de interações bem-sucedidas ao longo do tempo. Os resultados apontam que a confiança pode evoluir e ser construída, através do cumprimento de promessas e de acordos, em negociações. A pesquisa é útil a acadêmicos, negociadores, mediadores, estudantes e pesquisadores em geral. Discussão e recomendações para pesquisa futura completam o presente trabalho.

Copyright © 2021, Murillo de Oliveira Dias and Raphael de Oliveira Albergarias Lopes. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Dr. Murillo de Oliveira Dias and Dr. Raphael de Oliveira Albergarias Lopes, 2021. "A confiança transformativa em negociações", *International Journal of Development Research*, 11, 06, 48178-48182.

## INTRODUCTION

A confiança é um fator crucial em negociações, produzindo interações e resultados cooperativos em negociações Dias, 2016. O presente trabalho investigou a confiança sob a ótica da Psicologia, que é o "estudo sistemático do comportamento e da experiência" Kalat, 2011, p.315. Confiança é uma palavra que vem do Latim *confidere*, sendo *con*, junto e *fidere*, fé, ou a fé conjunta. Cumpre observar que em línguas cujas raízes são latinas, como português *confiança*, francês *confiance*, espanhol *confianza* e italiano *confidenza*, por exemplo, confiança é expressa apenas por uma palavra. Já em inglês, por exemplo, existem os vocábulos *confidence* e *trust*. O primeiro utilizado com o sentido de autoconfiança ou confiança intrapessoal e o segundo com o sentido de confiança interpessoal. *Trust*, por sua vez, provém do *trost*, palavra para crença, fé, verdade, veracidade em alemão arcaico. Também do nórdico arcaico *traust*; holandês *troost*; gótico *trausti*; inglês arcaico *treowian* e inglês moderno *trust*. O presente trabalho investigou a evolução epistemológica da confiança como fator fundamental a interações sociais, mais especificamente de negociações. As abordagens epistemológicas oriundas da Psicologia Comportamental e Transformativa são tema do presente estudo, concluído a partir de extensa revisão bibliográfica sobre o tema proposto.

A confiança tem sido amplamente estudada nas últimas décadas Dias, 2020 2018, 2016; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Rotter, 1967, 1980; Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Lewicki & Stevenson, 1998; Lewicki & Bunker, 1995, 1996; Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992; Govier, 1994; Lewicki & Hanke, 2012; Balliet & Van Lange. De acordo com Rotter 1967, 1980,

a confiança é inconsciente, uma atitude universal, jornada de fundo em direção ao eu. A confiança é definida como "um estado psicológico compreendendo a intenção de aceitação de vulnerabilidade baseada na expectativa de reciprocidade" Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, p.395, tradução nossa. Confiança é também definida como "expectativa positiva da conduta do outro" Lewicki, McAllister & Bies, 1998, p. 439, tradução nossa. Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006 definiram confiança como:

composta por dois processos cognitivos inter-relacionados. O primeiro implica numa vontade de aceitar vulnerabilidade com relação às ações de outra parte. O segundo é que, apesar da incerteza sobre como o outro agirá, há expectativas positivas em relação às intenções, motivações e comportamento da outra parte p. 996, tradução nossa.

A confiança, de acordo com Butler 1991, tem os seguintes atributos: i Promessa, ii abertura, iii disponibilidade, iv receptividade, v competência, vi discricção, vii consistência, viii equidade, ix lealdade, x integridade e xi cumprimento. A negociação é aqui definida como um processo de comunicação entre duas partes com o

objetivo de se chegar a uma decisão conjunta Salacuse, 2006. O presente trabalho objetivou a investigação das abordagens correntes sobre confiança, mais especificamente a confiança transformativa em negociações, por revelar nuances importante sobre a confiança ao longo do tempo. Na próxima seção, os procedimentos metodológicos e limitações de pesquisa são analisados.

**Procedimentos Metodológicos e limitações de pesquisa:** Trata-se de uma pesquisa descritiva, retrospectiva, realizada a partir de dados secundários extraídos de extensa revisão bibliográfica abrangente e sistemática sobre o tema. O escopo da pesquisa está limitado às abordagens psicológicas comportamental e transformativa sobre a confiança, aplicada à negociações. Outros temas, tais como: i confiança inter grupos Serva, Fuller & Mayer, 2005; ii confiança em instituições Khodyakov, 2007 iii confiança entre países Labonne & Chase, 2010; iv confiança em mercados Fukuyama, 1995; v Teoria dos Jogos Evans & Krueger, 2014; Malhotra, 2004; vi confiança e risco Evans & Krueger, 2011 e finalmente vii honestidade associada à confiança Lewicki & Hanke, 2012, não fazem parte do presente estudo e devem ser estudados em separado. Quanto aos dados secundários, não foi considerada necessária a submissão da presente pesquisa quanto à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa. A Na próxima seção, apresentamos as abordagens existentes sobre o tema proposto.

**Revisão bibliográfica sobre confiança-** A confiança tem sido investigada sob duas grandes abordagens teóricas nas últimas cinco décadas: i abordagem comportamental Thompson, 2015, 1980; Bazerman, 2014; Bazerman & Malhotra, 2007; Williamson, 1981; Walton & McKersie, 1965; Deutsch, 1958, e mais recentemente ii a abordagem psicológica Dias, 2018, 2016; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992. A abordagem psicológica, por sua vez, é subdividida entre a abordagem unidimensional Mayer, Davis & Schoorman, 1995.; b abordagem bidimensional Lewicki & Stevenson, 1998, e c abordagem psicológica transformativa, na qual a confiança pode mudar e evoluir ao longo do tempo Lewicki & Bunker, 1995, 1996; Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992. Observe na Tabela 1, a seguir, que confiança e desconfiança, na abordagem i bidimensional são construtos separados, enquanto que na abordagem ii unidimensional, confiança é o oposto na escala de confiança, sendo representados pelo mesmo construto. De acordo com Govier 1994, desconfiança é definida como “falta de confiança no outro” p. 240, tradução nossa. Em ambos os casos, entretanto, a confiança está relacionada às interações consistentes entre as partes, numa determinada negociação.

estados mentais são comportamentos particulares ativados temporariamente, de acordo com Kalat 2011. Lewicki & Hanke 2012 mencionam três fatores importantes com relação à confiança: i situacionais ou circunstanciais; ii reputação; iii experiências passadas. Outros fatores que interferem com a confiança são assim relacionados: iv aparência física - as pessoas consideradas mais belas “passam” uma aparência de confiança Todorov, Pakrashi, & Oosterhof, 2009. Diferenças culturais também alteram a percepção de confiança através dos países Balliet & Van Lange, 2013. Confiança é fundamental para negociações Dias, 2016, 2018; Gunia et al., 2014. Confiança é fundamental para o processo decisório e uma qualidade desejável para negociadores Lewicki & Stevenson, 1998; Mayer, Davis & Schoorman, 1995. A confiança está relacionada com tolerância a risco Schoorman, Mayer & Davis, 2007. Má reputação destrói a confiança Tinsley, O’Connor & Sullivan, 2002. De acordo com Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, se não houver interações anteriores entre os negociadores, então a confiança é tida com a partir do zero. Finalmente, é mais barato, em termos meramente utilitaristas, assumir a confiança no início do relacionamento, do acordo com Luhman 1988, 1979. Logo, aquele que confia, quando percebe que existem vantagens e benefícios nos depositários da confiança, tendem a confiar mais Lewicki & Brinsfield, 2012.

**Abordagem comportamental** - de acordo com Bock 1987, existem duas dimensões observáveis em relação à confiança: i acordo e ii confiança, compoendo uma matriz de quatro itens: i alta confiança e alto acordo, ou “aliados” *allies*; ii alto acordo e baixo nível de confiança. ou companheiros de cama *bedfellows*; iii baixo acordo e alto nível de confiança, ou oponentes *opponents*; e finalmente iv baixos níveis de acordo e confiança, ou adversários *adversaries*. Aqueles intermediários em ambas confiança e acordo, são denominados de em cima do muro *fencesitters*.

**Abordagem Psicológica Transformativa-** tem sido largamente estudada nas últimas décadas Dias, 2018, 2016; Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992; Govier, 1994; Lewicki and Bunker, 1995, 1996; Lewicki and Stevenson, 1998; Shapiro et al., 1992. A corrente epistemológica atual identifica seis tipos de confiança transformacional: i desconfiança; ii a confiança baseada na dissuasão *Deterrence-Based Trust*; iii a confiança baseada no cálculo e no risco positivo *Calculus-Based Trust*; a confiança baseada no conhecimento iv *Knowledge-Based Trust*; a confiança baseada na identificação v *Identification-Based Trust*; e

**Tabela 1. Abordagens teóricas sobre confiança**

Comportamental	Psicológica		
	Unidimensional	Bidimensional	Transformativa
Comportamento observável	Confiança e desconfiança são o mesmo construto. Uma é a negação da outra.	Confiança e desconfiança são diferentes construtos. Uma é diferente da outra.	A confiança se transforma ou evolui ao longo do tempo. Confiança baseada na dissuasão, no cálculo, no conhecimento, na identificação e nas Circunstâncias.

*Nota:* Adaptado de Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006, 2006; Williamson, 1981; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer, 1998; Deutsch, 1958; Lewicki & Bunker, 1995, 1996; Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992; Lewicki, McAllister & Bies, 1998, e Dias, 2018, 2016.

**Tabela 2. Abordagens Psicológicas Transformativas**

Tipo de Confiança	Baseado em dissuasão	Baseado em cálculo	Baseado em conhecimento	Baseado na identificação	Baseada em circunstância compêlida	Desconfiança
<b>Motivador Primário</b>	medo, dissuasão retaliação	recompensa positiva	experiências passadas	total	circunstancial	medo
<b>nível de controle</b>	mais fraco	fraco	forte	mais forte	nenhum	nenhum
<b>Risco</b>	mais alto	alto	fraco	mais fraco	alto	mais alto
<b>Orientação no tempo</b>	futuro	futuro	passado	passado	presente	passado

*Nota:* Adaptado de Dias, 2018, 2016; Lewicki and Bunker, 1995, 1996; Lewicki and Stevenson, 1998; Shapiro et al., 1992; Lewicki & Polin, 2013, Dias, 2016, 2018; Lewicki & Bunker, 1995, 1996; Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992; Lopes, Massioui, Bahli, Dias and Barros, 2021

**Desconfiança**-Govier 1994 definiu desconfiança como a ausência de confiança, conforme mencionado em parágrafos anteriores. De acordo com a atual corrente epistemológica sobre o tema, temos que: i desconfiança o oposto da confiança, de acordo com a abordagem unidimensional da Confiança Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Lewicki, McAllister, and Bies, 1998; ii confiança e desconfiança são construções diferentes, de acordo com a abordagem bidimensional da Confiança Lewicki, McAllister & Bies, 1998; iii a desconfiança pode evoluir para confiança ao longo do tempo e interações positivas consistentes, de acordo com a abordagem psicológica transformadora do Trust Lewicki & Bunker, 1995, 1996; Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992.

**Confiança baseada no cálculo e no risco positivo** *Calculus-Based Trust*; É o segundo estágio da confiança transformativa. Observe que não existe obrigatoriedade de início do processo de confiança no estágio anterior. De acordo com Lewicki & Bunker 1995, esse tipo de confiança é baseado na expectativa de um resultado positivo de uma interação à mesa de negociações motivados pela reputação da outra parte em cumprir seus acordos de forma satisfatória e de manter sua palavra. Nesse estágio, ainda não há interações suficientes para registro. A confiança baseada no cálculo não é motivada pelo medo, mas pelo desejo de ganhar.

**Confiança baseada no conhecimento** *Knowledge-Based Trust* é o tipo de confiança transformacional em que é possível antever o resultado de uma negociação baseado nas constantes interações bem-sucedidas entre as partes, quando à mesa de negociações. Indica um histórico de confiança baseado em interações passadas. Há também uma sensação percebida de controle de relacionamento, e de segurança quanto ao resultado final da negociação, com a devida antecedência Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992; Lewicki & Polin, 2013, p.163.

**Confiança baseada na identificação** *Identification-Based Trust*. A Confiança baseada em identificação é o tipo de confiança transformacional mais forte que existe, onde ambas as partes desfrutam de total apreciação mútua e interesse. A cooperação entre ambos já possui um longo histórico de interações positivas bem-sucedidas, evidenciando um alto grau de identificação. O resultado das negociações pode ser previsto com maior grau de acuracidade e confiabilidade na confiança baseada na identificação, sendo mais difícil de encontrar entre partes à mesa de negociações, tendendo ser a mais cooperativa entre todos os tipos de confiança transformacional Lewicki & Stevenson, 1998, p. 107; Lewicki & Polin, 2013, p.164.

**Confiança baseada na circunstância compelida** *Compelled-Based Trust*. Há circunstâncias onde o negociador precisa confiar na outra parte por força das circunstâncias. Nessa situação, i não há informação sobre a reputação da outra parte; ii a percepção de risco e alerta são máximos; iii podem ser compelidas à confiança por questões de força maior Dias, 2016, 2018; Lopes, Massiou, Bahli, Dias, and Barros, 2021.

## DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Nessa seção, são discutidas as implicações do presente estudo. O presente artigo objetivou o estudo das abordagens correntes na literatura sobre o tema confiança à mesa de negociações em geral, e em particular, e à abordagem psicológica transformacional. As implicações do estudo podem ser observadas em diversos campos de estudo, tais como: i negociações comerciais de recuperação de crédito Dias, M.; Lopes, R.; 2019, and 2019b; Dias, M., 2019, 2019b; ii negociações envolvendo cooperativas de crédito Dias, M.; Silva, C.; Lund, M., 2019; Dias, M. Teles, A., 2019; iii negociações governamentais Dias, M., Navarro, 2020; Dias, M., 2020; iv demarcações de terras indígenas Sartori, Jantsch, Dias, M. & Navarro; 2020; v; negociações envolvendo aviação civil Dias, M. & Lopes, 2020; Dias, M., 2019; vi malha ferroviária brasileira; Dias, M. & Teles, A., 2018; iv segurança jurídica no Brasil Dias, M., 2019b; 2019c; negociações no setor público municipal Paradela, V.; Dias, M.

; Gomes, R.; Passion, L.; Adum, J., 2019; Paradela, V.; Dias, M.; Sampaio, D.; Plácido, E.; Fernandes, G., 2019, entre outros.

## CONCLUSÃO

Concluimos que a confiança transformativa é um processo dinâmico, em constante mutação, e que pode sofrer alterações com o passar do tempo e interações sucessivas, podendo tanto evoluir da desconfiança à confiança baseada na identificação ou regredir. Observamos que é mais fácil destruir a confiança do que a construir, em especial, quando as promessas feitas à mesa de negociação não são cumpridas. Cumpre então observar as promessas e dar a maior importância à palavra empenhada. No mínimo, cumpre observar as cláusulas contratuais que resultam os acordos negociados. Recomendamos pesquisas futuras sobre o impacto de cada um dos tipos de confiança transformacional em casos reais de negociação. Encorajamos os pesquisadores a revisitarem a corrente epistemológica sobre o tema, aplicados à outras áreas do conhecimento e da interação humana, tais como relações institucionais e a influência dos contratos psicológicos e confiança, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

- Adair, W.L. and Brett, J.M. 2005. The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33-51.
- Axelrod, Robert M 1984. *The Evolution of Cooperation*. Ed. Rev. New York: Basic Books.
- Balliet, D., & Van Lange, P. A. M. 2013. Trust, conflict, and cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139, 1090-1112.
- Barber, B. 1983. *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers University Press.
- Bazerman, Max. 2014. *The Power of Noticing*. New York: Simon and Schuster.
- Bazerman, Max; Malhotra, D. 2007. *Negotiation Genius: How To Overcome Obstacles And Achieve Brilliant Results At The Bargaining Table And Beyond*. New York: Bantam Dell.
- Brock, Peter. 1987. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Butler, J.K. Jr. 1991. Toward understanding and measuring conditions of the trust. In: *Journal of Management*, 17:643-663.
- Cantril, H. 1964. The human design. *Journal of Individual Psychology*, 20, 129-136.
- Carnevale, P.J. and De Dreu, C.K.W. 2006. Motive: The negotiator's *raison d'être*. In Leigh Thompson ed., *Frontiers of Social Psychology: Negotiation theory and research* pp. 55-76. New York: Psychology Press.
- Couch, Laurie L., Jeffrey M. Adams, and Warren H. Jones, 1996, "The Assessment of Trust Orientation", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 67, No. 2, pp. 305-323.
- Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Dias, M. 2018. Theoretical Approaches on Trust in Business Negotiations. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 31(1), 1228-1234. doi: 10.21276/sjbms.2018.3.11.5
- Dias, M. 2019. Air transportation in Brazil: Guarulhos International Airport. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 14, 182-187. doi: 10.36346/sarjbm.2019.v01i04.004
- Dias, M. 2019. Teaching Materials on Brazilian Dairy Producer Negotiation. *Global Scientific Journals*, 78, 1052-1064. doi: 10.13140/RG.2.2.36690.50881
- Dias, M. 2019b. Teaching Materials: Role Play Simulation on Individual Business Debt Collection in Brazil. *Global Scientific Journals*, 78, 844-859. doi: 10.11216/gsj.2019.08.26134
- Dias, M. 2020. The Four-Type Negotiation Matrix: A Model for Assessing Negotiation Processes. *British Journal of Education*, 85, 40-57. doi: 10.6084/m9.figshare.12389627

- Dias, M., 2016. *Factors Influencing the Success of Business Negotiations in the Brazilian Culture* Doctoral Thesis. ESC Rennes School of Business, France. doi: 10.13140/RG.2.2.18660.22407
- Dias, M., Lopes, R. 2019. Rail Transportation in Brazil: Challenges and Opportunities. *Arabian Journal of Business and Management Review Kuwait Chapter*, 84, 40-49. doi:10.13140/RG.2.2.27687.70568
- Dias, M., Lopes, R. 2020. Air Cargo Transportation in Brazil. *Global Scientific Journals*. 82, 4180-4190. doi:10.13140/RG.2.2.30820.32648
- Dias, M.; Lopes, R. 2019. Role Play Simulation on Farm Debt: Brazilian Case. *SSRG International Journal of Humanities and Social Science*, 64, 84-93doi:10.112/gsj.2019.08.26384
- Dias, M.; Lopes, R. 2019b. Teaching Materials: Role Play Simulation on Small Business Debt Collection in Brazil. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 98, 237-249. doi:16.10089/IJMTE.2019. V9I8.19.29127
- Dias, M.; Navarro, R. 2020. Three-Strategy Level Negotiation Model and Four-Type Negotiation Matrix Applied to Brazilian Government Negotiation Cases. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 33, 50-66. doi: 10.6084/ m9. figshare.12479861
- Dias, M.; Silva, Cleber A.; Lund, Myrian 2019 Brazilian Credit Cooperatives: Cresol Confederation Case. *IOSR Journal of Business and Management*, 215, 11-19. doi: 10.9790/487X-2105051119
- Dias, M.; Teles, A. 2019. A Comprehensive Overview of Brazilian Legislation on Credit Cooperatives. *Global Journal of Politics and Law Research*, 74, 1-12. doi: 10.13140/RG.2.2.25054.28488
- Dias, M.; Teles, Andre 2018. From Animal Traction to LRV: Public Rail Transportation in Rio de Janeiro. *International Journal of Science and Research*, 711, 765-770. doi: 10.21275/ART20192818
- Evans, A. M., & Krueger, J. I. 2011. Elements of trust: Risk and perspective-taking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 171-177.
- Evans, A. M., & Krueger, J. I. 2014. Outcomes and expectations in dilemmas of trust. *Judgment and Decision Making*, 92, 90-103.
- Evans, A., & Revelle, W., 2008. Survey and behavioral measurements of interpersonal trust. In: *Journal of Research in Personality*, 42 2008 1585-1593.
- Fukuyama, F. 1995 *Trust the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, NY: Free Press.
- Gillespie, N. 2003. Measuring trust in work relationships: The Behavioral Trust Inventory. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Seattle, WA.
- Govier, T. 1994. Is it a jungle out there? Trust, distrust, and the construction of social reality. *Dialogue*, 33: 237-252.
- Gunia, B.C., Brett, J.M., Nandkeolyar, A.K., and Kamdar, D. 2014. Trust me, I'm a negotiator: Diagnosing Trust to negotiate effectively, globally. *Organizational Dynamics*, 43, 27-36.
- Kalat, James W. 2011. *Introduction to Psychology*. Belmont, CA: Woodsworth, Cengage Learning.
- Khodyakov, D. 2007. Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach. *BSA Publications Ltd*. Volume 411: 115-132, DOI: 10.1177/0038038507072285, SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Labonne, J., & Chase, R. S. 2010. A road to trust. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 74, 253-261.
- Lewicki, R.J. & Brinsfield, C. 2012. Trust as a heuristic. In: W.A. Donohue, R.R. Rogan and S.Kaufman Eds.. *Framing in Negotiation: State of the Art*. New York, Peter Lang.
- Lewicki, R.J. & Hanke, R. 2012. Once fooled, shame on you! Twice fooled, shame on me! What deception does to deceivers and victims: Implications for negotiators in situations where ethicality is unclear. In B. Goldman and D. Shapiro eds, *The Psychology of Negotiations for the 21st Century* pp. 211-244. Oxford, UK: Routledge Press.
- Lewicki, R.J., and Bunker, B.B. 1995. Trust in relationships: A model of trust development and decline. In B.B. Bunker and J.Z. Rubin eds, *Conflict, cooperation, and justice* pp. 133-174. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R.J., and Bunker, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* pp. 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lewicki, R.J., and Litterer, J.A. 1985. *Negotiation*. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Lewicki, R.J., and Polin, B. 2013. Trust and negotiation. In: Olekalns, M, and Adair, W.L. eds. *Handbook of Research in Negotiation*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 161-190.
- Lewicki, R.J., and Stevenson, M. 1998. Trust development in negotiation: Proposed actions and a research agenda. *Journal of Business and Professional Ethics*, 99-132.
- Lewicki, R.J., Barry, B., and Saunders, D. 2010. *Negotiation* 6th edition. Burr Ridge, IL: McGraw- Hill Irwin.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 233, 438-458.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C., and Gillespie, N. 2006. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. In: *Journal of Management*, 32, 991-1022.
- Lopes, R.; Massiou, F.; Bahli, B.; Barros, S.; Dias, M. 2021 The Compelled Circumstantial Trust in Project Management Environment: Validation of the Scale Model. *JMPM*, 83, 136-145. doi: 10.19255/JMPM02512
- Luhmann, N. 1979. *Trust and power*. Chichester, UK: Wiley.
- Luhmann, N. 1988. Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D. Gambetta ed *Trust: Making and breaking cooperative relations* pp. 94-107. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3 709-734.
- Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35 4, 651-665.
- Rotter, J.B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35 651-665.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., and Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23pp, 393-404.
- Schoorman, F.D. Mayer, R.C., and Davis, J.H., 2007. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 2 344-354.
- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. 2005. The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 625-648.
- Shapiro, D.L., Sheppard, B.H., and Cheraskin, L. 1992. Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 84, 365-377.
- Todorov, A., Pakrashi, M., & Oosterhof, N. N. 2009. Evaluating faces on trustworthiness after minimal time exposure. *Social Cognition*, 276, 813-833.
- Thompson, L. 1990. Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- Thompson, Leigh 2015; *The Truth about Negotiations*. New Jersey: Pearson, 2<sup>nd</sup>. Edition.
- Thorndike, E.L. 1970. *Animal Intelligence*. Darien, CT: Hafner original research published 1911.
- Tinsley, C.H., O'Connor, K.M., and Sullivan, B.A. 2002. Tough guys finish last: the perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 882, 621-642.
- Walton, R. E. & McKersie, R. B. 1965. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- Yamagishi, T. 1988. The provision of a sanctioning system in the United States and Japan. *Social Psychology Quarterly*, 51, 3 265-271.

- Yamagishi, T., Kanazawa, S., Mashima, R., & Terai, S. 2005. Separating trust from cooperation in a dynamic relationship. *Rationality and Society*, 173, 275-308.
- Yamagishi, Toshio, and Midori Yamagishi. 1994. Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion* 182:129-166.
- MG. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 93, 3521-3538. doi:16.10089.IJMTE/2019.V9I3.19.27864
- Sartori, S.; Jantsch, M. Dias, M. Navarro, R. 2020 Negotiating with Indigenous Peoples: Land Area Acquisition for the Fulkaxó Reserve in Brazil. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 49, 457-4/61. doi: 10.36348/sjef.2020.v04i09.006

\*\*\*\*\*

- Paradela, V. C.; Dias, M.; Gomes, R.; Passion, L.; Adum, J. 2019 Performance Evaluation Model for Municipal Administration: Case on Cataguases, Minas Gerais. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 94, 3537-3554. doi:16.10089/IJMTE.2019.V9I4.19.27450
- Paradela, V.; Dias, M.; Sampaio, D.; Plácido, E.; Fernandes, G. 2019. Best Managerial Practices in Retail Business in Juiz De Fora-