

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

EDER BRUNO CAVALCANTI DO NASCIMENTO

**CONFIANÇA EM CONSÓRCIO EMPRESARIAL:
CONFIABILIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS
NO SERVTEC/PE**

**RECIFE
2014**

Universidade Federal de Pernambuco
Mestrado Profissional em Administração

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

“Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);

“Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em partes, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saídas controladas;

“Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor. Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: **Confiança em Consórcio Empresarial: Confiabilidade e prestação de contas no SERVTEC/PE**

Nome do autor: **Eder Bruno Cavalcanti do Nascimento**

Data da aprovação: **19 de novembro 2014.**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1	<input checked="" type="checkbox"/>
Grau 2	<input type="checkbox"/>
Grau 3	<input type="checkbox"/>

Recife, 19 de novembro 2014.

Assinatura do Autor

Eder Bruno Cavalcanti do Nascimento

**Confiança em Consórcio Empresarial:
Confiabilidade e prestação de contas no
SERVTEC/PE**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, no mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

Orientadora: Lilian Soares Outtes Wanderley

**Recife
2014**

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

N244c

Nascimento, Eder Bruno Cavalcanti do

Confiança em consórcio empresarial: confiabilidade e prestação de contas no SERVTEC/PE / Eder Bruno Cavalcanti do Nascimento. - Recife: O Autor, 2014.
115 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Lilian Soares Outtes Wanderley.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

Inclui referências e apêndices.

1. Consórcios. 2. Longevidade. 3. Prestação de contas. I. Wanderley, Lilian Soares Outtes (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2014 – 008)

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

**Confiança em Consórcio Empresarial:
Confiabilidade e prestação de contas no
SERVTEC/PE**

Eder Bruno Cavalcanti do Nascimento

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 19 de novembro de 2014.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Lilian Soares Outtes Wanderley, UFPE (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Examinadora interna)

Prof^a. Dr^a. Lúcia Maria Barbosa de Oliveira, FBV (Examinadora externa)

Para Edson, Débora e Sandra,

Existem momentos que surgem em nossa vida que proporcionam oportunidades inauditas para reflexão. Indubitavelmente esta é uma oportunidade única. Escrevo em poucas linhas para dedicar este trabalho a vocês, pai, mãe e esposa. Aproveito para destacar minha gratidão e o meu amor. É um privilégio tê-los em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo e principalmente por entender que posso tudo, pois ele é a minha força!

Agradeço de forma muito carinhosa à Professora Lilian Soares Outtes Wanderley pela dedicação e paciência nas orientações, e pelos incentivos intelectuais que abriram minha mente para escrever. Sem ela esta dissertação não seria possível.

Externo meu agradecimento às professoras Débora Dourado e Lúcia Barbosa pela disponibilidade em participar na qualidade de examinadoras desta dissertação e pela dedicação, orientação e correção deste trabalho agindo com zelo e responsabilidade.

Aos amigos do MPA turma II pelas saudosas aulas e momentos de descontração e aprendizado vivenciados ao longo de dois anos.

À Primeira Igreja Batista em Moreno por compreender os momentos de ausência nas atividades eclesíásticas em detrimento da dedicação aos estudos e elaboração da dissertação.

À minha esposa, Sandra Arcanjo, pelo apoio e entendimento desde o início deste mestrado, reconhecendo que o esforço não é vão.

Por fim, agradeço a todos que fizeram parte desta empreitada que, indubitavelmente, marca o início de uma nova vida, mais madura, com mais responsabilidade e principalmente mais conhecimento a ser compartilhado.

RESUMO

Este estudo, realizado em um consórcio empresarial da cidade do Recife (PE), aqui identificado como SERVTEC-PE, objetivou analisar aspectos de confiança no relacionamento dos consorciados. Constitui um estudo exploratório-descritivo de natureza qualitativa, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos empresários que decidiram pela formação do consórcio SERVTEC-PE. Combinando a literatura acadêmica e conceitos de coopetição e confiança, a pesquisa que culminou nesta dissertação visou investigar como se desenvolvem relações de confiança numa relação de consórcio empresarial, considerando que os participantes cooperam e competem na mesma indústria. Os resultados obtidos demonstraram que a confiança é essencial numa relação de consórcio empresarial e contribui, fortemente, para que sejam atingidos bons resultados em um projeto. Ficou evidente, que o tempo dessa relação determina os níveis de confiança no SERVTEC-PE e, conseqüentemente, pode garantir longevidade do consórcio para outros projetos. A pesquisa investigou os principais atributos de confiança considerados pelos consorciados. Os resultados apontaram que a competência, o cumprimento da palavra e o respeito mútuo são os principais atributos de confiança no SERVTEC-PE. Por fim, ficou evidente que a transparência na relação consorcial por meio da prestação de contas e divisão das responsabilidades e os resultados financeiros do projeto contribuem para que se atinjam maiores níveis de confiança interorganizacional.

Palavras-chave: Consórcio. Confiança. Coopetição. Longevidade. Prestação de contas.

ABSTRACT

This study, conducted in a business consortium of the city of Recife (PE), here identified as SERVTEC - PE, aimed to analyze aspects of trust in the relationship of the partners. Is a descriptive, exploratory qualitative study, conducted through semi-structured interviews with entrepreneurs who have decided for the formation of the consortium. Combining the academic literature on the concepts of coepetition and trust the research that culminated in this dissertation aimed to investigate how to develop relationships of trust in a business consortium, considering that participants cooperate and compete in the same industry. The results showed that trust is essential in a relationship business consortium and strongly contributes to that is achieving good results in a project. It was evident that the time of this relationship determines the confidence levels of the consortium and therefore ensures longevity of the consortium for other projects. The research aimed to identify key attributes of trust considered by consortium members. The results showed that the competence, the fulfillment of the word and mutual respect are the core attributes of confidence in SERVTEC - PE. Finally, it became evident that transparency in relation consortium through accountability and division of responsibilities and the financial results of the project contribute to the achievement of higher levels of inter organizational trust.

Key-Words: Consortium. Trust. Coepetition. Longevity. Accoutability

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca do Consórcio SERVTEC-PE	18
Figura 2 – Roteiro do Estudo proposto	20
Figura 3 – As Principais Fontes de Incerteza Institucional da Nova Economia	41
Figura 4 – Referencial Teórico do Estudo	44
Figura 5 – Publicação do SERVTEC-PE no DOE-PE	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consórcio empresarial	15
Quadro 2 – Natureza dos relacionamentos de Confiança	35
Quadro 3 – Análise da Confiança: pessoal, sistêmico (organizacional)	36
Quadro 4 – Confiança baseada na suposição de expectativa	37
Quadro 05 – Resumo das Perspectivas sobre Confiança	43
Quadro 06 – Resumo da Metodologia	50
Quadro 07 – Consolidação dos resultados	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas Participantes do Consórcio SERVTEC-PE	18
Tabela 2 – Data, local e duração das entrevistas	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX – Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

DOE-PE – Diário Oficial do Estado de Pernambuco

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Definição do Problema	17
1.2	Objetivos	21
1.3	Justificativa e contribuição para o estudo	22
1.3.1	Justificativa Teórica	22
1.3.2	Justificativa Prática	23
1.4	Estrutura da Dissertação	24
2.	REFERENCIAL TEÓRICO: COOPETIÇÃO E CONFIANÇA	25
2.1	Coopetição	25
2.1.1	Teoria dos Jogos	25
2.1.2	Competição	28
2.1.3	Cooperação	29
2.1.4	Conceito de coopetição	30
2.2	Confiança	32
2.2.1	Perspectiva da confiabilidade	38
2.2.2	Perspectiva da accountability ou prestação de contas	38
2.2.3	Perspectiva do Ambiente empresarial	40
2.2.4	Considerações Finais	43
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1	Unidade de Análise: Consórcio SERVTEC-PE	46
3.2	Roteiro de Entrevista	47
3.3	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	48
3.4	Análise de Conteúdo Qualitativa	48
3.5	Categorias de Análise	51
4.	ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1	Definição de Confiança	53
4.2	Atributos de Confiança	54
4.3	Ambiente Econômico	59
4.4	Accountability / Mecanismos de Controle	61
4.5	Confiança nas Relações familiares	62
4.6	Confiança no SERVTEC-PE	64
5.	CONCLUSÃO	69
5.1	Respondendo a pergunta de pesquisa	69
5.2	Limitações e Sugestões para Pesquisa	76
5.3	Recomendações Gerenciais	77
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE	82

1 Introdução

As mudanças da teoria capitalista ocorridas na década de 1970 foram acompanhadas da ascensão de um novo modelo nas organizações, fundamentada na flexibilidade dos processos, produtos, padrões de consumo e mercados (HARVEY, 2008), por consequência o capitalismo trouxe o processo de descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas (CASTELLS, 1999, p. 39). O modelo de estrutura organizacional que predominou no século XX foi caracterizado por estruturas verticalmente integradas, através de uma hierarquia rígida, essa estrutura organizacional foi, aos poucos, sendo substituída pela lógica da empresa que opera por meio de parcerias com a finalidade de atender a demandas de mercado através da inovação, flexibilidade e agilidade trazidas pelo fenômeno da globalização. Nessa temática surgiram novos conceitos e estudos organizacionais na tentativa de descrever o novo cenário vivenciado pelas organizações, expressões como alianças estratégicas (PORTER, 1990; DUNNING, 1995), coopetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996), competição (PORTER, 1990), que são destaque no cenário empresarial.

Esses conceitos se materializam no mundo dos negócios e, atualmente, pode-se visualizar exemplos de alianças entre empresas, principalmente dos grandes *players* do mercado. Na indústria automobilística, por exemplo, Fiat (Italiana) e Tata (Indiana) estabeleceram uma aliança no país oriental, envolvendo transferência de tecnologia e aprendizagem sobre o mercado local. Outro exemplo neste mesmo segmento foi vivenciado pela General Motors e Toyota, essas empresas mantiveram uma aliança estratégica em território americano, enquanto a francesa Renault e a japonesa Nissan mantêm uma bem-sucedida parceria há mais de uma década, formando o quarto maior grupo automobilístico do mundo. Por fim, no Brasil, a fabricante de ônibus Marcopolo é conhecida pela sua capacidade de entrar em mercados tão diversos quanto México, Colômbia, África do Sul e China por meio de alianças com parceiros locais (SOFTEX, 2009).

Na indústria tecnológica a dinâmica não é diferente, o fenômeno da globalização trouxe uma contínua e intensa busca por elevados padrões de competitividade por parte de todos que participam dos mercados quer domésticos ou internacionais. Como exemplo, a *Apple* possui em sua trajetória alianças com Sony, Motorola, Philips e AT&T para desenvolvimento de tecnologias. Percebe-se, portanto, que a necessidade pelo aumento de

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de posicionar-se à frente no novo ciclo de inovação é uma condição *sine qua non* à longevidade das empresas no mercado.

Uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012) aponta que foram criadas aproximadamente 800 (oitocentas) redes de empresas no Brasil na última década, em dezenas de segmentos diferentes da indústria, comércio e serviços. As organizações passaram a formar uma variedade considerável de parcerias, tais como *clusters*, cadeias, redes e consórcios empresariais. Necessário frisar que cada tipo de aliança possui suas peculiaridades embora não sejam conceitos independentes, pois todos são baseados em alguma forma de cooperação e confiança.

O conceito Aliança estratégica vem sendo estudado desde a segunda guerra mundial, com significado amplo de união, agregação, integração entre empresas, busca representar um guarda-chuva para diversas tipologias de arranjos interorganizacionais coerentes com o momento atual de mudanças impostas pelo fenômeno da globalização, ambiente este de rápido desenvolvimento tecnológico, integração de mercados e aumento da competição global, caracterizado também pela quebra de barreiras geográficas entre os países. (PORTER, 1990).

Na visão de alguns autores (PORTER, 1990, GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), as alianças são caracterizadas por relações que possuam caráter estratégico e que representam uma oportunidade clara de ganho de competitividade que as empresas não teriam facilmente em outras circunstâncias.

Dentre as formas de alianças estratégicas, temos o consórcio empresarial, no qual existe um agrupamento de empresas que se unem por um objetivo comum. Essa união traz maiores possibilidades de obtenção de vantagem competitiva através da redução de custos e da soma das *expertises* das empresas participantes do consórcio.

A definição consórcio é dada pela Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976 e consiste na associação de empresas ou qualquer outra sociedade, sob o mesmo controle ou não, que não perderão sua personalidade jurídica, para obter finalidade comum em determinado empreendimento, geralmente de grande vulto ou de custo muito elevado, exigindo para sua execução conhecimento técnico especializado de alto padrão.

Para o SEBRAE (2013), os consórcios representam um novo modelo de estrutura organizacional através da união de duas ou mais empresas com propósito de realizar

negociações que a empresa não teria condições de desempenhar isoladamente, nessa união um dos maiores desafios consiste na elaboração do contrato que tenha as obrigações de cada consorciado, assim como a divisão das tarefas, as receitas, os custos e a despesa, ou seja, a construção de mecanismos de controle capazes de dar ao consórcio a segurança aos participantes, tendo como principal a liberdade de compactuar os deveres e as obrigações dos envolvidos, além da redução dos custos.

Para Tálamo (2008), os consórcios empresariais são definidos como um grupo de organizações que trabalham em conjunto em um projeto específico, tendo como principal característica divisão dos custos e riscos em comum.

Por fim, diversos autores consideram que o consórcio de empresas é uma maneira flexível de aderir à cooperação ideal para empresas que temem perder sua autonomia de decisão e não querem se engajar por completo com outros grupos empresariais (MINERVINI, 2012; TÁLAMO, 2008; SEBRAE, 2009; COLAIACOVO, 1992).

O quadro 01, seguinte demonstra a definição de consórcio empresarial na visão de três autores.

Quadro 01 - Consórcio de empresas

Definição de consórcio empresarial	
Tálamo (2008)	O consórcio é um grupo de organizações que trabalham em conjunto em um projeto específico. Seu ponto forte está na divisão dos custos e riscos em comum
SEBRAE (2009)	O consórcio é a união de várias empresas com propósito de realizar negociações que a empresa não teria condições de desempenhar isoladamente
Minervini (2012)	O consórcio é uma maneira flexível de aderir à cooperação ideal para empresas que temem perder sua autonomia de decisão e não querem se engajar por completo com outros grupos empresariais

Fonte: Adaptado de Tálamo (2008), SEBRAE (2009), Minervini (2012)

Percebe-se que as definições apresentadas se completam na qual podemos construir uma definição clara e objetiva de consórcio empresarial com sendo: os consórcios empresariais se materializam por meio de um objetivo comum com propósito de realizar negociações, envolvendo divisão dos custos e riscos e sendo uma maneira flexível de aderir à cooperação ideal para empresas que temem perder sua autonomia de decisão.

No Brasil, a regulamentação dos consórcios de empresas, tem por base o decreto de Lei nº 6.404/76, embora as relações cooperativas já existissem em pequena escala, só no ano de 1976 recebe tratamento unitário no Direito Brasileiro.

Os consórcios são caracterizados pela concentração provisória e flexível de esforços, efetivadas pela união de empresas que se relacionam para a realização de um determinado objetivo. Cria-se, portanto, uma nova estrutura organizacional que representa o agrupamento, sem intervir na identidade de cada consorciado, mantendo-se juridicamente independentes.

O desempenho do consórcio empresarial e seus resultados operacionais dar-se-á por um processo de gestão compartilhado na qual cada consorciado é responsável por uma parte do projeto para atingir seu objetivo final.

Independente do número de empresas que compõem o consórcio, as práticas cooperativas entre elas podem levar a situações de desconfiança, pela existência da possibilidade de descumprimento dos parceiros diante dos compromissos assumidos no projeto, resultando numa falta de lealdade, tornando o consórcio vulnerável às ações oportunistas.

Nessa abordagem, Peyrefitte (1999), acredita que a mola do desenvolvimento reside na confiança depositada nas iniciativas da liberdade explorada e criativa, sendo esta liberdade possuidora de contrapartidas, deveres, limites e da capacidade de responder a si mesma. Nesse contexto, o conceito de confiança encontra-se numa época que enfatiza o sucesso e a longevidade empresarial, o que o torna mensurável (COVEY, 2008). Sugere-se, portanto, que a confiança é considerada um instrumento elementar no desenvolvimento das atividades de um consórcio empresarial para que os objetivos sejam atingidos, em sua totalidade.

Srouf (2000), por sua vez, busca ilustrar a existência paradoxal entre as práticas dos empresários brasileiros e o formalismo (discurso formalista). Este autor realizou um estudo junto a 647 empresários brasileiros, sendo um dos principais resultados desse estudo a carência de posturas de integridade moral nas relações de interdependências. Essa informação leva uma discussão ainda mais ampla quanto às relações de confiança na dinâmica das atividades de um consórcio empresarial.

Dessa forma, este trabalho tem por objetivo estudar como se desenvolvem relações de confiança num consórcio empresarial, considerando que os participantes cooperam e competem na mesma indústria.

1.1 Definição do Problema - Confiança no Consórcio SERVTEC-PE

Projetos complexos e de altos recursos financeiros requerem um agrupamento de qualificações distintas, seja pelo aporte de capital a ser investido, pela necessidade de múltiplas qualificações para desenvolvimento do trabalho ou ainda pela necessidade de atendimento ao escopo dos serviços nos prazos contratados. Essa junção multifuncional tem se demonstrado uma estratégia importante no ambiente empresarial e cada vez mais utilizada nos consórcios empresariais, com impacto na mudança do cenário da indústria.

As condições básicas para formação do consórcio é a apresentação do compromisso de constituição do consórcio assinado por todos os consorciados, que poderá ser feito por instrumento público ou particular, levado ao registro legal para que se tenha efeito jurídico. Nessas condições torna-se necessário a indicação da empresa líder do consórcio, a qual caberá à responsabilidade de responder perante o contratante e os consorciados. O termo de constituição de consórcio regerá as condições de responsabilidade de cada empresa participante, considerando os ganhos financeiros e as responsabilidades na execução do serviço.

Em Pernambuco, o Governo do Estado promoveu em setembro de 2011, licitação pública para contratação de empresa especializada na prestação de serviço de teleatendimento, gestão de serviços e acompanhamento de incidentes, atendimento de campo e manutenção de equipamentos ativos do ambiente de tecnologia da informação da Administração Pública Estadual de Pernambuco (APE). O edital de licitação foi publicado na modalidade pregão presencial através do Sistema de Registro de Preço – SRP. Essa modalidade de licitação compreende conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras. Dessa forma, a empresa contratada registra o preço unitário e o contratante solicita os serviços, por demanda em quantas quantidades forem necessárias, limitado ao máximo estabelecido no contrato.

A premissa central do serviço licitado é teleatendimento e suporte de informática aos usuários dos órgãos públicos estaduais utilizando uma central de teleatendimento. Com especial atenção à Secretaria de Educação do Estado, quando um equipamento de informática (computadores, impressores, scanners, roteadores, etc.) necessita de manutenção ou configuração, a central de atendimento é acionada com o atendimento de primeiro nível, por

meio de teleatendimento, na tentativa de uma solução imediata. Caso necessário, passa-se para o segundo nível onde uma equipe de campo comparece a unidade estadual solicitante para solução do problema.

Devido ao projeto necessitar de serviços especializados de alta tecnologia, inovação, recursos humanos qualificados e grande aporte financeiro para operacionalização, cinco empresas do estado de Pernambuco decidiram formar um consórcio empresarial para concorrer ao projeto. O consórcio foi o único participante e, conseqüentemente, vencedor do projeto. As empresas participantes formalizaram o compromisso e o denominaram consórcio SERVTEC-PE. Participam do consórcio SERVTEC-PE as seguintes empresas:

Tabela 01- Empresas Participantes do Consórcio SERVTEC-PE

EMPRESA	% DE PARTICIPAÇÃO
PR	16
CH	42
DT	16
PN	13
ZH	13

Fonte: O Autor, adaptado de Termo do Consórcio SERVTEC-PE (2014)

A logomarca criada para o consórcio SERVTEC-PE é demonstrada na figura 01 abaixo:

Figura 01 – Logomarca do Consórcio SERVTEC-PE



Fonte Consórcio SERVTEC-PE (2014)

As empresas participantes do consórcio SERVTEC-PE possuem sede na cidade do Recife, estado de Pernambuco e são consideradas empresas base tecnológica, atuando nos setores de *contact center* e Tecnologia da Informação e Comunicação- TIC. São elas:

- A empresa ZH foi fundada em janeiro de 1992 com o objetivo de prestar serviços de Informática e Engenharia. A proposta idealizada foi a de oferecer aos seus clientes soluções completas indo desde o projeto elétrico e lógico de redes de microcomputadores com fornecimentos e manutenção de equipamentos, até as áreas de treinamento e consultoria. Atua fortemente na área de instalações de redes estruturadas e construção civil, com ênfase na área de telecomunicações e automação predial.
- A empresa PN foi fundada em 1991 com serviços especializados em infraestrutura de rede (cabeamento e equipamentos), hardware (manutenção em microcomputadores) e software (servidores para todos ambientes operacionais) e elaboração de projetos e instalação de Circuito Fechado de Televisão (CFTV).
- A empresa DT atua no mercado desde 1996, atendendo a empresas públicas e privadas por meio de suas três principais áreas de negócios: *Telemarketing* – operação de *contact centers* para serviços de teleatendimento ativo e receptivo. *Consultoria econômica* – elaboração de estudos e análises nas áreas de economia, negócios e finanças e *Pesquisa de opinião e de mercado* – através da realização de pesquisas quantitativas e qualitativas.
- A empresa PR iniciou suas atividades em 1997 e oferece soluções em Contact Center, BPO (*Business Process Outsourcing*) e TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação).
- A empresa CH foi fundada em 2003 e atua no setor de terceirização de TI – Tecnologia da Informação integrando soluções que ajudem nos negócios de seus clientes.

A concepção para formação do consórcio SERVTEC-PE foi cooperar para competir, unindo as *expertises* das cinco empresas para, juntas operacionalizem o projeto para o Governo do Estado de Pernambuco.

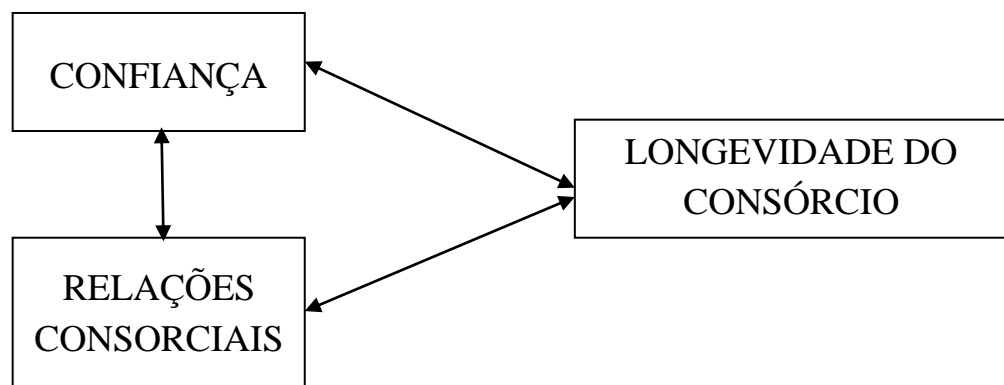
A confiança dentro das relações intraorganizacionais pode contribuir substancialmente para o aumento da eficiência organizacional. Pesquisas empíricas recentes revelam que confiança interpessoal possui um papel de mediação e está diretamente relacionada a vários elementos da gestão, tais como o compartilhamento de informações, redução de conflitos, satisfação e motivação dos empregados e, finalmente, eficiência e desempenho superior (DIRKS & FERRIN, 2001 apud ZANINI, 2009). Nesse contexto, as relações confiança entre as empresas participantes do consórcio SERVTEC-PE, podem ser caracterizadas por

incertezas quanto à longevidade para outros projetos. Essa relação tem se demonstrado um fator que pode afetar o desempenho do empreendimento.

Surge, portanto a necessidade de identificação de dimensões balizadoras de confiança no âmbito do consórcio SERVTEC-PE que possa assegurar uma relação de negócio ‘ganha-ganha’ e garantir a perenidade para outros projetos, mesmo os partícipes sendo concorrentes da mesma indústria e parceiros entre si para operacionalização do projeto para o Governo do Estado de Pernambuco, o que se caracteriza como coopetição (NALEBUFF E BRANDENBURGUER, 1997).

Esquemáticamente, a figura 02 abaixo ilustra o pano de fundo que caracteriza o contexto sobre o qual se objetiva aprofundar neste estudo.

Figura 02 – Roteiro do Estudo proposto



Fonte: O Autor, 2014

O desafio, portanto, consiste na manutenção de um ambiente saudável para que seja desenvolvido um investimento de confiança nos parceiros, em que interesses mútuos ou compatíveis sejam valorizados, no longo prazo.

Assim, estimulado pela questão da confiança como requerimento na manutenção dos interesses dos participantes do consórcio, surge a pergunta de pesquisa que consiste em: Como se dá o relacionamento da confiança entre os participantes do Consórcio SERVTEC-PE?

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é entender como se dá o relacionamento da confiança entre os participantes do consórcio SERVTEC-PE.

Para este trabalho, a confiança é definida como: Esperança ou expectativa em alguém a partir do julgamento de características pessoais demonstradas pelos comportamentos e atitudes cotidianas. Um crédito de fé. Tal definição foi adaptada dos textos identificados nos dois dicionários de referência (AURÉLIO, 2009; HOUAISS, 2009).

Os objetivos específicos foram divididos de forma que ao serem atingidos, automaticamente levem ao atendimento do objetivo geral, ou seja, aqueles são partes integrantes deste. Assim, são apontados como objetivos específicos:

1. Identificar principais atributos de confiança que precisam ser levados em consideração para os relacionamentos entre os participantes do consórcio SERVTEC-PE de maneira a facilitar o alcance de seus objetivos, considerando o tempo de relacionamento dos consorciados, a competência, a honestidade, o respeito mútuo, a reciprocidade, a confiabilidade, a *accountability* (prestação de contas) e mecanismo de controle, o cumprimento da palavra, a incerteza ambiental e a confiança nas relações familiares.
2. Descrever eventuais características distintas da relação de confiança em um consórcio empresarial das relações de confiança em outros ambientes.

1.3. Justificativa e contribuição para o estudo

1.3.1 Justificativa Teórica

A relevância desse estudo se dá através da importância que os consórcios possuem no atual contexto empresarial, sobretudo na cidade de Recife, Pernambuco. Essa importância pode ser evidenciada no crescente número de alianças empresariais no Brasil, em suas diversas tipologias e entre elas o consórcio de empresas. Esse crescimento permite observar algumas tendências no cenário empresarial, como o aumento das relações de cooperação entre organizações, a cooperação para internacionalização de empresas entre organizações concorrentes e o consequente aumento das parcerias entre organizações de diferentes indústrias.

Outro aspecto a ser considerado é o aumento do número de parceiros, de modo que as alianças, antes caracterizadas por cooperação bilaterais, têm cada vez mais características múltiplas. Tornou-se comum a formação de alianças entre grande número de empresas com o objetivo de estabelecer novos padrões tecnológicos e diminuição das barreiras de entrada de novos concorrentes (SOFTEX 2009, PORTER, 1990).

Embora o tratamento jurídico dos consócios empresariais tenha sido formalizado em 1976 no Brasil, a temática da confiança no consórcio de empresas demonstra-se nova e em pleno crescimento, necessitando de estudos que possam contribuir para promoção de um ambiente seguro e próspero entre os participantes do consórcio.

Por fim, a temática da confiança tem demonstrado relevância na academia, e por isso, estudos emergem com finalidade de entender melhor as relações de confiança e seus impactos no relacionamento empresarial. Embora na fase ainda emergente, são poucos estudos que abrangem aspectos de confiança entre consórcios empresariais, sendo esta pesquisa uma contribuição na disseminação do conhecimento da confiança para a epistemologia.

Sendo assim, dentro dessa nova estrutura empresarial, torna-se relevante o estudo empírico com a finalidade de aprofundar algumas temáticas para um melhor entendimento dos fenômenos, e neste caso, pretende-se aprofundar no estudo da confiança numa relação consorcial.

1.3.2 Justificativa Prática

A relevância prática desse trabalho se dá pela necessidade dos consórcios empresariais estabelecerem uma base sólida sobre confiança, para avaliarem suas estratégias competitivas para outros empreendimentos, em particular o estudo do consórcio SERVTEC-PE. Nesse sentido, justifica-se este estudo para apoiar e favorecer as relações de confiança no âmbito do SERVTEC-PE, refletindo o aspecto mais importante do Mestrado Profissional na busca de respostas práticas à dinâmica das atividades empresariais.

Por fim, o autor desta pesquisa faz parte do quadro de funcionários de uma das empresas integrantes do consórcio SERVTEC-PE, sendo, portanto, necessário à propositura de um estudo baseado na confiança para promoção de um ambiente favorável à perenidade, no longo prazo, do consórcio.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos, sendo eles, 1. introdução, 2. fundamentação teórica, 3. método, 4. análise dos dados, e por fim, 5. conclusão. Lista com as referências utilizadas no texto e apêndice onde estão as transcrições das entrevistas realizadas integram o volume.

Este capítulo, o primeiro dos cinco, tratou da apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos do trabalho, e das justificativas e contribuições desta dissertação, bem como sua estrutura.

O Capítulo 2 refere-se à fundamentação teórica onde será tratado o arcabouço teórico que foi utilizado para estruturar o trabalho de campo da dissertação, sendo abordadas as teorias referentes à confiança, a cooperação e o ambiente da nova economia vivenciado pelas organizações.

O Capítulo 3 refere-se ao método onde será abordada a explicação da operacionalização da pesquisa, assim, são tratadas questões como o delineamento da pesquisa e as unidades de análise, bem como o detalhamento sobre a coleta e a análise dos dados.

O Capítulo 4 refere-se a análise dos dados, onde será tratado os achados da pesquisa e as relações entre esses e a fundamentação teórica.

Por fim, o Capítulo 5 refere-se às conclusões e finaliza o trabalho de dissertação respondendo a pergunta de pesquisa. Além disso, explica as limitações do trabalho e sugere recomendações gerenciais na temática da confiança em consórcio empresarial.

2 Referencial Teórico: Coopetição e Confiança

Neste capítulo são tratados os referenciais teóricos que influenciaram o presente estudo, bem como nortearam a pesquisa de campo. É sabido que as argumentações de autores e estudiosos contribuem para a construção de novas teorias e reflexões a cerca da temática da confiança. Assim, vale ressaltar que entender e relacionar a ideia dos autores é primordial para um bom entendimento do presente trabalho. Destarte, será seguida uma lógica que tem por objetivo apresentar como a confiança e a coopetição podem ser trabalhadas conjuntamente, de maneira a maximizar os resultados em um consórcio empresarial.

Inicialmente será abordada a temática da coopetição, permeando a teoria dos jogos, a competição e a cooperação, numa sequência lógica. Em seguida será tratado o conceito de confiança e do ambiente empresarial sob a perspectiva da nova economia que tem a incerteza como forte característica.

2.1 Coopetição

Para um melhor entendimento da temática da coopetição faz necessário recorrer as sua base conceitual. Segundo Nalebuff e Brandenburger (1997), a coopetição é constituída a partir do entendimento da teoria dos jogos e formada pela junção dos conceitos de competição e cooperação.

2.1.1 Teoria dos Jogos

A teoria dos jogos estuda situações estratégicas onde jogadores escolhem e decidem por diferentes cursos de ações na tentativa de melhorar seu retorno. Trata-se basicamente de um conjunto de ferramentas que buscam para auxiliar o entendimento dos fenômenos observados quando tomadores de decisão interagem. Sendo assim, se os *players* em situações de conflito de interesse agem de forma racional, a teoria dos jogos seria o instrumento para o mapeamento e análise destas situações através de situações abstratas.

A teoria dos jogos toma por base as ciências exatas, através da matemática. Inicialmente foi formulada por Von Neumann e Morgenstern, em 1944, embora esta lógica já tivesse sido usada na segunda guerra mundial (NALEBUFF E BRANDENBURGUER, 1996).

Em 1950, Albert Tucker desenvolveu o Dilema do Prisioneiro¹, demonstrando de forma simples e prática como a Teoria dos Jogos funcionava (CRAINER, 1996). Até a década de 70, entretanto, pouco progresso foi observado na evolução e aplicação desta teoria. Interesse maior, todavia, foi despertado apenas em 1994, quando John Nash, John Harsanyi e Reinhard Selten receberam o Prêmio Nobel de Economia por suas contribuições no campo da Teoria dos Jogos. (LEÃO, 2004).

Atualmente, em vários momentos, os gestores necessitam tomar decisões difíceis, que representam um dilema para a organização, tais como: redução de preço, busca de preços sem diminuir as margens de lucro da empresa mantendo o *market share*. Para isto, os tomadores de decisão, ao buscarem prever as reações dos consumidores e concorrentes, agem em consonância com a teoria dos jogos. Para Nalebuff e Brandenburger (1997), a teoria dos jogos estaria explicando que a mudança com sucesso é mais do que uma coincidência; os negócios sobrevivem pela estratégia de valor adicionado e nenhuma outra estratégia poderia obter sucesso. (LEÃO, 2004).

A importância desta teoria para a administração estratégica é dada pela observação dos *players* no jogo, ou seja, como os concorrentes, os consumidores e até mesmo os fornecedores irão se comportar para se posicionar o negócio. (LEÃO, 2004, NALEBUFF e BRANDENBURGUER, 1997 e AZEVEDO, 1999). Concluem que, pelo menos, a Teoria dos Jogos possibilita aos administradores entender a natureza dos jogos nos quais estão envolvidos, mas que não deve ser tomada como instrumento analítico único na área de estratégia empresarial.

Embora o uso da matemática busque facilitar a compreensão do modelo teórico, a Teoria dos Jogos não é inerentemente matemática e, mesmo não sendo uma teoria da Administração Estratégica que leve a conclusões empíricas, oferece um ferramental analítico

¹ O Dilema dos Prisioneiros refere-se a um jogo busca representar o dilema entre cooperar e trair. Um breve resumo deste é dado considerando dois suspeitos que são presos pela polícia, o A e B. Não há provas contundentes para polícia os condenar, então alocar os suspeitos em salas diferentes e oferece o mesmo acordo para os dois: Os acordos são: 1) Se um dos prisioneiros confessar (trair o outro) e o outro permanecer em silêncio, o que confessou sai livre enquanto o cúmplice silencioso cumpre 10 anos. 2). Se ambos ficarem em silêncio (colaborarem um com o outro), a polícia só pode condená-los a 1 ano cada um. 3). Se ambos confessarem (traírem o comparsa), cada um leva 5 anos de cadeia. Cada prisioneiro faz a decisão sem saber a escolha do outro - eles não podem conversar. Como o prisioneiro vai reagir? Existe alguma decisão racional a tomar? Qual seria a sua decisão?

para o estudo das relações entre os agentes em situações competitivas, o que serve de base para que os agentes aumentem a probabilidade de alcançar o sucesso (LEÃO, 2004, POSTREL, 1991; CRAINER, 1996; AZEVEDO et al, 1999).

Assim, a Teoria dos Jogos e a Administração Estratégica estariam alinhadas em muitos aspectos, a saber:

A maior contribuição que a Teoria dos Jogos pode dar à Administração Estratégica reside no fato de poder prever, dentro dos limites do modelo, o comportamento dos demais atores em função da movimentação adotada (quando estão agindo de forma racional, ou então quando existe, no passado, um padrão definido de comportamento) para, em seguida, identificar a ação mais adequada a se implementar [...] não existe uma estratégia ótima independente, o ótimo está condicionado às ações de outros. Os movimentos de um jogador podem fazer com que os outros mudem seus movimentos e vice-versa. (AZEVEDO et al., 1999, p 21, LEÃO, 2004).

Em diferente perspectiva, Rumelt, Schencel e Teece (1991), criticam a Teoria dos Jogos afirmando que o jogo dos negócios é considerado por demais complexo para ser modelado por esta teoria e que a fonte da vantagem competitiva de uma empresa, segundo pesquisas teóricas e empíricas, pode se fundamentar em recursos internos, ao invés de em posicionamento ou táticas de interações externas, foco dos modelos de Teoria dos Jogos. Leão, (2004), afirma que a dificuldade de utilização desta teoria e a construção de modelos customizados no lugar da construção de modelos genéricos seriam críticas mais pertinentes, fazendo com que pesquisadores fiquem, por receio e falta de treinamento, reticentes ao uso da Teoria dos Jogos.

A Teoria dos Jogos é de alguma relevância para o campo da estratégia, requerendo-se, entretanto, estudos longitudinais com observações mais detalhadas acerca das variáveis envolvidas num jogo de negócios. (LEÃO, 2004).

Por fim, pode-se inferir que teoria dos jogos é relevante para a administração estratégica, dado que os autores como Nalebuff e Brandenburger (1997) e Azevedo (1999), defendem que esta teoria contribuiu para alcançar o conceito de coopetição, formada pelos elementos de competição e cooperação, demonstrados a seguir.

2.1.2 Competição

Na teoria da competição é argumentado que a intensidade de competição das empresas é fator determinante para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias gerando um ambiente de rivalidade que, por sua vez, fomenta a busca por inovação, que gera benefícios para a indústria. Michael Porter (1990) argumenta que os motivos aos quais as empresas têm vantagem sobre seus concorrentes são devido à pressão existente na indústria a qual participa. A inovação passar a ser o caminho das empresas para alcançarem a vantagem competitiva, seja advinda de novas tecnologias como também de novas formas de fazer as coisas.

A dinâmica da competição resulta em uma série de ações e respostas competitivas entre empresas que concorrem dentro de uma indústria em particular (HITT, 2002, p.189). As estratégias para competir são utilizadas para explorar as relações de desvantagens existentes entre os concorrentes de determinada indústria. A rivalidade torna-se possível em virtude das diferenças de recursos, capacidades e competências existentes entre as empresas, representadas pelo ambiente interno e em virtude do próprio ambiente externo, oportunidades e ameaças enfrentadas por cada empresa.

A teoria da competição se caracteriza pela maximização dos ganhos individuais, pela maneira de agir em confronto e pela ocultação de informações relevantes (TIESSEN e LINTON, 2000). Fatores psicológicos, tais como o prestígio e o orgulho dos executivos à frente das empresas também estimulam a competição e a autosuperação das empresas, o que fomenta o dinamismo dentro da indústria (BENGTSSON; KOCK, 2000).

A vantagem competitiva é entendida como o diferencial de posicionamento numa indústria, através do desenvolvimento e ganho de competências que possibilitem a oferta de produtos superiores aos consumidores em detrimento aos produtos da concorrência (PORTER, 1989; PRAHALAD E HAMEL, 1990). Percebe-se que a competitividade é gerada pela habilidade das empresas de desenvolverem competências mais rápidas e menos custosas que seus concorrentes.

Nesse sentido, as empresas que possuem preocupação com sua competitividade baseada no preço estariam desperdiçando o desenvolvimento de vantagens competitivas através das competências essenciais (PORTER, 1989). Prahalad e Hamel (1990) associam uma empresa a uma grande árvore onde a raízes que proporcionam a alimentação, sustentação e estabilidade são justamente as competências essenciais.

A teoria da competição demonstra ser positiva para empresas e para indústria até certo ponto. O comportamento exclusivamente competitivo pode levar as empresas a curso de ação com máxima rivalidade na indústria que pode levar a uma relação perde-perde. Esse tipo de comportamento predatório traz a retornos temporários de curto prazo, sendo difícil manter a competitividade estratégica no longo prazo (GARCIA e VELASCO, 2002).

No caso do consórcio SERVTEC-PE as empresas participantes são competidoras entre si na mesma indústria e ao mesmo tempo desenvolvem ações cooperativas. Nesse cenário, a perspectiva da competição passa a ser vista em um novo contexto, o qual possa abranger os benefícios da cooperação.

2.1.3 Conceito de cooperação

As estratégias cooperativas são entendidas como uma forma das empresas colaborarem entre si para competir, vários são os modelos das estratégias cooperativas tais como *join ventures*, alianças estratégicas, acordos cooperativos entre empresas e governo, consórcios empresariais. Esse modelo estratégico tem se tornando uma forma popular das empresa se recriarem para perseguir a competitividade estratégica (MAITAL, 1991; TIESSEN e LINTON, 2000).

Segundo Kanter (1994) a vantagem de uma ação colaborativa é definida como um ativo que as empresas detêm, sendo boas parceiras numa aliança estratégica. O sucesso dessa ação depende, fundamentalmente, do envolvimento colaborativo dos atores envolvidos, não sendo a ação cooperativa baseada na troca, onde um parceiro adiciona em detrimento da subtração do outro. Assim, a habilidade em gerar e sustentar uma colaboração estaria contribuindo significativamente para a competitividade estratégica.

Nesse contexto colaborativo é fundamental que estabeleça a confiança mútua com a finalidade de auferir relações de bem-estar dos atores envolvidos, buscando o alcance dos objetivos comuns e o fortalecimento da cooperação existente (GARCIA e VELASCO, 2002; BENGTTSSON e KOCK, 2000; TEIXEIRA, 2003).

Assim como na competição, a cooperação também apresenta riscos, considerando a natureza competitiva dos relacionamentos. Ao desenvolverem alguma ação cooperativa, as empresas cooperam com objetivo de auferirem ganhos recíprocos onde simultaneamente são

competitivas entre si e buscam maximizar seus próprios retornos (TIESSEN; LINTON, 2000). Segundo Hamel (1989), as empresas usam a cooperação para aumentar as habilidades internas para o desenvolvimento de tecnologia, e, ao mesmo tempo se resguardam da transferência da vantagem competitiva para competidores ambiciosos.

Entende-se que Teoria dos Jogos, a competição e a cooperação trouxeram conceitos distintos que contribuíram para formação e a disseminação do estudo de coopetição, como uma forma estratégica das empresas competirem e cooperaram entre si, assunto abordado neste estudo.

O conceito de coopetição é fortemente visto e operacionalizado nas atividades do consórcio SERVTEC-PE, antes empresas competidoras, após, empresas cooperadoras na mesma indústria e hoje empresas consorciadas em um projeto e competidores entre si.

2.1.4 Conceito de coopetição

Analisando os conceitos de competição e cooperação, percebe-se que as duas abordagens são antagônicas, contudo há uma relação benéfica de interdependência entre elas. No atual cenário globalizado e competitivo, o sucesso do negócio pode requerer que as empresas adotem as duas estratégias ao mesmo tempo. A cooperação possibilita o acesso a ativos que uma empresa, sozinha, teria dificuldade em desenvolver. Por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa dentro das organizações e evitar o conluio ou a formação de cartéis.

A cooperação é caracterizada pela troca de informação e de conhecimento, podendo se configurar numa relação formal, a exemplo de alianças estratégicas, já, a competição predomina um cenário de ação e reação entre os concorrentes. Nesse contexto a cooperação e competição assumidas de forma balanceadas conduz ao conceito de coopetição que passa a exercer importante papel no desempenho dos consórcios empresariais.

O termo coopetição é definido como o matrimônio entre cooperação e competição, alertando que não se trata de conluio (O'CONNELL, 2001). A dinâmica das relações empresariais, a partir da coopetição estaria proporcionando melhores produtos com preços mais baixos aos seus consumidores, uma vez que as empresas poderiam eliminar a

ineficiência gerada pela construção de competências não essenciais. Hawk (2001) contribui definindo o conceito de coopetição como um novo modelo para fazer negócios.

Johanna Dahl (2014) define coopetição como sendo um processo baseado, simultaneamente, em interações cooperativas e competitivas mútuas entre duas ou mais empresas envolvidas numa na mesma linha de negócios onde os objetivos e experiências dos indivíduos dentro das empresas são percebidos como elementos centrais para explicar o processo de interação interorganizacional.

Nas relações de coopetição há troca de informações por parte das empresas que buscam cooperar para ganhar vantagens competitivas. A dinâmica da coopetição é baseada nas expectativas em que cada “parceiro” irá cumprir com o prometido, caracterizando assim uma ação coopetitiva baseada na confiança. Nesse contexto Ripperger (1998, p.45) considera que em toda ação cooperativa há uma expectativa de confiança e uma ação baseada na confiança. Ele define os conceitos de expectativa de confiança e ação baseada em confiança:

- *Expectativa de confiança* – é a expectativa de quem confia em outra pessoa, acreditando que ela estará motivada a não agir de forma oportunista;
- *Ação baseada em confiança* – é um investimento voluntário da pessoa que confia, através de uma ação concreta, numa situação de risco comportamental, sem recorrer a nenhum mecanismo explícito de segurança ou controle para se precaver contra um possível comportamento oportunista.

A coopetição é o modelo estratégico pelo qual o consórcio SERVTEC-PE se formou, a dinâmica da coopetição é baseada na expectativa que cada consorciado irá cumprir, eficientemente, com suas responsabilidades, conforme o acordado. A expectativa da confiança reside no desempenho positivo do projeto que gere resultados para as empresas no qual não há espaço para ações oportunistas. Sendo assim a confiança para ser instrumento elementar no desempenho das atividades do SERVTEC-PE, sendo este o próximo item a ser discutido.

2.2 Confiança

É entendimento comum que as relações de confiança são indispensáveis ao comprometimento e ao estabelecimento de interações entre as pessoas e organizações (DRUMMOND, 2007). Essas relações trazem várias definições sobre confiança, as quais variam de acordo com o perfil social, econômico ou organizacional. Essas definições sobre confiança são numerosas e muitas vezes contraditórias (LANE; BACHMANN, 1996). Nesse contexto, para trazer um conceito de confiança, é preciso transitar sobre os sentidos desta palavra.

O Dicionário Aurélio, traz o seguinte conceito de confiança: “*Esperança firme em alguém, em alguma coisa: ter confiança no futuro. / Sentimento de segurança, de certeza, tranquilidade, sossego daquele que confia na probidade de alguém*”. (FERREIRA, 2009 p. 497).

Já, o Dicionário Houaiss, traz o seguinte conceito de confiança: “*crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc., de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte; crédito, fé*.”. (HOUAISS, 2009 p. 518).

Algumas definições trazidas por autores que estudam as organizações apontam para a relação entre o juízo moral e a confiança. Segundo La Taille (2006) para que haja uma relação de confiança é necessário fazer considerações sobre a moralidade do sujeito com o qual se estabelece a relação. Para que se possa confiar em alguém, são criadas hipóteses de qualificações sobre outrem enquanto pessoa moral. Se essas hipóteses foram negativas criam-se pensamentos que nos conduz a não confiar em outrem, e a relação passa a se basear na desconfiança. Isso posto, as pessoas, a organização e a sociedade começam a ser questionadas moralmente. Não bastam regras ou regulamentos norteadores; são imprescindíveis pessoas em quem se possa acreditar para que esses regulamentos se efetivem respeitosamente e com veracidade. (LA TAILLE, 2006).

Locke (2001) e Rousseau (1998), utilizando como base o estudo de La Taille (2006), apresentam algumas perspectivas sobre confiança, abraçando visões primordiais a partir das abordagens sociológicas, econômicas e psicológicas.

Na perspectiva sociológica, os autores argumentam que a confiança é desenvolvida numa perspectiva de longo prazo, de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares. Na perspectiva econômica, é argumentado que a confiança pode ser entendida como um comportamento de interesse próprio, de longo prazo. Busca-se argumentar que o foco dessa perspectiva econômica está em estimar ganhos e perdas nas relações de troca, ou seja, a confiança se manifestando como causadora potencial na identificação de algum cenário segundo experiências anteriores. A última perspectiva apontada por Locke (2001) e Rousseau (1998) é a perspectiva psicológica. Segundo os autores, o foco da confiança está concentrado nas funções desempenhadas na relação de confiado e confiante, com foco na personalidade individual desses atores.

Numa associação das perspectivas sociológica e psicológica de Locke (2001) e Rousseau (1998), percebe-se que a confiança pode se manifestar como forte elemento de moderação de relacionamentos sejam esses relacionamentos entre pessoa com pessoa e organização com organização. Rousseau (1998) chama esse tipo de manifestação de confiança relacional, trazendo o seguinte conceito. “*Chama-se essa confiança de relacional, em razão de derivar de interações repetidas no tempo entre confiado e confiante ou informações disponíveis pelo confiante acerca do confiado*” (ROUSSEAU, 1998 apud FERNANDES, 2008, p. 33).

É possível também que a confiança desenvolva uma forma de lidar com o risco ou a incerteza. Segundo Luhmann (1979 apud FERNANDES, 2008, p. 34) “*As expectativas sobre o valor da confiança somente se tornam relevantes quando a conclusão das atividades de alguém depende da ação ou cooperação prioritária de outra pessoa*”. Para este autor, a confiança vincula a interrupção do autointeresse em favorecimento de uma dinâmica de coletividade, ou seja, a confiança vem de valores compartilhados. Expectativas em relação ao outro são construídas e estruturadas a partir de cálculos que analisam o custo-benefício de certas ações para o que propõe a confiança. Esse viés baseia-se na percepção de um sujeito como um ator racional, em que o indivíduo escolhe o curso da ação provável de conseguir sua utilidade máxima.

Nessa perspectiva, Mariotti e Swirski (2005) estabelecem que a atitude de confiança é baseada numa decisão que permeia o risco, ressaltando que, independentemente, do viés estabelecido, a confiança possui três pontos importantes para sua análise, são eles: 1)

vulnerabilidade/risco; 2) reciprocidade; e 3) dinâmica das expectativas. Esses pontos de análise serão expostos a seguir.

O primeiro ponto considerado é a vulnerabilidade/risco. É de entendimento desses autores, que os comportamentos de confiança oferecem segurança para organizações e pessoas para assumirem riscos, sendo, portanto a propensão a arriscar uma característica comum em todas as situações de confiança.

O segundo ponto considerando é reciprocidade. A reciprocidade considera que em uma relação que seja saudável, o nível de confiança tende a aumentar entre as pessoas e/ou organizações. Esse aumento é fortalecido de maneira gradual, considerando o fator temporal. Sobral (2010) contribui com as perspectivas de Mariotti e Swirski (2005) afirmando que as interações quando positivas conduzem à construção de expectativas em longo prazo. Nesse contexto se as experiências de confiança nos outros são recompensados por uma confiança recíproca e por um relacionamento produtivo, a 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 (SOBRAL, 2010).

Por fim, o terceiro último ponto considera que a expectativa é baseada na assertiva que a confiança traz consigo uma expectativa que normalmente é positiva. Nesse cenário, a expectativa do resultado de outrem constrói um elemento central na definição de confiança. (MARIOTTI E SWIRSKI, 2005). Mais uma vez leva-se em consideração que a disposição para assumir riscos é estruturada na expectativa de que a outra parte cumprirá uma determinada ação importante para aquele que confia.

Diante desses conceitos e perspectivas sobre a confiança, percebe-se que há uma interdependência entre os atores que oferece confiança e aquele que confia, caracterizando que a confiança é uma relação interpessoal. A confiança interpessoal pode ser definida como “*a disposição para aceitar vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro*” (ROUSSEAU, 1998, p. 395).

Lane; Bachmann (1996) e Zucker (1986) contribuem para identificação de três bases fundamentais sobre a confiança: a) Primeira - refere-se à natureza dos relacionamentos: calculável, normativa e cognitiva; b) Segunda - refere-se ao nível de análise: pessoal, sistêmico (organizacional) e na sociedade e c) Terceira - refere-se à suposição de

expectativas: baseado em características, em processos e institucionalmente definidos. Os quadros 02, 03 e 04 ilustram essas categorias.

Quadro 02 - Natureza dos relacionamentos sobre Confiança

CONFIANÇA CALCULÁVEL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natureza econômica (escolha racional), na qual prepondera o interesse próprio, legitimamente reconhecido. ▪ Referência ao cálculo da relação custo/benefício das transações, segundo as expectativas que têm entre si, confiado e confiante, orientadas principalmente para situações repetidas e relações duradouras. ▪ Indivíduos escolhem o curso de ação, voltados a acumularem ganho máximo de utilidade.
CONFIANÇA NORMATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natureza social, em que se destaca a existência de responsabilidade entre os indivíduos que comungam os mesmos referenciais culturais. ▪ Referência ao compartilhamento, pelos indivíduos, de valores determinados coletivamente, com papéis e regras de comportamentos rigidamente estabelecidos. ▪ Perspectiva de atores é agir segundo obrigações de lealdade e responsabilidade com a coletividade.
CONFIANÇA COGNITIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natureza social. ▪ Referência à compreensão de expectativas numa estrutura geral de comportamento, baseada em respostas previsíveis de uma parte em relação à outra. ▪ Perspectiva de atores é reduzir as complexidades nas interações sociais.

Fonte: FERNANDES, 2008 p. 37, adaptado de McMackin, (1996); Fukuyama, (1996); Giddens, (1997); Luhmann (1979); Misztal (1995) Williamson (1993).

O quadro 02 refere-se às relações de confiança com base na natureza dos relacionamentos, buscando apresentar características pessoais no que se refere às interações estabelecidas entre as pessoas considerando as relações de confiança.

A natureza dos relacionamentos considera que indivíduos com uma elevada confiança interpessoal tendem a impor-se elevados padrões morais, raramente recorrendo a mentiras ou enganar, pois acreditam que os outros vão se comportar de uma forma idêntica. Ao contrário, indivíduos desconfiados acreditam que os outros não vão cumprir as regras morais da interação social e por isso mesmo sentem menos pressão para se comportarem honestamente. Como consequência, acreditam na mentira, na manipulação, na distorção de fatos ou em outros comportamentos similares como reações defensivas necessárias (SOBRAL, 2010).

A natureza do relacionamento considera que *“as pessoas com maior predisposição à confiança julgam a moralidade das práticas eticamente ambíguas com mais rigor e intolerância”* (SOBRAL, 2010. p. 18).

Quadro 03 - Análise da Confiança: pessoal, sistêmico (organizacional) e na sociedade

CONFIANÇA PESSOAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível micro. ▪ Referência à confiança baseada nas interações familiares entre indivíduos, derivadas de membros de um mesmo grupo social. ▪ Perspectiva dos atores é estabelecer um processo interativo a partir de laços informais
CONFIANÇA SISTÊMICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível meso (intra e interorganizacional). ▪ Referência à construção da confiança baseada em experiências positivas e contínuas do uso dos sistemas de interação disponíveis na sociedade moderna. ▪ Controle de mecanismos da confiança mais complexos que na confiança pessoal; porém, a perspectiva dos atores também é a resolução de problemas, segundo a crença no funcionamento de sistemas especialistas ou na expectativa de comportamentos repetidos (esperados) na relação entre pessoas.
CONFIANÇA NA SOCIEDADE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível macro. ▪ Referência à noção generalizada de confiança segundo padrões culturais entre os membros de uma comunidade, podendo chegar até à nação. ▪ Perspectiva dos atores é a solidariedade baseada em certos princípios ou certos sistemas abstratos de confiança.

Fonte: FERNANDES, 2008 p. 38, adaptado de Barney e Hansen, (1994); Giddens, (1997); Luhmann, (1979); Peyrefitte, (1999).

O quadro 03 refere-se às considerações de confiança a partir de uma análise pessoal, percepções do conceito de maneira sistêmica (intra e interorganizacional) e observações sobre a confiança no âmbito da sociedade.

A confiança interorganizacional está relacionada com a previsibilidade do comportamento de uma empresa. É definida interação prévia entre duas ou mais empresas. A premissa geral é que a interação, antes, cria 'familiaridade' e por sua vez, permite às empresas desenvolverem a confiança em si. Essa confiança, sendo reforçada, pode manifestar-se, por exemplo, há um padrão de repetidas trocas cooperativas, valendo-se de contratos menos burocráticos para facilitar esses acordos. Se a empresa parceira cumpre expectativas positivas, a outra empresa tende a desenvolver maior nível confiança na parceria, que, por sua vez, atenua preocupações futuras sobre o oportunismo. (PIRANI, 2010; ALVES, 2011).

Quadro 04 - Confiança baseada na suposição de expectativa

CONFIANÇA BASEADA EM CARACTERÍSTICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caráter de produção determinístico, de acordo com cultura, ética e religião comuns a determinado grupo social. ▪ Pressuposição de características atribuídas que não são criadas deliberadamente, mas encontradas em comunidades que convivem e preservam seu isolamento.
CONFIANÇA BASEADA NO PROCESSO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caráter de produção incremental, orientada para um processo gradual de construção de confiança. ▪ Pressuposição de certo grau de estabilidade nos relacionamentos, contexto de homogeneidade na formação de cada um de seus membros e mudanças lentas.
CONFIANÇA INSTITUCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caráter de produção deliberado, orientado para a estruturação de relacionamentos segundo mecanismos legais ou de interesses compartilhados entre pessoas, dentro ou entre as organizações, sendo comum nas relações entre pessoas nas sociedades modernas. ▪ Pressuposição de existência de confiança além de fronteiras de grupos, fora, portanto, do círculo de familiaridade/intimidade.

Fonte: FERNANDES, 2008 p. 39, adaptado de Zucker, (1986).

O quadro 04 resume expectativas nas relações entre confiado e confiante, considerando que confiança é uma condição fundamental para o desenvolvimento de sistemas socioeconômicos complexos.

A suposição da expectativa representada pelo quadro 04 representa o contexto de negociação entre dois ou mais atores. Essa variável tem relação com a as expectativas que os atores têm na honestidade dos outros com quem interagem (OLEKALNS, 2009) e tem múltiplos efeitos sobre as situações negociais. Para Butler (1999), os atores que possuem elevada confiança interpessoal são tendenciosos a ser mais cooperativos, pois o seu processo cognitivo é influenciado por uma abordagem mais aberta e colaborativa à negociação. Esses negociadores acreditam que os outros não irão usar a informação que partilham durante o processo negocial para se aproveitarem da situação oportunamente.

A partir do entendimento das três bases da confiança, 1. natureza do relacionamento, 2. níveis de análise e 3. expectativas é perceptível que ela se processa de forma gradual enquanto temporal e assim como sua intensidade. Sendo assim, compreende-se que confiança não é uniforme e sua intensidade não é constante, dependendo, portanto de fatores relacionados à capacidade de outrem ser mais ou menos confiável. Tal reflexão remete ao entendimento da confiabilidade enquanto discernimento de terceiros sobre a confiança em determinado indivíduo.

2.2.1 Perspectiva da Confiabilidade

O'Neill (2013) traz sua reconhecida contribuição esclarecendo os conceitos de confiança e confiabilidade. Segundo ela, o objetivo de possuir mais confiança, não seria uma ação inteligente, uma vez que o julgamento da confiança não pode ser praticado por si mesmo, mas sim por terceiros, através da confiabilidade. Nesse contexto, o julgamento para confiabilidade está baseado em duas dimensões: a competência e a honestidade. Diante disso, o que importa, em primeiro lugar, não é a confiança, mas a confiabilidade, o julgamento da capacidade de confiar em outrem em aspectos particulares.

Segundo O'Neill (2013), o importante é julgar o quanto as pessoas são dignas de confiança em aspectos particulares, considerando a honestidade e a competência. Nesse sentido, àquela pessoa que deseja obter confiança deve agir de forma competente, honesta e procurar atender às necessidades do outro. Contudo, é necessário que o outro esteja atento a essas qualidades e possa retribuir a gentileza e o bom serviço prestado. A confiança passa a ser uma possível troca de benefícios baseada numa relação de honestidade e competência gerada quando do julgamento da capacidade de confiança realizada por outrem.

Nessa linha de argumento, é possível alocar confiança em aspectos intrínsecos da pessoa confiada, como exemplo, um professor pode ser ótimo para lecionar, mas pode não ter as habilidades para guiar o ônibus escolar, ou ainda, é possível confiar em um amigo loquaz para manter uma conversa, mas não, para manter um simples segredo. Vê-se, portanto situações onde a confiança é alocada de modo diferenciado (O'NEILL, 2013).

O'Neill (2013) demonstra que a confiança deve basear-se numa relação de honestidade e competência, contudo para que haja mais transparência nessas relações torna-se necessário a criação de mecanismos de controle, através da prestação de contas e divisão das responsabilidades, introduzindo, assim, a perspectiva da *accountability*.

2.2.2 Perspectiva da *accountability* ou prestação de contas

Outro aspecto que merece destaque é a *accountability* (responsabilização ou prestação de contas) (O'NEILL, 2002). A prestação de contas envolve riscos e desafios, de um lado a sociedade cobra os resultados do projeto, do outro, o governo exige a prestação dos serviços

nos prazos e qualidade contratados e, por fim, o consórcio com seus participantes que tomam as decisões.

No âmbito do consórcio para que se tenha a *accountability* faz-se necessária clareza dos processos e da forma como estes são conhecidos. É necessário determinar em contrato os direitos e deveres de cada consorciado, bem como as participações na distribuição dos resultados financeiros. Para que ocorra uma prestação de contas inteligente é necessário que as instituições possuam certa margem de autogoverno, e que sejam adequadas às suas tarefas específicas, que não pode ser reduzida a um conjunto de indicadores de desempenho.

Gregory e Hicks (1999) trazem um olhar instigante sobre o conceito de “prestação de contas”, enfatizando a necessidade de combinar os dois paradigmas - controle/resposta (prestação de contas) e de obrigação/fidedignidade (responsabilidade). Assim, busca-se evitar o risco de uma abordagem ligada à obediência como cega subordinação, promovendo uma abordagem ligada à integridade e à confiança. Nesta perspectiva, a informação, a formação e a partilha de finalidades e de objetivos aparecem como pré-requisitos essenciais para a implementação de qualquer política de prestação de contas.

A presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade e, desta forma, reduzir os custos de monitoração formal e controle (RIPPERGER, 1998 apud ZANINI (2009).

A responsabilidade, os direitos e deveres de cada consorciado são definidos no contrato de trabalho formal ou termo de consórcio, o que caracteriza uma relação transacional. Esses contratos de trabalho, por definição, referem-se a relações e ajustes de longo prazo, e são exemplos de contratos incompletos e imperfeitos, assim concebidos devido à incerteza comportamental (MILGROM & ROBERTS, 1992, p. 132).

Devido o futuro ser incerto ou parcialmente previsível, os contratos de trabalho deixam ser contratos transacionais para tornarem-se relacionais, por isso são caracterizados como imperfeitos e incompletos, uma vez que novas condições contratuais deverão ser ajustadas no tempo. Nesse contexto, onde houver a chance de indivíduos se envolverem em transações repetidas e consecutivas no tempo, assimetrias de tempo na entrega introduzirão certo grau de risco nestas transações para a parte que precisa investir recursos antes de receber algum retorno (ZANINI, 2009). Desta forma, algum nível de confiança entre as partes deverá

estar presente para garantir que estas transações ocorram, mesmo que outros mecanismos contratuais formais estejam igualmente presentes. Assim, a eficiência dos contratos de trabalho baseia-se numa perspectiva de ganhos e benefícios no longo prazo. Portanto, ainda que contratos de trabalho sejam formais, por exigência legal, ao longo do tempo tornam-se contratos relacionais. Em vez de anteciparem todas as contingências futuras, esses contratos antecipam uma série de incertezas, na forma de transações entre os parceiros de interatividade, durante longo período de tempo. Isso torna a confiança um elemento central para o melhor entendimento de contratos relacionais.

Uma vez que certo nível de confiança está presente dentro dos ambientes organizacionais, esta confiança possibilita maior flexibilidade, descentralização e adaptação (BECKERT, METZNER, & ROEHL, 1998, p. 58. apud ZANINI, 2009). Assim, a existência da confiabilidade é importante como a capacidade de prever o comportamento cooperativo das pessoas, torna-se importante informação, principalmente em face da incerteza do ambiente empresarial (SAKO & HELPER, 1998, p. 393). Nesse sentido Zanini (2009) aponta a confiança como o fato de aceitar de forma antecipada e voluntária, um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais de segurança e controle, contra os comportamentos tidos como oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista.

2.2.3. Perspectiva do Ambiente empresarial

Outra vertente sobre a confiança nas organizações está diretamente relacionada à dimensão ambiental (ou institucional) e suas consequências. Considera-se com dimensão ambiental o cenário competitivo vivenciado atualmente pelas empresas. Esse cenário, por sua vez é parcialmente desconhecido e um tanto quanto incerto podendo assumir diversas formas, tais como: incerteza sobre a demanda, incerteza quanto à tecnologia, incerteza quanto à dinâmica da competição ou até mesmo regulamentação setorial (ZANINI 2009).

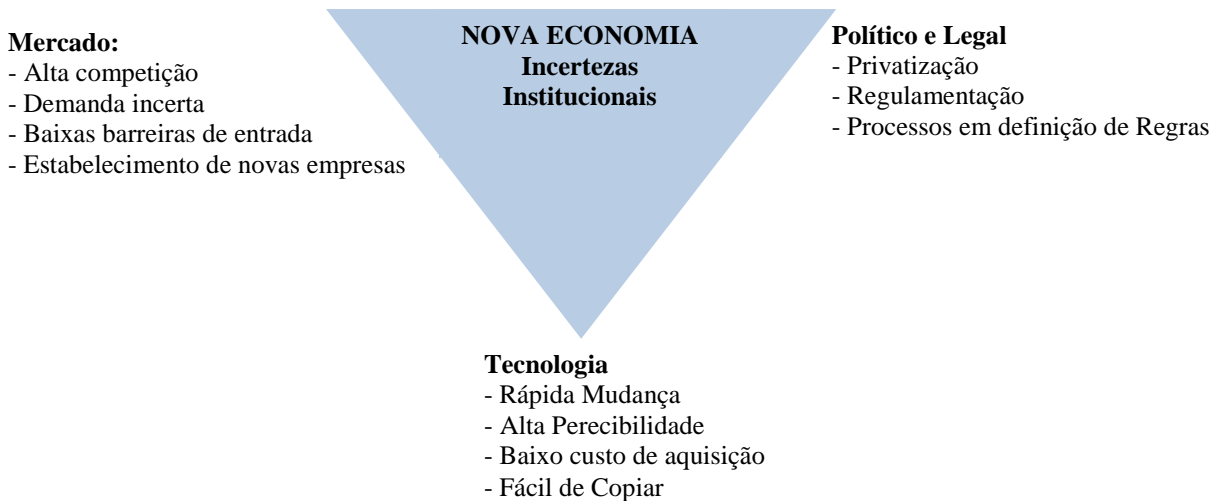
Segundo Hardin (2002. p.95) uma consequência preponderante da incerteza ambiental é que ela afeta o comportamento organizacional, mudando as condições de interação e expectativas dos indivíduos e, conseqüentemente, isso pode afetar a predisposição das pessoas em confiarem nas outras. A incerteza ambiental, na forma da ausência de informações, ou frequente mudança, afetam o comportamento humano, restringindo o desenvolvimento de

confiança dentro destas empresas devido ao conseqüente aumento da incerteza comportamental (ZANINI, 2009 p. 74). Essa característica de incerteza institucional é resultado do paradigma da Nova Economia, onde as mudanças ambientais se tornam mais frequentes, e conseqüentemente o ambiente interno das organizações torna-se mais instável (FURUBOTN & RICHTER, 2001, pp. 23-24 apud ZANINI, 2009). Nessa perspectiva da Nova Economia é assim definida.

A Nova Economia [NE] consiste em um conjunto de inovações institucionais, na forma de nova configuração macroeconômica, que tem como meio e motor a evolução das tecnologias da informação e comunicação (ZANINI, 2009 p. 77).

A nova economia é caracterizada pelo impacto de macromudanças institucionais nas esferas política, econômica e tecnológica, por toda a economia; no entanto afetam em níveis diferentes as indústrias (ARGANDONA, 2003). A consequência do efeito destas inovações institucionais é a configuração de um novo ambiente de negócios com alta incerteza ambiental e risco. Para Zanini (2009) são três as principais fontes de incerteza ambiental, demonstradas na figura 03, abaixo:

Figura 03 – As Principais Fontes de Incerteza Institucional da Nova Economia



Fonte: Zanini (2009 p. 79)

A figura 03 busca demonstrar as fontes de incerteza institucional das empresas que operam na nova economia, caracterizadas pelas dimensões político legal, tecnologia e o mercado. Incertezas são típicas de mercados emergentes, devido à ausência de informação histórica. Na nova indústria das telecomunicações, as incertezas institucionais podem aumentar substancialmente, devido à combinação destas fontes de incerteza acima

mencionadas. A incerteza gerada no ambiente de negócios destas empresas está relacionado: 1) à abordagem de mercados emergentes em escala global; 2) a uma variedade de novas tecnologias que permitem o desenvolvimento de diversos produtos e serviços; 3) a produtos e serviços com curto ciclo de vida; 4) ao recente estabelecimento de novas empresas, muitas financiadas por fundos de curto prazo; 5) ao processo em definição de regras de mercado e frequentemente falho da regulamentação; 6) a falhas nas estimativas de demandas (ZANININI, 2009).

Nesse contexto, para as empresas que operam na Nova Economia a relativa alta de incerteza ambiental limita consideravelmente o desenvolvimento de níveis de confiança dentro dessas organizações (ZANINI, 2009). Sendo assim, um aumento nos níveis de incerteza ambiental afeta diretamente os níveis de confiança, devido ao futuro se tornar mais imprevisível. É comum, em ambientes de rápidas mudanças as empresas adotarem estratégias de curto prazo, o que necessita de constante redimensionamento e redistribuição dos recursos escassos da empresa e mudanças dos sistemas de produção. As estratégias de curto prazo, podem também trazer consequências sobre a gestão dos recursos humanos da empresa, e pode gerar um ambiente de alta instabilidade de emprego.

Um aumento da incerteza ambiental pode afetar consideravelmente o desenvolvimento da confiança, ameaçando ou diminuindo a probabilidade de futuras interações cooperativas (ZANINI, 2009).

2.2.4. Considerações Finais

O quadro 05, abaixo resume as perspectivas de confiança na visão de alguns autores.

Quadro 05: Resumo das Perspectivas sobre Confiança na visão de alguns autores

Autores	Perspectiva sobre confiança
Zanini (2009)	Para empresas que operam na Nova Economia a relativa alta de incerteza ambiental limita consideravelmente o desenvolvimento de níveis de confiança dentro dessas organizações, sendo assim, um aumento nos níveis de incerteza ambiental afeta diretamente os níveis de confiança, devido ao futuro se tornar mais imprevisível.
Sobral (2010)	As pessoas com maior predisposição à confiança julgam a moralidade das práticas eticamente ambíguas com mais rigor e intolerância
Pirani (2010) e Alves (2011)	A evolução da confiança é estabelecida pelo conhecimento prévio dos atores estudados e que resulta em um relacionamento mais estreito entre essas organizações.”
O'Neill (2013)	A confiança deve basear-se numa relação de honestidade e competência, contudo para que se haja mais transparência nessas relações torna-se necessário a criação de mecanismos de controle, através da prestação de contas e divisão das responsabilidades. A presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros.
Johanna Dahl (2014)	Coopetição é um processo baseado, simultaneamente, em interações cooperativas e competitivas entre duas ou mais empresas por meio de uma relação de confiança.
Dicionário Aurélio	Esperança firme em alguém, em alguma coisa: ter confiança no futuro. / Sentimento de segurança, de certeza, tranquilidade, sossego daquele que confia na probidade de alguém.

Fonte: O autor, 2014.

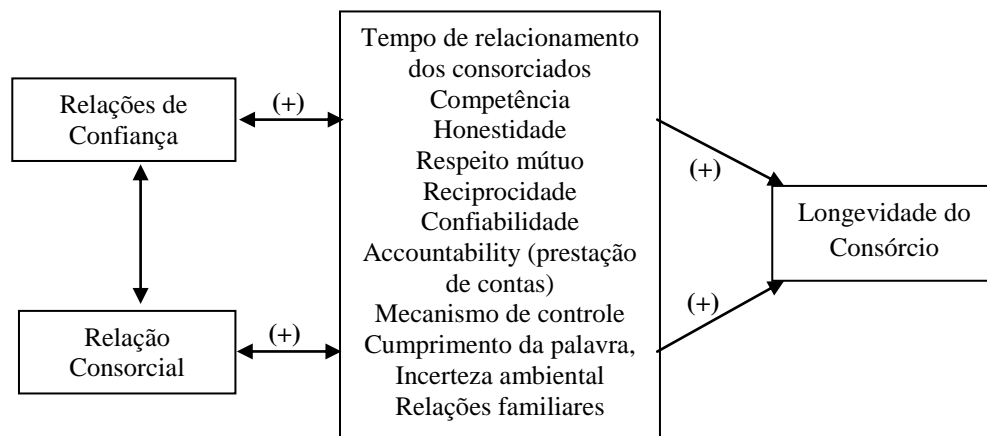
Esses autores foram escolhidos pelas suas contribuições sobre confiança em suas diferentes perspectivas as quais se complementam e ajudam a compreender a confiança através dos relacionamentos entre pessoas, sentimento de segurança, suposição de expectativas, incerteza do ambiente empresarial, moralidade do sujeito, honestidade, competência das pessoas, transparência na relação, mecanismos de controle de confiança, prestação de contas e divisão das responsabilidades.

Para que se tenha um corte epistemológico desse estudo, será seguido como norte teórico e conceitual para esta pesquisa os autores Johanna Dahl (2014) que define coopetição como um processo baseado, simultaneamente, em interações cooperativas e competitivas mútuas entre duas ou mais empresas envolvidas numa na mesma linha de negócios. Outro autor importante é O'Neill (2013), que argumenta que deve-se alocar confiança em aspectos particulares dos indivíduos através da confiabilidade baseada no julgamento dos atributos da pessoa confiada, bem como no conceito de *accountability* na definição de obrigação/fidedignidade através de responsabilidades. O último autor é Zanini (2009) que

contribui com a perspectiva que o desenvolvimento da confiança sofre influência do ambiente empresarial que se mostra incerto, considerando as empresas que operam nova economia, principalmente o ambiente econômico. Esses autores foram escolhidos pela contemporaneidade e contribuições nos estudos sobre coopetição e confiança. A autora Johanna Dahl, (2014) publicou estudos mais recentes sobre coopetição no âmbito interorganizacional. O'Neill, (2013) além do seu estudo ser contemporâneo, é reconhecida internacionalmente pelas contribuições sobre confiança nas relações interpessoais e interorganizacionais e, por fim, Zanini, (2009) traz suas contribuições sobre confiança por meio da complexidade do ambiente econômico que impacta os níveis de confiança interorganizacional.

A base teórica do estudo está demonstrada na figura abaixo para entender como se dá desenvolvimento da confiança no consórcio SERVTEC-PE.

Figura 04 – Referencial Teórico do Estudo



Baseado em: O'Neill, (2013), Zanini, (2009), La Taille, (2006), Locke, (2001) e Rousseau, (1998)

A figura 04 ilustra características de confiança numa relação de consórcio. Essa relação baseia-se numa estrutura empresarial na qual os participantes são competidores e cooperadores entre si, através da coopetição. Entende-se que essas características são essenciais para operacionalização dos objetivos do consórcio e, quanto positivas, podem gerar resultados que assegurem a longevidade do consórcio para outros projetos empresariais. Assim, com base na literatura tem-se que a confiança é decisiva nas atividades empresariais visando a longevidade do consórcio.

O próximo capítulo tratará dos procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, o método de pesquisa adotado, a unidade de análise, o roteiro de entrevista, o tipo de análise adotado e as categorias e elementos de análise.

3. Procedimentos metodológicos

Para realização deste estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva e exploratória. Descritivo, pois descreve os relatos de experiência dos empresários consorciados envolvidos na gestão do consórcio SERVTEC-PE quanto ao entendimento da confiança. A pesquisa é também exploratória, pois se contribui em relação à temática da confiança nos consórcios empresariais, um tema não muito explorado na atualidade. O objetivo principal da pesquisa exploratória é aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, clarificando conceitos e fornecendo subsídios para as etapas subsequentes de investigação.

Dessa forma, busca-se identificar como se estabelecem relações de confiança no âmbito do consórcio SERVTEC-PE e suas contribuições para longevidade do consórcio.

Oliveira (1999) descreve “*Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade com objetivo de desenvolver certos procedimentos ou comportamentos*”. O método científico é caracterizado pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve balizar-se por dois critérios elementares: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

No método científico duas abordagens são opcionais do pesquisador, porém não excludentes: a abordagem qualitativa e quantitativa. Na abordagem quantitativa há preocupação em quantificar os dados, utilizando recursos e técnicas estatísticas. A abordagem qualitativa é utilizada, frequentemente, para realização de estudos voltados compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais.

Denzin e Lincoln (2000), afirmam que a abordagem qualitativa tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas se pode dizer que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade.

Para este estudo, considerando as assertivas dos autores e o tipo de investigação, escolheu-se a abordagem qualitativa, por ter se demonstrado compatível com objetivos aqui

propostos, sendo possível explorar profundamente as ambiguidades, as contradições e os paradoxos da vida organizacional. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Ela parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Para condução da pesquisa qualitativa é necessário traçar o caminho para investigação. Na coleta de dados primários, foram adotadas entrevistas semiestruturadas. Para Manzini (1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o deve ser confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Para Triviños (1987, p,50) o objetivo da entrevista semi estruturada é atingir o máximo de clareza nas descrições dos fenômenos sociais. Assim, as perguntas descritivas teriam grande importância para a descoberta dos significados dos comportamentos das pessoas de determinados meios culturais.

3.1 Unidade de Análise: Consórcio SERVTEC-PE

A unidade de análise do presente estudo foram os dirigentes das empresas que compõem o consórcio SERVTEC-PE, notadamente composta pelos empresários que decidiram pela constituição do consórcio para prestação dos serviços de teleatendimento e suporte de informática aos usuários dos órgãos públicos estaduais através de uma central de teleatendimento. A motivação dessa escolha baseia-se na facilidade de acesso e comunicação com empresários e do conhecimento do autor deste projeto, uma vez que, a empresa a qual é funcionário é uma das consorciadas.

Vale ressaltar que com vistas a elucidar os objetivos e responder à questão norteadora desta pesquisa, elaboraram-se entrevistas semiestruturadas. Antes da execução formal das entrevistas, o roteiro foi submetido a um teste piloto a fim de se obter entendimento das perguntas por parte dos entrevistados. Todos os empresários do SERVTEC-PE atenderam à solicitação das entrevistas, mostrando-se disponível ao estudo. Todos os entrevistados foram

previamente informados sobre a finalidade deste trabalho acadêmico, a partir de uma breve explanação de seus objetivos, e o sigilo quanto a sua identidade.

Para construção do *corpus* da pesquisa foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com os representantes das empresas, ou seja, os empresários que decidiram pela formação do consórcio. Todas as entrevistas foram gravadas, com os devidos consentimentos dos participantes, para posterior análise e transcrição, gerando os resultados deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2014, os entrevistados foram contatados antecipadamente por telefone e email para agendamento do dia e hora das entrevistas. Todas as entrevistas foram realizadas em Recife nas sedes das empresas consorciadas. A tabela 02 abaixo apresenta a data, local e duração de cada entrevista.

Tabela 02 – Data, local e duração das entrevistas

Empresa	Data	Local	Duração da entrevista
PR	21/08/2014	Realizado na sala de reunião na sede empresa PR	22 minutos e 13 segundos
PN	01/09/2014	Realizado na sala do sócio na sede empresa PN	20 minutos e 07 segundos
DT	28/08/2014	Realizado na sala de reunião na sede empresa DT	26 minutos e 44 segundos
ZH	15/09/2014	Realizado na sala do sócio na sede empresa ZH	1 hora 11 minutos e 42 segundos
CH	15/09/2014	Realizado na sala de reunião na sede empresa CH	39 minutos e 11 segundos

Fonte: O autor, 2014.

3.2 Roteiro de entrevista

A preparação para realização das entrevistas em profundidade demanda a elaboração do roteiro de entrevista. O roteiro refere-se a um conjunto de informações que devem guiar o pesquisador para maximização dos resultados da pesquisa, o guia orienta o pesquisador para memorização das questões importantes a serem tratadas durante a entrevista em profundidade. Quanto melhor definido os objetivos da pesquisa, o tópico levará a uma investigação mais estruturada e produtiva.

Embora o roteiro seja um documento para guiar as principais questões de pesquisa, o pesquisador precisou permanecer atento, pois a dinâmica e as interações do entrevistado e pesquisador, podem gerar *insights* sobre o tema da pesquisa, não relacionados no tópico guia, devendo o pesquisador ter a percepção suficiente para sua adequação durante a entrevista.

O roteiro das entrevistas tomou por base os argumentos dos apresentados no referencial teórico, especialmente na visão de O'Neill (2013), Zanini (2009) e La Taille (2006).

Antes da realização das entrevistas junto aos empresários o roteiro foi testado e validado, foram realizadas de 02 entrevistas semiestruturadas junto a dois profissionais não pertencentes às empresas participantes do consórcio SERVTEC-PE. A realização deste piloto teve por finalidade avaliar aspectos do roteiro de entrevistas, suas possíveis falhas e seu funcionamento, antes de sua implantação definitiva.

O roteiro de entrevista está disponível no apêndice I deste trabalho.

3.3 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Cada participante assinou o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), este termo atendeu as diretrizes e normas da Resolução 196/96 do CNS/MS, para qual o indivíduo sujeito da pesquisa recebeu uma explicação clara e completa, em linguagem simples e acessível.

O TCLE utilizado nesta pesquisa está disponível no apêndice II deste trabalho.

3.4 Análise de Conteúdo Qualitativa

A análise dos dados da pesquisa, resultantes das transcrições das utilizou a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2009), este tipo de análise garante a possibilidade de fazer inferência, por ser:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Bardin (1994, p. 42)

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo de mensagens que deveria ser aplicável a todas as formas de comunicação por possuir duas funções que podem ou não se dissociar quando colocadas em prática. A primeira diz respeito à função heurística, ou seja, a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta. A segunda se

refere à administração da prova, em que hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servem de diretrizes apelando para o método de análise de uma confirmação ou de uma informação.

Através da Análise de Conteúdo aprofunda-se na questão do método e técnicas, respectivamente: a organização da análise; a codificação de resultados; as categorizações; as inferências; e, por fim, a informatização da análise das comunicações. Para uma aplicabilidade coerente do método, de acordo com os pressupostos de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, a Análise de Conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização (BARDIN, 2009).

A análise de conteúdo é composta por três fases assim denominadas: A primeira fase corresponde a pré-análise, que tem por objetivo a sistematização do trabalho para que o pesquisador possa conduzir as operações sucessivas de análise. Assim, num plano inicial, a missão desta primeira fase é, além da escolha dos documentos a serem submetidos à análise, também a formulação de hipóteses para a elaboração de indicadores para a interpretação final, (BARDIN, 2009).

A segunda fase consiste na exploração do material, em que ocorrem as operações de transcrição das entrevistas e a categorização.

A terceira e última fase é dado pelo tratamento dos resultados, o principal objetivo desta fase é procurar sentido e compreensão naquilo que realmente pode ser considerado como dado. É a imersão do pesquisador no corpus da pesquisa, sendo necessário tempo e esforço para leitura e releitura das respostas dos entrevistados.

Triviños (1987) explica a importância da análise de conteúdo na pesquisa qualitativa como um conjunto de técnicas. Desse modo, não será possível fazer inferência se não dominar os conceitos básicos das teorias que estariam alimentando o conteúdo das mensagens. Outro aspecto relevante é o da inferência que pode partir das informações fornecidas pelo conteúdo das mensagens, ou das premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados que se apresentam à comunicação. Trivinos (1987) também explica as três etapas assinaladas por Bardin, como sendo básicas nos trabalhos com a análise de conteúdo.

A **pré-análise**: a organização do material, quer dizer de todos os materiais que serão utilizados para a coleta dos dados, assim como também como outros materiais que podem

ajudar a entender melhor o fenômeno e fixar o que o autor define como corpus da investigação, que seria a especificação do campo que o pesquisador deve centrar a atenção.

A **descrição analítica**: nesta etapa o material reunido que constitui o corpus da pesquisa é mais bem aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias.

Interpretação referencial: é a fase de análise propriamente dita. A reflexão, a intuição, com embasamento em materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade aprofundando as conexões das ideias, chegando se possível à proposta básica de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

De acordo com Trivinos (1987) deve ocorrer interação dos materiais, não devendo o pesquisador restringir sua análise ao conteúdo manifesto dos documentos. Deve-se ainda, tentar aprofundar a análise e desvendar o conteúdo latente, revelando ideologias e tendências das características dos fenômenos sociais que se analisam, ao contrário do conteúdo manifesto que é dinâmico, estrutural e histórico.

O quadro 06 abaixo demonstra um resumo dos procedimentos metodológicos adotados.

Quadro 06: Resumo da metodologia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODOS DE COLETA	FONTE DE DADOS	MÉTODO DE ANÁLISE
OE1-1. Identificar potenciais indicadores que precisam ser levados em consideração para o desenvolvimento da confiança entre os participantes do consórcio SERVTEC-PE de maneira a facilitar o alcance dos objetivos considerando o tempo de relacionamento dos consorciados, a competência, a honestidade, o respeito mútuo, a reciprocidade, a confiabilidade, a <i>accountability</i> (prestação de contas) o cumprimento da palavra, a incerteza ambiental, mecanismo de controle e a confiança nas relações familiares.	Entrevistas semi estruturadas	Empresários que decidiram pela constituição do consórcio SERVTEC-PE	Análise de Conteúdo Qualitativa
OE2 - Descrever eventuais características distintas da relação de confiança em um consórcio empresarial das relações de confiança em outros ambientes.			

Fonte: O autor, 2014

3.5 Categorias e Elementos de Análise

As categorias de análise foram estruturadas a partir do referencial teórico adotado para analisar como se dá o relacionamento da confiança entre os participantes do Consórcio SERVTEC-PE. Assim, a partir das ideias e teorias de vários autores foram propostas as seguintes categorias de análise: Definição de confiança, atributos de confiança, o ambiente econômico e as relações de confiança, mecanismo de controle (*accountability*), relações familiares e confiança no SERVTEC-PE.

Os elementos de análise também são escolhidos a partir das teorias e conceitos estudados e posteriormente são relacionadas às respostas dos entrevistados, assim, os conteúdos das falas dos respondentes foram analisados à luz dessas teorias e conceitos.

3.5.1 Definição de confiança

A escolha do conceito de confiança como categoria de análise foi baseada nas perspectivas de Ripperger (1998, p.45, apud ZANINNI, 2009), Mariotti e Swirski (2005), e no próprio conceito de confiança demonstrado no dicionário Houssais (2009). Esses autores argumentam que a confiança é acreditar na probidade moral, nas qualidades de outrem onde é incompatível uma traição. É um crédito de fé baseado na expectativa de comportamento entre duas pessoas.

3.5.2 Atributos de confiança

Essa categoria de análise é baseada nas perspectivas de O'Neill, (2013), La Taille (2006), Lane; Bachmann (1996) e Zucker (1986). Esses autores argumentam que os atributos de confiança referem-se a competência, a honestidade, o respeito mútuo, a reciprocidade e o cumprimento da palavra. Esses atributos, por sua vez, contribuem para promoção nos níveis de confiança numa relação de consórcio.

3.5.3 Ambiente econômico e as relações de Confiança

Essa categoria de análise é baseada nas perspectivas de Zanini (2009), Mariotti e Swirski (2005), Luhmann (1979). Esses autores sustentam que o relacionamento da confiança

sofre influência devido à incerteza ambiental das empresas que operam na nova economia e a confiança oferece segurança para organizações assumirem riscos, sendo, portanto a propensão a arriscar uma característica comum em todas as situações de confiança.

3.5.4 Mecanismo de controle / *accountability*

Essa categoria de análise é baseada nas perspectivas de O'Neill, (2013), Zanini (2009), Fernandes (2008), Gregory e Hicks (1999). Esses autores sustentam que a criação de mecanismos de controle interfere nos níveis sendo elementar nessa relação a transparência através da prestação de contas (*accountability*) e divisão das responsabilidades.

3.5.5 Confiança nas relações familiares

Essa categoria de análise é baseada na perspectiva de Fernandes (2008). Este autor baseado em Barney e Hansen, (1994); Giddens, (1997); Luhmann, (1979); Peyrefitte, (1999) argumenta que as relações familiares são as bases para construção do caráter do indivíduo onde se estabelece um processo interativo a partir de laços informais.

3.5.6 Confiança no SERVTEC-PE

Essa categoria de análise é baseada nas categorias anteriores e é fortalecida a partir das análises das entrevistas juntos aos empresários. Tratam de depoimentos por meio de exemplos de confiança vivenciados no SERVTEC-PE pelos participantes.

O próximo capítulo tratará da análise dos dados a partir das entrevistas realizadas e das seis categorias de análise construídas com base no referencial teórico.

4 Análise dos Dados

Neste capítulo, a análise de dados da presente pesquisa está descrita a partir das categorias de análise construídas a priori e baseadas no referencial teórico. As categorias de análise selecionadas foram seis: Conceito de Confiança, atributos de confiança, ambiente econômico e relações de confiança, mecanismo de controle / accountability, confiança nas relações familiares, confiança no SERVTEC-PE.

Assim, seguem as análises.

4.1 Definição de Confiança

Uma definição de confiança por parte dos consorciados tornou-se mais fácil ao tratar de exemplos de confiança nas relações de trabalho. Isto posto, os conceitos e exemplos apresentados permearam, em alguns casos, os próprios atributos de confiança. Segue brevemente os relatos bastante ilustrativos dos respondentes:

DT: “Confiança é do ponto de vista de relações de trabalho é acreditar que aquele profissional que está ai seu lado ela vai tentar fazer o melhor possível para empresa, ele tem a intenção de buscar o melhor resultado possível. Não é a questão de ficar sempre acreditando cegamente se operacional diz que as operações estão indo de “vento em polpa”, eu vou simplesmente acreditar? Não! Não é assim que funciona. A outra parte tem que começar a provar através de resultados”

ZH: “Confiança tá associada a princípios, é uma coisa meio que uma regra que você aprendeu bem atrás, quer dizer princípios morais”

PR: “Uma definição simplória eu não tenho. Mas digo que a confiança está ligada a atitudes. É o comportamento de uma pessoa no dia a dia. Então minha definição é essa: Confiança são atitudes!”

PN: “Pra mim confiança é você criar uma expectativa que determinada pessoa irá fazer o melhor, é esperar a ação do outro no sentido buscar melhorarias em todos os sentidos, seja na vida pessoal ou profissional”

CH: “Confiança pra mim é você ter uma expectativa em alguém que seja boa seja no âmbito da empresa ou fora dela. É acreditar em alguém que fará o melhor por você”

A partir da pergunta “o que você entende e define sobre confiança?” as respostas confirmaram os conceitos propostos pelos autores Ripperger (1998, p.45), Mariotti e Swirski (2005) e dicionário Houssais. A confiança no SERVTEC-PE é definida pela expectativa que outra pessoa estará motivada a não agir de forma oportunista, orientadas principalmente para situações repetidas e relações duradouras.

Ressalta-se que no SERVTEC-PE essa expectativa baseia-se na propositura de atitudes positivas na busca de melhorias para o consórcio e a manutenção dos acordos realizados por ocasião da formação do consórcio. Nesse sentido, o pressuposto para que as relações de confiança existam dependem de bons acordos e parcerias mantidas ao longo do tempo e sua manutenção. Segue brevemente o relato ilustrativo da empresa CH:

CH: “A confiança no ambiente corporativo ela é a representatividade dos acordos e dos cumprimentos dos acordos tácitos que foram feitos anteriormente e a manutenção desses acordos ao longo do tempo, porque muitas vezes os gestores mantêm a confiança durante e tempo e depois quebra essa confiança, como também do outro lado, os colaboradores, os que estão sendo geridos por esses gestores, que está fazendo parte dessas empresas, muitas vezes cumprem o acordo enquanto é cômodo cumprir e depois, por alguma questão, quebra esse laço aí se perde a confiança.

A confiança no SERVTEC-PE revela a ideia de expectativa baseada nas ações dos outros consorciados. Essa expectativa é positiva e está baseada em um bom relacionamento considerando que os consorciados são responsáveis pelos acordos realizados perante o consórcio.

4.2 Atributos de Confiança

Nos atributos da confiança podemos observar vários motivos pelos quais levam as pessoas do SERVTEC-PE a confiarem uma nas outras. Essas observações confirmam as perspectivas de O'Neill (2013), La Taille (2006), Bachmann (1996) e Zucker (1986). Esses autores consideram como os principais motivos de confiança: 1. o tempo de relacionamento, 2. a competência, 3. honestidade e o 4. respeito mútuo.

4.2.1 Tempo de relacionamento

No SERVTEC-PE, o principal atributo de confiança está relacionado ao tempo de relacionamento, todos os consorciados propuseram o tempo como atributo importante da confiança. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

PR: “Quanto mais tempo o grupo ficar junto isso vai criando uma melhoria na relação de confiança. O tempo juntos significa dizer que você está adquirindo confiança, ou seja, o fato de passar para mais um projeto significa dizer que você tem confiança no consórcio”

DT: “A tendência é que com o tempo a questão da confiança aumente agora por outro lado o tempo pode proporcionar algum estímulo externo que force a quebra da confiança como por exemplo um outra companhia se houver um estímulo as empresas não mais se consorciarem ou algum outro terceiro entrar no consórcio, algum fator externos pode prejudicar a confiança no longo prazo”

ZH: “O tempo é uma premissa para a construção dessa confiança, quanto mais tempo passa mais você tem janelas de observação”

CH: “O que leva confiança é o tempo, entendeu? então, na minha experiência profissional, isso não quer dizer que um gerente que faz parte de algumas das áreas de gerências que estão abaixo de mim, não possam chegar rapidamente e ser extremamente bem validado e a gente ter uma empatia e começar um trabalho, mas eu acho que o que vai diferenciar o depósito dessa confiança é tempo. Você só se consorcia quando você tem alguma informação das empresas as quais você vai juntar pra fazer um consórcio, seu tempo no mercado, sua experiência, seu tamanho, mas aí você só passa a ter realmente e adquirir confiança com o tempo de convivência com essas empresas, entendeu?”

PN: “Eu acho que confiança é uma coisa que você adquire com o tempo. Pela experiência que a gente aqui na empresa, eu que tenho muito tempo de trabalho, então isso aí é pela experiência que você vê em cada um, é um coisa que você adquire no dia a dia, com a convivência”

4.2.2 Competência

Para o SERVTEC-PE o atributo de competência profissional considera dois pontos fundamentais. O primeiro corresponde à formação profissional e o segundo e as experiências anteriores, porém a demonstração prática da competência é considerada fator primordial para manutenção da confiança. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

DT: “Primeiro a formação profissional e acadêmica, então se a pessoa tem uma boa formação já é um fator positivo para se gerar confiança porque pressupõe que ele é competente para executar suas tarefas, então a qualificação é um dos atributos. A experiência é outro atributo importantíssimo, se aquele profissional já demonstrou em outras oportunidades, inclusive em outras empresas, que consistentemente apresentou bons resultados, dá pra você confiar. Então considero a formação, experiência” (...) Não é a questão de ficar sempre acreditando cegamente se operacional diz que as operações estão indo de “vento em polpa”, eu vou simplesmente acreditar? não! Não é assim que funciona. A outra parte tem que começar a provar através dos resultados.

CH: “A competência demonstrada na prática é que gera uma confiança no trabalho daquele profissional e que gera uma confiança pessoal de um gestor para com o colaborador e também para com algum cliente da empresa”

PN: “Pra mim os atributos de confiança é a competência, honestidade, formação, quando o profissional está em busca de melhorias na empresa, tem pessoas que trazem problemas, mas trazem soluções também, então tudo isso são coisas que a gente vai avaliando e a confiança pra mim tá muito ligada isso, ao trabalho”

Para formação do consórcio SERVTEC-PE as competências das cinco empresas e o tempo que elas têm no mercado foi importante na construção da confiança. Neste exemplo temos o próprio conceito de consórcio como soma de competências e, este por sua vez pode gerar confiança. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

DT: “(...). A gente procurou formar o consórcio porque tínhamos a confiança de que os consorciados são empresas que tem um nome no mercado, já tem serviços prestados, por isso de ter formado o consorcio. Então o primeiro da confiança é ter respeito, todo mundo deve se respeitar todo mundo tem a sua responsabilidade”

ZH: “O SERVTEC é uma construção que tem característica muito própria, que as empresas são locais. A confiança só se fortifica na medida todas as pessoas já tinham de certa maneira, alguma ligação. Eu conhecia todas as empresas e, de certa maneira, o histórico anterior de todas as empresas”

PR: “A união de empresas de um mesmo estado para compor um consorcio e que todos eles tenham competência em área específicas isso é positivo pro estado. Assim você consegue de certa forma bloquear a concorrência externa e eu acho que isso é salutar porque cada um define seu terreno. Consórcio é a união de competências. Então eu diria em primeiro lugar que um consórcio é saudável quanto você não tem competência pra fazer aquilo sozinho. Então, a verdade a junção das competências, das parcerias e da oportunidade, juntando tudo isso tem-se um resultado positivo e isso é o que gera a confiança. Aí você tem a soma de competências técnicas com competências políticas”

CH: “Você só se consorcia quando você tem alguma informação das empresas as quais você vai juntar pra fazer um consórcio, seu tempo no mercado, sua experiência, seu tamanho, mas aí você só passa a realmente e adquirir confiança com o tempo de convivência com essas empresas, entendeu?”

4.2.3 Honestidade

Outro atributo evidente nas relações de confiança é questão da honestidade. Nesse mérito as repostas trataram aspectos de agir com ética, transparência, agir com correção e probidade, confirmando-se assim a perspectiva de O’Neill (2013) na qual estabelece que a confiança requer, elementarmente, um olhar especial para a honestidade. Se uma pessoa é honesta, teremos uma boa razão para confiar nelas, porque elas são dignas de confiança (O’NEIL, 2013). Segue brevemente os relatos dos respondentes:

CH: “(...) Muita gente coloca até honestidade, ética, transparência na hora que tá se vendendo achando que isso é um grande diferencial competitivo, eu acho que isso é uma obrigação de qualquer ser humano e aí eu acho que a questão de confiança é muito mais a pessoa mostrar na prática esses atributos”

ZH: “Eu tenho aqui uma pessoa que é meu braço direito que é a minha gerente administrativa e ela começou a aqui na empresa como telefonista, ela passou em todos os setores da empresa ate chegar onde ela chegou. Então confiança pode ser vista em você ter esforço próprio, fazer a coisa correta, agir e com correção, probidade, e ao longo desse tempo você é capaz de avaliar isso”

PN: “Confiança eu acho que ela tá liga primeiro a honestidade da pessoa, mas não só a honestidade pessoal, mas honestidade profissional é muito importante Quando eu falo em honestidade não quer dizer financeira não, eu acho que na honestidade você inclui outras coisas de uma forma geral, se o profissional é um bom profissional ele de vai lhe da confiança no trabalho dele, por exemplo. A gente que já tem mais tempo de estrada vai ver que aquele profissional tá lhe dando uma informação correta, coerente, então eu acho que o que faz a confiança é o dia a dia a convivência relação de trabalho com certa pessoa”

4.2.4 Respeito mútuo

O respeito uns pelos outros, pelas informações de cada empresa, reciprocidade e o companheirismo demonstraram como fator evidente para o fomento da confiança no consórcio. Essas considerações confirmam a perspectiva de Mariotti e Swirski (2005), Pirani (2010) e Alves (2011), na qual a reciprocidade tende a aumentar o nível de confiança entre as pessoas. Esse aumento é fortalecido de maneira gradual. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

ZH: “(...) Você faz assim, porque o cara confia em você, e se o cara confia em você, você é obrigação de fazer à recíproca, e fazer o melhor. Como lhe disse eu já trabalhava com FULANO, da PN foi sempre meu concorrente nessa área de manutenção, mas sempre foi muito direito, muito correto, e não fez nenhuma ação deliberadamente para prejudicar o outro. Nós sempre tivemos um respeito e alternando em alguns lugares que eu ganhava as licitações, passava 4 anos e ele ficava esperando acabar o contrato e ele ia lá, entrava com o preço mais baixo pra ganhar de volta, então isso nunca virou entre a gente um ressentimento e se criou era muito, digamos momentâneo daquela coisa eu você perde e você fica chateado porque perdeu seu negócio, mas passava, porque não havia nenhum procedimento que fosse incorreto do outro lado, que fosse condenável do outro lado. (...).Com ele eu estabeleci uma relação de confiança, você identifica que o cara tem princípio, e isso é uma coisa assim, leitura de gente você pode errar, mas eu acho que a gente faz. Perceba então como e estabelece uma relação de confiança, é parte a parte. Então porque você age corretamente o cara confia em você e se o cara confia em você, você é obrigação de fazer a recíproca, e fazer o melhor”. (...) “É isso que eu quero dizer, se você consegue aprender a conviver com as pessoas, com as suas diferenças, você acaba, digamos, aprendendo com ela e evoluindo”

DT: “No caso específico do nosso consorcio a gente tem...e você falou bem existe a cooperação e a competição..pro mercado a gente compete uns com os outros, então o que considero necessário para se manter essa relação de confiança, um dos pontos é o respeito as informações de cada empresa. Não é porque a gente ta em consorcio que a gente vai está o tempo todo querendo abrir as informações de empresa para outra, então é respeitar a competência que cada empresa apresentou antes de se formar o consórcio. Se o cara tem um senso de companheirismo, senso de tentar somar ele também tem se preocupado com a empresa, a gente quer que ele veja que se algum colega está com dificuldade, pessoal, profissional e ele chega junto e está interessado em querer também tentar resolver é porque ele trabalha dessa forma para a empresa como um todo. Acredito ser uma questão de companheirismo e comprometimento”

CH: “Eu acho que a maior prova de confiança que a gente pode passar é, por exemplo, ter o gerente do consórcio dentro da minha estrutura, de manhã, de tarde e de noite que a gente poderia ficar preocupado com qualquer informação estratégica da nossa empresa, que estaria muito mais acessível a qualquer outro, mas isso não me preocupa, entendeu, eu, como já te disse, eu olho muito pra frente, acho que se você perder tempo com algumas picuinhas, com algumas coisas pequenas você não vai pensar grande, então, essa é a forma que a gente vê”

PR: “Se uma pessoa ela me trata bem tanto na frente como por trás de mim e que ela me respeita, que ela faz o que eu peço da melhor maneira possível, sem me criticar e isso é que vai gerando a confiança”

PN: “Nossas reuniões eu acho que ele sempre foram muito abertas, muito transparente e com muito respeito pelas empresas, todo problema que se tinha no consorcio levava pra

mesa e tudo era discutido, sempre se chegou a um consenso, embora com discussões, discordâncias porém isso faz parte. Mas assim, sempre se chegou a um consenso para que se atingisse os objetivos da melhor maneira possível”

Para o SERVTEC-PE a reciprocidade representa a correspondência mútua através da dedicação voluntária da confiança. Importante salientar que a confiança em um ou mais parceiros é emprestada ao SERVTEC-PE, exemplo de bons relacionamentos entre os consorciados refletem no consórcio como um todo.

Nesse sentido, confirmam as perspectivas de Pirani (2010), Alves (2011) se a empresa parceira cumpre expectativas positivas, a outra empresa tende a desenvolver maior nível confiança na parceria, que, por sua vez, atenua preocupações futuras sobre o oportunismo (PIRANI, 2010; ALVES, 2011). Segue brevemente o relato da empresa ZH:

ZH: “Outro exemplo, isso não tinha consorcio ainda FULANO liga pra mim era uns 11:30hs da manhã e pergunta: - Estais onde? - Tô indo pra casa almoçar. – Rapaz vamos ali em Olinda ver uma área que tô querendo construir um *call center*, você pode ir? – Posso, vou voltar aqui e chego lá. Eu chego lá e FULANO disse dá uma olhada aí, e enquanto eu tava dando uma olhada ele foi negociar com o dono terreno, um português. Aí ele fechou o negócio do terreno e daqui a pouco ele vem e diz. – Você pode começar agora de tarde? Eu disse FULANO tem projeto? – Eu acho que tem. Aí, no outro dia de manhã comecei o trabalho e não tinha sequer uma proposta, um valor acertado, absolutamente nada. A DT é um exemplo dessa relação de confiança que ela se espalha pro consórcio, que dizer, ela está emprestada pro consórcio dentro do consórcio, de parte a parte. (...).Antes disso teve outra coisa muito interessante com a DT, FULANO me chama pra fazer um *call center* em Itapetininga São Paulo, aí eu chego pra ele, no escritório e digo: “FULANO, não tem o menor sentido você me contratar, não é que eu não queira fazer o serviço não, mas vai ficar muito caro”. Ele mandou eu fazer uma conta “ - pega o papel aí, faz a conta, o hotel eu dou, faz a conta de quanto é que custa, quantos dias tu vai levar, faz a conta das passagens aéreas aí, faz a conta das diárias, alimentação, o hotel eu pago, tira a hospedagem, diga só quantas pessoas é que eu faço um convenio lá no hotel, diga só quantas pessoas é. Eu fiz a conta lá na hora de cabeça e pelo prazo da obra, dava uns 18 mil reais. FULANO disse que esses 18 mil reais eu vou contratar um empresa lá e ela vai inventar um monte de coisa que não precisa e vai me cobrar muito mais que esses 18 mil reais, então, você indo tudo o que disser que é necessário, eu faço, eu vou fazer porque eu sei que é necessário, então você resolve...e se fosse com outra empresa eu ia ficar sempre desconfiado, e com você eu não vou ter esse problema. Então essa tranquilidade vale esses 18 mil reais que você tá querendo que eu economize.”. Aí eu disse, “tá bom, eu vou pegar o voo da azul agora e vou ver aqui e mandei o pessoal” e foi uma negócio que a gente se deu muito bem. (...) Então eu to lhe dando dois fortes exemplos de confiança, ninguém contrata uma outra pessoa sem acertar o preço se você não tem a certeza de que aquela pessoa se comportará de forma correta e confiável. FULANO me conhece de muitos anos”

Apesar do referencial teórico não citar que a assunção de desafios pessoais pode gerar confiança, é importante essa discussão uma vez que se mostrou evidente nas repostas que assumir desafios impactam no desenvolvimento da confiança. Nesse sentido pode-se

considerar a proatividade pessoal como fator gerador de confiança. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

ZH: “Quando você avalia determinadas pessoas e vai dando desafios e elas vão cumprindo de forma eficiente, elas vão subindo na empresa e chegam num lugar de destaque. Então esse processo é um processo que envolve uma conquista e que essa conquista vai gerar um confiança, assim você tem fé que tudo que você pedir a essa pessoa será feito com zelo e por isso você confia nas informações. Aí veja! o verbo principal pra mover tudo é vontade, é querer!. Se você quer, você consegue, aí, isso aí ninguém aprende a andar de bicicleta olhando outra pessoa a andar de bicicleta você tem que pegar e andar, mostrar resultados!”

CH: “Eu acho que a confiança está exatamente como você demonstra os resultados. Eu nunca tive uma oportunidade de fazer um CPOR ou de está na área militar, mas o que você enxerga, até quando você estuda, quando você vê algumas coisas relacionadas a muita tática, trabalho em grupo, a resultado, esse pessoal sempre foi muito duro, mas assim, você vê que quando, se trabalha e que se cumpre, você ganha a possibilidade cada vez mais de ser instigado a fazer mais e aí aquele gestor te dá a oportunidade de você conseguir dar mais dois passos à frente, aí você entrega, aí o cara de dá mais dois passos a frente aí você entrega novamente, e é aí onde você ganha a confiança de uma forma muito objetiva”

DT: “A confiança está na capacidade também de um funcionário querer ajudar o outro e também aceitar desafios na empresa e cumpri-los, isso eu considero importante”

Vale salientar que as atitudes em assumir desafios pessoais estão relacionadas às atividades cotidianas de cada empresa e sua relação com os funcionários e não necessariamente no ambiente do consórcio. Contudo acredita-se que esta característica pode se refletir no SERVTEC-PE uma vez que foram consideradas relevantes próprios consorciados.

4.3 Ambiente Econômico

O ambiente econômico definido pelo “conjunto de inovações institucionais, na forma de nova configuração macroeconômica” (ZANINI, 2009 p. 77). Esse ambiente é determinado pela incerteza ambiental vivenciada pelas empresas que operam na Nova Economia sendo caracteriza pelo impacto de macromudanças institucionais nas esferas política, econômica e tecnológica, e principalmente por toda a economia.

Para o SERVTEC-PE o ambiente econômico está diretamente relacionado às questões de saúde financeira das empresas que, por sua vez, sofrem influência do macroambiente do negócio e podem interferir nas relações de confiança no ambiente do consórcio.

Os empresários do SERVTEC-PE foram unânimes ao afirmarem que o ambiente econômico interfere nos níveis de confiança numa relação de consórcio, porém essa interferência não é vivenciada pelo consórcio. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

PR: “Em relação a ambiente de negócio do consórcio em acredito que a economia tem impacto nas relações de confiança, se você, por exemplo, tiver uma empresa não muito sólida é possível que passe por momentos de dificuldade seja do próprio ambiente que ela se situa com à concorrência ou até dificuldades financeira mesmo, eu acho que isso não vai ocorrer no SERVTEC visto que todos somos empresas sérias, mas é uma possibilidade remota que no momento, não representa nenhuma ameaça pra gente”

CH: “Eu acho que não tá diretamente ligado, pode afetar alguma empresa, e essa empresa será afetada por um ambiente complexo de macroeconomia, ela tem que se preparar pra, inclusive, entregar a chave da parte dela, no sentido e da mesma forma que qualquer empresário tem que tá pronto pra abrir ou fechar bem as suas empresas, ou outro apoiar de alguma forma num momento de complexidade, mas acredito que isso não aconteceria. Não é a realidade no SERVTEC-PE”

DT: “Veja, eu entendo que o ambiente macroeconômico vai ter um peso sobre o consórcio de forma igual pra todo mundo, se a economia vai bem e está aquecida, é natural que as empresa cresça, agora se você analisar a parte microeconômica, um setor específico, aí claro que vai depender de cada empresa do consórcio. Se as empresas tiverem uma saúde financeira razoável, se eles estão bem a tendência é que não haja nenhuma intervenção no nível de confiança do consórcio. Mas se alguma empresa que estiver passando por dificuldade, tá tendo problema operacional e financeiro, aí pode interferir na confiança, a não ser que esse problema econômico que a empresa esteja passando compartilhado com consórcio na tentativa de pedir ajuda. Nesse caso seria uma atitude no mínimo aceitável”

ZH: “Pode, porque quando você fala em confiança, tem confiança de fazer um negócio, que é uma, e tem a confiança das pessoas executarem o negócio, quer dizer, se algum de nós, algum elo, começar a falhar, todo mundo vai cobrar desse elo, e se esse elo não responder o que você vai fazer? Assumir a bronca do outro, então esse elo pode falhar por econômico, então, pode interferir quer dizer, eu acho que menos no SERVTEC, mas pode ter alguma influência”

PN: “(...) Se você tem um grupo coerente deve ter um mesmo pensamento tudo em prol do consórcio, como se fosse uma empresa e os colaboradores da empresa tudo mundo trabalhando em prol da empresa. Num consórcio pra mim é a mesma coisa, então todos tem que está bem para que o consórcio tenha resultado então se você tem crises econômicas e as empresas do consórcio não conseguem se adequarem as crises, então não vai da certo. Agora se uma das empresas que não tá bem no consórcio e quando de uma crise, ela deve se sentar e esclarecer e aos demais se for um coisa que tenha soluções sem ir pro lado legal, melhor né?, mas você não pode prejudicar um grupo por conta de uma empresa em crise. Só interferiria se houvesse alguma empresa tentando tirar alguma vantagem em relação às outras, mas não é o caso.

Para Zanini (2009) a Nova Economia afeta, em diferentes graus, a economia como um todo, porém em diferente intensidade entre as indústrias. Importante considerar que empresas participantes do consórcio SERVTEC-PE são consideradas de base tecnológica e atuam nas indústrias de tecnologia da informação, isto posto, considera-se que suas atividades gerenciais são dinâmicas que refletem em decisões de curto prazo. Estas empresas apresentam características singulares, devido à influência de um conjunto de transformações

institucionais, e principalmente econômicas, ocorridas nas últimas décadas. A consequência do efeito é a configuração de um novo ambiente de negócios com alta incerteza ambiental e risco, solicitando destas empresas a necessidade contínua de adaptação a diversas mudanças. (ZANINI, 2009).

4.4 Accountability / Mecanismos de Controle

A *accountability* (prestação de contas) como fator moderador das relações confiança demonstrou-se mais adequada nas divisões de responsabilidades de cada consorciado na prestação dos serviços para o Governo do Estado de Pernambuco. Nesse sentido as respostas compreenderam que a divisão das responsabilidades leva a uma prestação de contas eficiente e maior nível de confiança. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

DT: “Então o que é que gera a confiança na minha opinião... é o passado da empresa e o presente no sentido de se comportar bem e prestar conta do que está fazendo e também o respeito, como principal fator. É cada uma das empresas cumprindo com sua obrigação. Por exemplo meu papel no consórcio é fazer o atendimento de 1º nível e 2º nível então todo final de mês a gente presta contas apresentando relatórios sistemáticos de que o número de pessoas contratadas e previstas está sendo obedecido, as métricas dos níveis de serviço estão sendo obedecidas, há um controle de recursos humanos para garantir a capacitação de cada um dos funcionários...então é isso que tem que ver é prestar conta do resultado que cada consorciado está fazendo. Então a confiança existe e é necessária, agora é preciso também que se preste conta pra se manter a confiança”

PN: “Eu acho assim, numa relação de um consórcio acima de tudo tem uma palavra chave aí que é a coerência, a coerência na distribuição das atividades, a coerência na participação de cada empresa dentro do consórcio e a participação está ligada a divisão das tarefas que cada um executa que hoje está bem dividido”

CH: “Acredito que quando os gestores passarem a ter um entendimento maior que só dividindo as responsabilidades eles vão conseguir multiplicar resultados, eu acho que é aí onde acaba um pouco essa barreira do medo de um concorrente”

Para O'Neill (2013) a prestação de contas exerce um papel importante no desenvolvimento da confiança. No SERVTEC-PE a *accountability* demonstrou relevante no controle e na divisão de responsabilidade. Nesse sentido a prestação de contas se operacionaliza através dos relatórios sistemáticos apresentados nas reuniões, onde cada empresa apresenta e compartilha as atividades de sua responsabilidade.

A prestação de contas também ajuda a multiplicar resultados operacionais do SERVTEC-PE, representando uma sinergia de atividades que estão distribuídas eficientemente. Verifica-se, portanto que a coerência na distribuição das atividades de cada consorciado ajuda a obtenção de maiores níveis de confiança.

Questões de conhecimento aos termos do contrato como mecanismo de controle, por exemplo, demonstrou pouco impacto nas relações de confiança. Nesse aspecto confirma-se a perspectiva de La Taille (2006) onde não bastam regras ou regulamentos norteadores, são imprescindíveis pessoas em quem se possa acreditar para que esses regulamentos se efetivem respeitosamente e com veracidade. Confirma-se também a perspectiva de O'Neill (2013), à medida que cresce os mecanismos de controle distancia as relações e perde-se o foco da confiança.

PN: “Eu acho que contrato é um instrumento legal que você tem na mão para pegar o cara quando ele não cumprir com suas obrigações. Mas isso não representa na realidade do consórcio onde cada um conhece e cumpre rigorosamente com suas obrigações e por isso tá dando certo”

ZH: “O contrato é um balizador do que foi, digamos, acertado, então você evita ações oportunistas e que coisas não sejam interpretadas de maneira incorreta. O contrato é um norte, eu não diria que ele gera confiança mas é um instrumento pra tal. A confiança tá intrinsecamente nos parceiros, então você diz, difícil é fazer um consórcio com 4 empresas que eu nunca vi na minha vida, numa circunstância que o cara diz ! “*Olha, to precisando que você participe de um consórcio aqui, tal*”, o cara inventa de entrar nesse consórcio sem conhecer, o contrato é a única garantia e nesse sentido ele gera confiança. No SERVTEC-PE eu diria que o contrato continua sendo instrumento, mas tem uma força bem menor do que tem quando você tá tratando com desconhecido.

PR: “Se eu te disser que não conheço por inteiro o contrato você acredita em mim? Pois é, como eu conheço as pessoas que estou tratando e confio nelas, o contrato serve apenas como uma formalidade. Mas se fosse o inverso a história muda porque se não conhecesse ninguém, antes de participar do consórcio iria brigar pra deixar tudo amarrado no contrato”

Sejam muito ou pouco formalizado no SERVTEC-PE os mecanismos de controle são importantes para assegurar que as atividades se realizem de forma planejada, contribuindo para melhoria dos processos operacionais, porém, a confiança está diretamente nos parceiros do consórcio, isto posto verifica-se que há uma relação direta entre os mecanismos de controle e accountability, sendo a pré-disposição dos empresários em cumprir com suas obrigações contratuais e prestarem conta de sua atividades operacionais.

4.5 Confiança nas Relações familiares

Para Barney e Hansen, (1994), Giddens, (1997), Luhmann, (1979), a confiança nas relações familiares refere-se à construção do caráter a partir das interações entre indivíduos da família, derivadas de membros de um mesmo grupo social. Essa perspectiva mostrou-se evidente nas entrevistas sendo traduzidas como autoridade do pai e da mãe, do senso de

justiça e a disciplina e nas relações matrimoniais. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

ZH: “Confiança tá associada a princípios, é uma coisa meio que uma regra que você aprendeu bem atrás, quer dizer princípios morais. Eu tive pais que tinham o mesmo intuito e metodologias completamente diferentes. Minha mãe era disciplinadora e que acreditava mais na “paudagogia” do que na pedagogia e nenhum filho ficou traumatizado com isso. Então eu apanhei muito quando fazia minhas “trelas” e até acho que a gente ficou mais disciplinado do que devia, o único trauma talvez seja esse. E eu tive um pai que era também extremamente responsável, não castigava, não batia, que era muito mais liberal no sentido de castigar mesmo, etc, mas é quem dava o apoio a minha mãe pra fazer a coisa certa. E quando meu pai dizia que alguma coisa era proibida, era tão proibido que ninguém questionava, era inquestionável. Mamãe porque proibia muito mais coisa, então era mais fácil ser questionada, mas do que meu pai. Tinha algumas coisas lá em casa que era regra pra todos, que ele procurava ser muito igual com todos os filhos, era uma coisa assim de comprar... eu tinha um ano de idade do meu irmão, de diferença, então ele comprava a mesma digamos, ele comprava roupa, ele comprava a mesma roupa, mudava a cor e ele fazia um sorteio pra, até pra distribuir a cor, então assim, é uma coisa eu ele procurou ter, esse sentimento de igualdade com os filhos, que eu acho que é importante. Assim, acho que meu pai nunca teve uma preferência e a gente somos 4, com 4 temperamentos completamente diferente, assim bem diferente mesmo, e que convive muito bem.

CH: “Olha, eu sou de uma época, na verdade, a minha criação ela foi uma criação dura mas muito interessante no sentido que você nunca precisasse assinar um pedaço de papel para cumprir acordos que você faz. Desde o colégio, a gente, na verdade isso é coisa que eu acho que vem de berço, de sua família, sabe. Tudo começa da forma de como seus pais lhe educaram. Então na minha opinião a gente começa a entender e praticar a confiança desde pequeno e isso é levado para resto de sua vida. (...). É como numa relação de marido e mulher, né, a relação de pai e filho, quando existe uma quebra de confiança, quando existe uma quebra de algum laço, você até reconstrói laços, mas é muito difícil que você retorne ao nível de confiança que você entrou.”

ZH: “A confiança vem dos princípios morais princípios da família, de uma escolha também, mas acho que a família é essencial, o exemplo que você tem em casa ele é muito importante, de você ter ou não ter muita permissividade. Você tem um pai que lhe dá sempre um bom exemplo e o bom exemplo é numa atitude que às vezes é uma atitude que não é aquela coisa “*olhe, tá vendo*”, é uma coisa que você naturalmente enxerga, e toma pra si, não é uma exibição de modelo pra você, mas é uma prática de modelo que é tão natural que ela se incorpora naturalmente. Um marco pra sua vida toda, uma maneira de viver, digamos de forma organizada, de forma correta, de respeitar os amigos, de ser leal”

PR: “Se tiver um desconfiança você não vai para uma segunda etapa querer ficar junto com uma pessoa que você desconfia. Isso me remete a uma relação homem e mulher. Você consegue passar quinze anos numa relação em que você sabe que está sendo traído? Então no primeiro mês de contrato você já que se separar. Eu tenho como exemplo minha relação com a minha mulher, todo ano a gente completa ano de caso e todos os anos a gente pergunta: E aí vamos renovar o contrato? Ela sempre me pergunta...vai renovar o contrato? Tá tudo certo? Vamos adiante? (risos). Isso já faz dezesseis anos.

As interações familiares consideraram que as relações de confiança têm origem no comprometimento mútuo, de forma muito mais acentuada e são baseadas no princípio da boa fé. Essas observações se traduzem numa relação matrimonial e na tutela dos pais na educação repassada aos filhos.

4.6 Confiança no SERVTEC-PE

Esta categoria de análise corresponde aos exemplos de confiança vivenciados no ambiente do SERVTEC-PE pelos consorciados. Esses exemplos foram evidenciados nas entrevistas. Além dos atributos que são considerados mantenedores da confiança, as entrevistas mostraram que o resultado financeiro do consórcio justifica a ação de confiar devido aos consorciados desenvolverem seu papel eficientemente. Nesse sentido, se confirma a perspectiva econômica da Locke (2001) e Rousseau (1998) . Nessa perspectiva é argumentado que a confiança pode ser entendida como um comportamento de interesse próprio, seu foco está em estimar ganhos e perdas nas relações de troca. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

ZH: “O resultado financeiro do SERVTEC-PE ajuda porque assim, se o consórcio tivesse apertado, deficiente financeiramente ia aparecer mais conta pra pagar e também mais gente pra não quer pagar, então quando você tem um resultado melhor na operação, tem um prejuízo muito, assim, vou dar um exemplo: o cara disse “*olha, eu tenho uma pessoa na secretaria que precisa de uma caixa de cabo*”, eu disse “*não, eu vou ver ali no estoque e mando fornecer uma e forneço*”, aquilo tem um valor certo? mas dentro da minha operação, do resultado que ela dá, não vai influenciar, então posso ter esse pequeno prejuízo. Se fosse um negócio mais apertado, nós íamos querer dividir a caixinha de cabo com todo mundo, então você começa a criar mais problemas nessa partilha e mais pontos de conflito. O cobertor mais curto sempre vai deixar alguma coisa descoberta, então eu diria o seguinte, que a gente tem um contrato, que tem um trabalho enorme mas tem uma remuneração, que é compatível com esse trabalho enorme e como é um contrato grande ele permite que você faça algum sacrifício pelo seu cliente”

PN: “(...) Além desse consenso que existe no consórcio o próprio resultado financeiro que o consórcio vem apresentando é um exemplo de confiança, porque cada um confia no outro e por isso os resultados estão bons.

CH: “Acho que o resultado do nosso consórcio gera muita confiança, acho que quando você idealiza qualquer projeto de vida, da mesma forma que você idealiza qualquer projeto dentro de qualquer organização, você idealiza ter resultados financeiros e resultados não financeiros, pelo menos é assim que o que eu pauto minha vida, eu não coloco nunca dinheiro à frente de diversas outras coisas que eu acho muito mais importante, dinheiro é consequência e é importante porque todo mundo precisa, todo mundo quer ter, todo mundo precisa melhorar de vida. Eu inclusive esperava muito mais, dentro da nossa estrutura de consórcio, porque obviamente quando você tem empresas maiores, então você espera que essas empresas lhe agreguem alguma coisa no sentido do seu negócio, como o profissional que tá ali verde, imaturo, entrando numa estrutura, quando você tem empresas maiores você espera que “*poxa, vou tentar espelhar alguma coisa*”, alguma governança bacana, mas esse é um ponto que você não consegue muito no consórcio, que você tem as empresas reunidas em prol da entrega de um serviço”

DT: “A gente parte do pressuposto que novas operações nesse mesmo formato do consórcio podem surgir, as operações existentes demonstraram bons resultados para todo mundo. O consórcio vai ser mantido dado o resultado anterior desse projeto. Então a tendência é que com o tempo a questão da confiança aumente”

Importante ressaltar que também evidenciou nas respostas que a confiança pode ser alocada em aspectos específicos do sujeito, confirmando-se a perspectiva de O'Neill (2013) na qual é possível alocar confiança em aspectos intrínsecos da pessoa confiada. Essa abordagem demonstra a questão da confiabilidade que é definida como a capacidade de confiar em outrem através da demonstração dos aspectos particulares. O julgamento para confiabilidade está baseado na competência e na honestidade. O'Neill (2013) esclarece, como o exemplo, que um professor pode ser ótimo para lecionar, mas pode não ter as habilidades para guiar o ônibus escolar. Isto foi visto também nas entrevistas.

ZH: “Tem uma frase do poeta português Fernando Pessoa que é um trecho de um poema dele, mas diz que “admiro certas pessoas por certas qualidades e outras pela falta dessas mesmas qualidades”. Que dizer, em outras palavras, tem gente que diz que se admira o mundo inteiro, não é isso, é que, por exemplo, eu posso admirar a pessoa por ela ser conciliadora, por ela buscar o consenso a buscar do entendimento, e posso admirar a outra por ela se indignar, por ela ser reativa, por ela não aceitar por ela não aceitar determinadas situações ela não quer e por isso não tenta contemporizar determinadas situações, ela é uma pessoa principalmente, não sei se autentica, uma pessoa tem veemência, indignação. Você pode admirar uma pessoa por ela ser assim e pode admirar o oposto disso certo. O que eu digo é o seguinte, não existe modelo pra você ter uma confiança”

ZH: Outro exemplo de confiança é eu ligar pra *FULANO* e dizer *FULANO* vou chegar atrasado, o que você decidir aí pelo consórcio, eu voto em você. Isso por ele ser um cara muito técnico e honesto, ao meu ver conhece muito bem da parte técnica e administrativa do nosso contrato”

Foram solicitados dos entrevistados alguns testemunhos de confiança vivenciados no consórcio. Os exemplos demonstraram que o cumprimento da palavra, a escolha da empresa líder para representar todos os consorciados perante o contratante, o consenso nas reuniões para resolução de problemas relativos à operação do projeto e o fato das reuniões serem abertas e transparentes impactam nos níveis de confiança. Questionados sobre uma situação que os empresários vivenciaram a confiança no SERVTEC-PE. As repostas foram:

PR: “Considero que todo um contexto de comportamento e que a partir daí você consegue depositar confiança nas pessoas. Isso na vida empresarial também, não adianta você ter um funcionário que fala muito e faz pouco. Fala muita coisa e principalmente não faz o que prega.

(...) Um exemplo que vejo foi a delegação de responsabilidade para uma empresa para tratar de todos os assuntos de interesse do consórcio, no caso a empresa líder, onde todos os consorciados depositaram nela a confiança para resolver questões junto ao governo, questões inclusive financeiras, administrativas que são de interesses de todos consorciados, e aí a gente sempre faz o repasse e atualização dessas informações nas reuniões do consórcio”

CH: “Eu acho que confiança é a prova na prática de acordos tácitos que foram feitos até no momento de uma contratação, é a empresa cumprir com sua palavra com que ela prometeu”

PN: “Nossas reuniões eu acho que ele sempre foi muito abertas, muito transparente e com muito respeito pelas empresas, todo problema que se tinha no consorcio levava pra mesa e tudo era discutido, sempre se chegou a um consenso, embora com discussões, discordâncias porém isso faz parte. Mas assim, sempre se chegou a um consenso para que se atingisse os objetivos da melhor maneira possível e pra mim isso demonstra confiança nas nossas relações”

DT: “Recentemente houve uma outra empresa de Pernambuco que abordou o nosso contratante para oferecer serviços semelhantes e pra assumir o nosso contrato, do SERVTEC. Essa empresa além de ter “assediado” o governo do estado também assediou uma das empresas consorciadas, e essa empresa não atendeu ao pedido, muito contrário, ela veio até o consórcio e comunicou a existência desse assédio. Como tínhamos acordado na formação do consórcio que nossa relação seria baseada na lealdade a empresa cumpriu sua palavra por vim comunicar ao consórcio e nem deu ouvidos a essa empresa de fora e por isso demonstrou gerar confiança”

ZH: “Tem um exemplo que foi com a delegação de responsabilidades na partilha dos percentuais de cada empresa. A divisão baseou nos custos que cada empresa possuía e a dimensão do trabalho para operação do projeto. Foi uma discussão salutar onde chegamos num consenso no qual ninguém ficou chateado com ninguém”

Outro aspecto considerado importante na categoria confiança no SERVTEC-PE é que ela não é uniforme e cresce à medida que cresce o relacionamento e as tomadas de decisões confirmando assim a perspectiva de O’Neill (2013). Segue brevemente os relatos dos respondentes:

PR: “Falando um pouco do consórcio, você tem cinco empresas, concorrentes, sinceramente não existe cem por cento de confiança. É difícil! Agora o que acontece é que o dia a dia e as decisões e o comportamento dessas decisões vão demonstrar se existe uma confiança ou não, tá? (...) decisões que afetam todos os consorciados e são decisões de certa forma em consenso e isso faz com que você verifique que há um alinhamento de ideias no consórcio e isso vai gerar maiores níveis de confiança. Eu digo o seguinte, no consórcio a confiança cem por cento nunca vai existir. Pode haver com o passar do tempo, pode haver uma melhoria na relação de confiança mais cem por cento com concorrente é difícil”

ZH: “Eu sou um desconfiado por natureza, então a minha alma é desconfiada, mas eu sou muito mais desconfiado e muito dentro da minha toca. É aquele negócio, sou bastante sociável, mas to lá na minha toca, quando eu saio dela eu cumprimento todo mundo, sou risonho, etc, mas eu não vivo no meio da rua fazendo networking, não é meu feitio. No consórcio não posso afirmar que confio em tudo em todos até porque nós somos concorrentes, mas na verdade o dia a dia do nosso relacionamento é que vai determinar esses níveis de confiança”

Embora não citado no referencial a pesquisa evidenciou que a confiança pode ser fomentada através da “coopetição velada” com os consorciados, considerando as atividades de atribuídas para cada empresa e os níveis de serviço apresentados nos relatórios mensais. Trata-se de uma competição interna com os consorciados pela busca dos melhores índices de serviço ao cliente. Isso resulta numa atividade informal que ajuda no fomento da confiança no SERVTEC-PE. Segue brevemente os relatos dos respondentes:

ZH: A PN atende muito bem e aí veja, a gente tá competindo com outra coisa, dentro do consórcio, tem uma competição velada, pelo menos entre a ZH e PN de manter o índice de serviço mais alto que o outro e quem ganha é o consórcio como um todo, por exemplo o cara fez 97% e eu fiz 96%, aí temos aquela história “rapaz porque você não fez 97% de atendimento esse mês, a que gente quase foi 100%” foi então, eu cheguei pra FULANO da PN e disse “parabéns, camarada, tal”. Veja só não existe uma competição, digamos de um com o outro, diretamente, cada um faz o seu, é uma competição de se tornar excelência, pro consórcio, é a competição mais saudável que tem, certo?. Quando saiu a primeira vez o relatório de nível de serviço das empresas que fazem a parte de atendimento presencial eu era o último. A PN em 1º, CH em 2º e ZH em terceiro. E o FULANO da PN disse “isso não é compatível com a ZH”, mas já disse com certo tom brincadeira “quando vi o relatório aqui já vi que tinha alguma coisa errada, isso não é muito parecido com você não e tal. E aquilo, tem aquela coisa da vaidade, então são sentimentos muito bons você tem, de competir com o outro dentro de um projeto de excelência, de ter excelência num negócio, então essa competição é altamente saudável que indiretamente ajuda a confiar mais empresas. É velada, porque ninguém liga pro outro pra dizer “olha, eu fiz melhor que você”, não, mas todo mundo enxerga e quer fazer o melhor, então a gente tá lá, nos 98%, 99% coladinha pra conseguir excelência no negócio que é muito bacana”

CH: “Às vezes fico pensando nos meus índices de serviço perante o consórcio e o cliente. Quero ficar e às vezes fico igual ou acima dos % dos meus colegas e com isso a gente até brinca quem fez mais nesse mês, e no outro? Isso é muito legal Eder porque motiva a você fazer um ótimo trabalho para mostrar aos seus pares e o cliente que é o principal vencedor da nossa brincadeira”

A coopetição velada considera uma brincadeira salutar dos consorciados com a finalidade de obter maiores níveis de serviço junto ao cliente. Há, portanto uma disposição interna onde cada empresa busca atingir 100% dos níveis de serviços estabelecidos no contrato. Essa atividade informal representa um serviço de excelência por parte de todos do consórcio.

O quadro 07 abaixo demonstra a consolidação dos resultados da análise dos dados. Aqui se evidencia questões chaves das respostas dos entrevistados de forma a clarificar o entendimento das respostas.

Quadro 07: Consolidação dos resultados.

CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS			
CATEGORIAS DE ANÁLISE	Conceito de Confiança	A confiança é conceituada como a esperança em outrem, um crédito de fé. É acreditar que o profissional através de seu comportamento e atitudes fará o melhor para empresa.	Principais autores: Ripperger (1998), Locke (2001) e Rousseau, (1998); La Taille (2006).
	Atributos de Confiança	O principal atributo de confiança no SERVTEC-PE é tempo de relacionamento, o cumprimento da palavra, a competência, e o respeito às informações estratégias de cada empresa. Questões como honestidade a, formação profissional, reciprocidade, proatividade pessoal, também foram citados como atributos de confiança.	Principais autores: Barney e Hansen (1994); Giddens (1997); Luhmann, (1979); Peyrefitte (1999); O'Neill (2013).
	Ambiente Econômico	O ambiente econômico exerce influência sobre as empresas de forma igualitária uma vez que todas são de base tecnológica e participam da mesma indústria. A confiança pode sofrer influência desse ambiente devido à capacidade de resiliência de cada empresa frente às situações de contingência da nova economia.	Principais autores: Zanini (2009)
	Accountability /Mecanismo de Controle	A divisão das responsabilidades leva a uma prestação de contas eficiente e maior nível de confiança no SERVTEC-PE. Ela é demonstrada pelos relatórios sistemáticos apresentados nas reuniões. Os mecanismos de exercem pouca influência na geração de confiança uma vez que, antes de decidirem pela constituição do SERVCTEC-PE, os consorciados já se relacionavam no mercado. O contrato e o termo de consórcio podem ser geradores de confiança, porém não é o caso do SERVTEC-PE, uma vez que já existia relacionamento anterior.	Principais autores: O'Neill, (2013), Principais autores: O'Neill (2013), Zanini (2009), Fernandes (2008) Gregory e Hicks (1999).
	Confiança - Relações Familiares	Interações familiares entre indivíduos com finalidade de estabelecer um processo interativo. Autoridade do pai e da mãe através, senso de justiça e disciplina, ensino princípios morais	Principais autores: Barney e Hansen, (1994); Giddens, (1997); Luhmann, (1979); Peyrefitte, (1999).
	Confiança no SERVTEC-PE	Fortemente evidenciado pelo resultado financeiro do consórcio. Questões em como estimar ganhos e perdas nas relações de troca, cumprimento da palavra, o consenso nas reuniões para resolução de problemas, transparências e competição de velada também foram citados como exemplos de confiança no SERVTEC-PE..	Principais autores: O'Neill (2013); Zanini (2009); Porter (1990); Mariotti e Swirski (2005), Luhmann (1979).

Fonte: O autor, 2014

5. Conclusão

A conclusão é a parte final do trabalho, onde o pesquisador expõe a partir dos dados analisados suas impressões e conclusões sobre a pesquisa. Este último capítulo se divide em 03 (três) partes, sendo estas, a resposta à pergunta de pesquisa, e as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Respondendo a pergunta de pesquisa

A pergunta de pesquisa que originou esta dissertação foi: “Como se dá o relacionamento da confiança entre os participantes do Consórcio SERVTEC-PE?”. A partir dessa pergunta de pesquisa se investigou com base nas teorias como se dá a relação de confiança no âmbito do SERVTEC-PE.

A confiança no SERVTEC-PE é definida pela expectativa que os consorciados não agirão de forma oportunista, tendo como importante característica o cumprimento das obrigações e responsabilidades de cada empresa perante a execução do serviço. Baseando-se nos resultados do presente estudo a confiança é demonstrada através das atitudes e comportamentos dos consorciados, seja no ambiente do consórcio ou fora dele, nos quais podem ser verificados pelos atributos da confiança. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

PR: “Eu adquiro a confiança de acordo com o comportamento da pessoa, com o que ela faz no dia a dia, como ela se comporta. Assim, se ela me dá uma informação que confio se é uma pessoa que me trata bem....que me inspira confiança você olhando. Eu estudo muito comportamento e isso pra mim é fundamental numa relação de confiança. Discurso só para políticos, pra mim é o dia a dia e a convivência com que você tem com as pessoas. Isso implica em mostrar com atitudes. Isso na vida empresarial também, não adianta você ter um funcionário que fala muito e faz pouco. Fala muita coisa e principalmente não faz o que prega

Os atributos analisados – tempo de relacionamento, a competência, o cumprimento da palavra, o respeito mútuo, a honestidade e a reciprocidade – são importantes para que o SERVTEC-PE mantenha um ambiente propício para que seja desenvolvido um investimento de confiança nos parceiros, em que interesses mútuos sejam valorizados.

O principal atributo no SERVTEC-PE para obtenção de maiores níveis de confiança é o tempo de relacionamento entre as empresas. A pesquisa demonstrou que o tempo é fator

indissociável para o fomento da confiança. Quanto mais tempo passa na relação consorcial, mais transações são realizadas e são criados modelos de observação através dos atributos de confiança. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

ZH: “O tempo é uma premissa para a construção dessa confiança, quanto mais tempo passa mais você tem janelas de observação”

Outra característica importante a ser considerada é que antes da formação do consórcio os empresários participantes já se conheciam seja pela própria indústria a qual participa ou pela troca de serviços entre eles. Isto posto afirmar-se que o SERVTEC-PE iniciou suas atividades com elevado nível de confiança e isso contribuiu para manutenção do negócio. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

ZH: “O SERVTEC é uma construção que tem característica muito própria, que as empresa são locais, esse negocio aí tem uma coisa que a confiança só se fortifica na medida em que o consorcio sendo local, todas as pessoas tinham de certa maneira, alguma ligação. Eu conhecia, de certa maneira, tinha histórico anterior, com todas as empresas”

A pesquisa evidenciou que os resultados financeiros do projeto contribuem, significativamente, para que haja confiança entre os consorciados. Baseando-se nos resultados, pode-se afirmar que a existência da coopetição no SERVTEC-PE, em sua grande parte, é sustentada pelos resultados financeiros auferidos por cada consorciado. Neste sentido os resultados são sinônimos que os serviços estão sendo executado eficientemente de parte a parte o que assegura confiança no desempenho das atividades dos consorciados. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

DT: “A gente parte do pressuposto que novas operações nesse mesmo formato do consórcio podem surgir, as operações existentes demonstram bons resultados para todo mundo. O consórcio vai ser mantido dado o resultado anterior desse projeto. Então a tendência é que com o tempo a questão da confiança aumente, a operação específica do objeto do nosso consórcio está mais azeitada, os processos bem mais definidos então a tendência é que a confiança aumente”

A confiabilidade representa para o SERVTEC-PE a alocação da confiança em aspectos particulares de cada consorciado. Os resultados da pesquisa demonstraram que determinadas competências dos empresários são melhores visualizadas pelos consorciados, por isso, são enaltecidas suas peculiaridades. Isto posto, o julgamento dos aspectos particulares perpassam por dois atributos que são a competência e a honestidade. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

ZH: “Eu ligar pra FULANO e dizer “FULANO vou chegar atrasado na reunião do consórcio, o que você decidir aí, eu voto em você. Isso por ele ser um cara muito técnico

e honesto e, ao meu ver conhece muito bem da parte técnica e administrativa do nosso contrato”

A competência está ligada a demonstrações, na prática, através dos resultados e a honestidade às atitudes e comportamentos do cotidiano do consórcio fortemente relacionado ao do cumprimento da palavra e respeito mútuo. O cumprimento da palavra corresponde em cumprir os acordos tácitos realizados no consórcio, é o ato de cumprir os acordos à jusante e à montante. O respeito mútuo considera as informações estratégicas de cada empresa, dado que a cooperação ressalta a cooperação e a competição, cada consorciado protege suas informações dentro do consórcio e todos respeitam esse comportamento. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

CH: “Confiança é a prova na prática de acordos tácitos que foram feitos até no momento de uma contratação, é a empresa cumprir com sua palavra com que ela prometeu”

Através dos exemplos de confiança vivenciados no SERVTEC-PE a pesquisa evidenciou que a democracia nas reuniões é fator relevante de confiança no qual cada consorciado, independente de seu percentual financeiro no consórcio, participam igualmente e diretamente das decisões do consórcio. A participação ativa dos consorciados nas reuniões contribui para um consenso nas decisões e na resolução de problemas do consórcio. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

PN: “Eu acho assim, numa relação de um consórcio acima de tudo tem uma palavra chave aí que é a coerência, a coerência na distribuição das atividades, a coerência na participação de cada empresa dentro do consórcio e a participação está ligada a divisão das tarefas que cada um executa que hoje está bem dividida, a democracia na hora de cada empresa falar seu ponto de vistas nas reuniões. Então se você não tiver coerência e se você achar que um deve mais de que o outro, que um deve pagar mais que o outro, eu acho que não vai pra frente. Mas nosso consórcio deu certo porque houve uma coerência entre as empresas, lógico que nas nossas reuniões você sempre tem uma discussão aqui outra discussão ali, mas isso faz parte para que haja uma boa relação, porque se você não tem uma transparência você não vai pra frente”

A questão da *accountability* (prestação de contas) demonstrou-se importante ferramenta para o fomento a confiança uma vez que clarifica através dos relatórios de cada consorciado o desenvolvimento de suas atividades e, por consequência, os resultados gerados para o SERVTEC-PE. A pesquisa também evidenciou que a divisão de responsabilidades de cada consorciado traz consigo a uma prestação de contas eficiente e maior nível de confiança uma vez que cada empresa torna-se responsável por parte do projeto.

Ainda na questão da *accountability* verifica-se que relatórios de cada consorciado são apresentados nas reuniões mensais do SERVTEC-PE, a pesquisa demonstrou que quanto mais

transparentes forem as reuniões o nível de confiança aumenta. Importante ressaltar que a transparência não está ligada a intensidade das discussões entre os consorciados, mas sim na demonstração da real situação das atividades de cada empresa perante o consórcio.

Ficou também evidenciado que a junção das empresas também considerou a confiança através da competência de cada consorciado em sua respectiva área de negócio e o tempo de vida de cada empresa. Se os consorciados já demonstraram experiências anteriores em atividades semelhantes e o tempo de mercado de cada empresa.

Quanto aos mecanismos de controle, tais como os contratos de prestação de serviço junto ao Governo do Estado de Pernambuco e o termo particular de consórcio, ficou evidente que no SERVTEC-PE esses mecanismos não têm muita relevância como instrumento gerador de confiança. Verificou-se que os mecanismos de controle são visto como um meio regulador das atividades dos consorciados em determinar possíveis punições caso essas atividades não sejam cumpridas. A pesquisa identificou que no SERVTEC-PE as responsabilidades de cada consorciado foram bem definidas e o próprio resultado positivo do diminui, significativamente, a intervenção dos mecanismos de controle evidenciando as relações de confiança parte a parte.

PN: “O próprio contrato é importante porque ele amarra as responsabilidades de cada um embora pra mim o contrato seja um documento pra penalizar quem não quer trabalhar direito, porém se não houver um bom senso você pode ter milhões de contratos e nunca vai conseguir fazer as coisas. Eu acho que contrato é um instrumento legal que você tem na mão para pegar o cara quando ele não cumprir com suas obrigações. Mas isso não representa na realidade do consórcio onde cada um conhece e cumpre rigorosamente com suas obrigações e por isso tá dando certo”

Vale ressaltar que os mecanismos de controle para o SERVTEC-PE não foram registrados como tendo impacto na confiança devido aos parceiros já se conhecerem antes da formação do consórcio e possuírem uma boa relação, nesse caso a confiança está intrinsecamente nos parceiros. No caso do em ambiente ser desconhecido, onde as empresas ainda não conhecem seus consorciados, o contrato e o termo de consórcio são os únicos instrumentos que norteiam as obrigações e, por isso é visto como instrumento potencial para gerar a confiança, entretanto, não representa o caso do SERVTEC-PE.

A junção das empresas para constituição do consórcio considerou aspectos tais como conhecimento prévio das empresas participantes, suas competência, a localização, e tempo de mercado dos consorciados. Porém ficou evidente na pesquisa que essa junção representou, primeiramente, uma oportunidade de negócio na qual se estabeleceu maior barreira de

entradas de novos concorrentes na licitação e, primordialmente, a partilha do risco visto que o projeto do Governo do Estado é de alto investimento inicial e cada consorciado, isoladamente, não teria condições de assumir tal investimento. Outro aspecto importante evidenciado nos resultados considera a confiança calculável através da estimativa de perdas e ganhos na relação de consórcio. Nesse aspecto havia expectativa das empresas de menor porte trocar informações e práticas de gestão com as empresas de maior porte. Nesse sentido que a confiança no SERVTEC-PE faz parte relação de negócio enquanto se gera bons resultados para os consorciados. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de três dos respondentes:

DT: “A gente parte do pressuposto que novas operações nesse mesmo formato do consórcio podem surgir, as operações existentes demonstram bons resultados para todo mundo”

PR: “(...) Obviamente a união de empresas de um mesmo estado para compor um consórcio e que todos eles tenham competência em área específica isso é positivo pro Estado. Assim você consegue de certa forma bloquear a concorrência externa. (...) Então eu diria em primeiro lugar que um consórcio é saudável quanto você não tem competência e nem recursos financeiros pra fazer aquilo. Então, a verdade a junção das competências, das parcerias e da oportunidade juntando, juntando tudo isso tem-se um resultado positivo.”

CH: “Eu inclusive esperava muito mais, dentro da nossa estrutura de consórcio, porque obviamente quando você tem empresas maiores, então você espera que essas empresas lhe agreguem alguma coisa no sentido do seu negócio, como o profissional que tá ali verde, imaturo, entrando numa estrutura, quando você tem empresas maiores você espera que “poxa, vou tentar me espelhar em alguma coisa”, alguma governança bacana, mas esse é um ponto que você não consegue muito no consórcio, que você tem as empresas reunidas em prol da entrega de um serviço, mas você não tem a vivência, muita troca de experiência de empresa pra outra”

Para SERVTEC-PE o ambiente econômico exerce influência sobre as empresas de forma igualitária uma vez que todas são de base tecnológica e participam da mesma indústria. A pesquisa demonstrou que confiança pode sofrer influência desse ambiente devido à capacidade de resiliência de cada empresa frente às situações de contingência da nova economia, isso. Nesse sentido, caso uma das consorciados esteja passando por dificuldades, uma atitude aceitável seria bem demonstrada por um pedido de ajuda ao consórcio ou ainda pelo pedido de alijamento do grupo. Contudo verificou-se que o ambiente econômico não representa grandes preocupações ou para o consórcio e não exerce forte influência na confiança. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

DT: “O ambiente macroeconômico vai ter um peso sobre o consórcio de forma igual pra todo mundo, até porque trabalhos na mesma área de negócio, se a economia vai bem e está aquecida, é natural que as empresa cresça, agora se você analisar a parte microeconômica, um setor específico, aí claro que vai depender de cada empresa do consórcio, mas credito que isso não aconteceria nosso consórcio está muito bem”

A pesquisa também identificou diferenças entre a confiança numa relação de consórcio e nas relações familiares. Vale ressaltar que todos os relatos fazem menção a confiança fora do ambiente do consórcio, particularmente o ambiente familiar no tocante à formação como cidadão para construção de valores pessoais. A confiança no ambiente familiar é determinada pelas relações familiares entre indivíduos com finalidade de estabelecer um processo interativo. Essas interações ficam evidentes quando se retrata a autoridade dos pais com o filho pelo senso de justiça na determinação do que é certo e o errado, pela disciplina na construção do comportamento e o ensino princípios morais ligados a convivência no meio social. Essas interações são construídas naturalmente e cada pessoa toma pra si como uma pratica de um modelo aprendido, é um marco pra vida toda. Já a confiança no ambiente do consórcio é determinada parte através interações entre os empresários e parte fortemente ligada à relação do próprio negócio enquanto se gera bons resultados pra os consorciados. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

ZH: “Confiança tá associada a princípios, é uma coisa meio que uma regra que você aprendeu bem atrás, quer dizer princípios morais. Eu tive pais que tinham o mesmo intuito e metodologias completamente diferentes. Minha mãe era disciplinadora e que acreditava mais na “paudagogia” do que na pedagogia e nenhum filho ficou traumatizado com isso. Então eu apanhei muito quando fazia minhas “treelas” e até acho que a gente ficou mais disciplinado do que devia, o único trauma talvez seja esse. E eu tive um pai que era também extremamente responsável, não castigava, não batia, que era muito mais liberal no sentido de castigar mesmo, etc, mas é quem dava o apoio a minha mãe pra fazer a cosia certa. E quando meu pai dizia que alguma coisa era proibida, era tão proibido que ninguém questionava, era inquestionável. Mamãe porque proibia muito mais coisa, então era mais fácil ser questionada, mas do que meu pai. Tinha algumas coisas lá em casa que era regra pra todos, que ele procurava ser muito igual com todos os filhos, era uma coisa assim de comprar... eu tinha um ano de idade do meu irmão, de diferença, então ele comprava a mesma digamos, ele comprava roupa, ele comprava a mesma roupa, mudava a cor e ele fazia um sorteio pra, até pra distribuir a cor, então assim, é uma cosia eu ele procurou ter, esse sentimento de igualdade com os filhos, que eu acho que é importante. Assim, acho que meu pai nunca teve uma preferência e a gente somos 4, com 4 temperamentos completamente diferente, assim bem diferente mesmo, e que convive muito bem.

Por fim, a pesquisa identificou forte tendência pela continuidade do consórcio SERVTEC-PE, quando questionados sobre a possibilidade de outros projetos serem realizados pelo consórcio as respostas foram positivas e unânimes. Os relatos ilustram que mesmo no ambiente de coopetição, a confiança no SERVTEC-PE é determinante para a assunção de outros projetos considerando os resultados do projeto atual. Repetindo brevemente o relato bastante ilustrativo de um dos respondentes:

ZH: “O consórcio continua tendo força no mercado, todos nós, então a disputa é pra alijar qualquer concorrente um futuro negócio, então acho que a gente caminha pra um outro negócio juntos”

Em tempo, na fase de conclusão deste estudo foi publicada no Diário Oficial do Estado de Pernambuco a extensão do contrato do consórcio junto ao Governo do Estado de Pernambuco pelo período de mais doze meses (DOE-PE, 05/11/2014). A figura 05 abaixo apresenta a publicação.

Figura 05 – Publicação do SERVTEC-PE no DOE-PE

**GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E ESPORTES
SUPERINTENDÊNCIA DE CONTRATOS**

EXTRATO

**2º TERMO ADITIVO AO CONTRATO Nº 203/2012.
CONTRATADA: CONSÓRCIO SERVTEC-PE CNPJ Nº
14.633.342/0001-53. Objeto: Prorrogação contratual por mais
12 meses, referente ao período 01/11/2014 a 31/10/2015. Valor
Global: 21.868.990,00. Data de Assinatura: 01 de novembro
de 2014**

(F)

Fonte: DOE-PE, 2014.

A renovação do contrato do consórcio SERVTEC-PE publicado no Diário Oficial do Estado de Pernambuco ratifica a existência da confiança no ambiente consorcial como mantenedora de objetivos comuns em um projeto específico. A extensão do contrato por mais doze vem coroar as relações de confiança que, mesmo em um ambiente de coopetição, garantem a longevidade do consórcio.

5.2 Limitações e Sugestões para Pesquisa

5.2.1 Limitações da pesquisa

Em trabalhos científicos é comum que haja limitações e estas devem ser assumidas pelo pesquisador no intuito de se resguardar de possíveis críticas, bem como tornar o leitor ciente de tais limitações. Assim, temos como principais limitações deste trabalho:

- As entrevistas foram realizadas diretamente com os empresários que decidiram pela formação do consórcio, o que não permite a análise da confiança em níveis hierárquico menores como gerentes, coordenadores, supervisores. Nesse caso sugere-se a realização de outros estudos nesses níveis.
- Devido às limitações de agenda dos empresários, tempo e recurso do pesquisador, não foi possível realizar reunião de grupo focal, o que permitiria uma riqueza de detalhes através de discussão única e simultânea.

Importante ressaltar que as limitações da pesquisa não prejudicaram a realização deste estudo os resultados obtidos.

5.2.2 Sugestões para pesquisas futuras

A presente pesquisa abordou a confiança numa relação de cooperação em um consórcio empresarial e, a partir dela, novas ideias para outras pesquisas que podem ser realizadas. Assim, como sugestão para futuros estudos nessa temática, sugere-se:

- Estudar a confiança nas relações entre clientes públicos, submetidos a 8.666/93 - Lei de Licitações, e os consórcios empresariais.
- Pesquisar a confiança em outras empresas de base tecnológica para observar se os resultados se repetem;
- A comparação dos resultados desta pesquisa com outros resultados de outras pesquisas em outros setores de alta concorrência no intuito de investigar o relacionamento da confiança.

5.3 Recomendações Gerenciais

O estudo mostrou como se dá o relacionamento da Confiança no SERVTEC-PE, o resultado desta pesquisa considerou que a confiança contribui positivamente na dinâmica das atividades dos consorciados. Entretanto, algumas recomendações gerenciais são indicadas com objetivo de fomentar a confiança no ambiente do consórcio com vistas a atingir melhores resultados e longevidade do consórcio.

Demonstrou ser consenso, para os entrevistados, que o tempo é o principal atributo para construção da confiança, porém, em situações onde o tempo não se mostre favorável, principalmente em decisões de curto prazo, recomenda-se que sejam analisadas as experiências anteriores e os resultados praticados pelas empresas parceiras. Sugere-se que essa análise ajudará a alocar confiança em aspectos particulares dos consorciados.

Ficou evidente que o resultado financeiro de um projeto é critério primordial no desenvolvimento das relações de confiança no ambiente SERVTEC-PE. Entende-se que o projeto desenvolvido pelo SERVTEC-PE para o Governo do Estado de Pernambuco é o primeiro de possíveis outros negócios. Nesse sentido é possível que este argumento não se mostre coerente em futuros projetos auferido pelo consórcio. Recomenda-se que resultado financeiro não represente forte influência ou ainda prioridade nas relações de confiança no SERVTEC-PE, porém sem desconsiderá-lo. Sugere-se que sejam considerados outros atributos que demonstrem mais relevantes, tais como: Cumprimento da palavra e dos acordos realizados no consórcio e o respeito mútuo.

Por mais otimista que alguém seja, é importante reconhecer que não se pode confiar em tudo e em todos, arbitrariamente. Ao mesmo tempo, por mais otimista que o cenário mercadológico se apresente ao consórcio, é preciso cautela e responsabilidade nas decisões que interferem numa relação de negócio. Recomenda-se que nas reuniões periódicas sejam analisados os possíveis cenários e o impacto das decisões nas atividades do consórcio com finalidade de estabelecer um ambiente mais democrático e coeso, que crie subsídios para se atingir maior nível de confiança afim que sejam conquistados resultados ainda melhores.

Referências

- ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; MOURA, G. L.; PEREIRA, B. A. D. **As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário.** GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 9, n. 3, p. 463-485, 2011.
- ARGANDONA, A. **The new economy: ethical issues.** *Journal of Business Ethics*, 44 (1), 3-22, 2003.
- AZEVEDO, Guilherme; CARVALHO, Henrique F.; SILVA, Jorge F. **A Teoria dos Jogos na Estratégia de Negócios: uma Contribuição Relevante.** In: Iberoamerican Academy of Management - 1st International Conference. Madri, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BENGTSSON, Maria e KOCK, Sören. **Cooperation and Competition in relationships between competitors in business Networks.** *The Journal of Business & Industrial Marketing*. v.14, n.3, p. 178-194, 1999.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. **Sociedades por Ações.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm, acessado em 02 janeiro de 2014.
- COVEY, Stephen R.; MERRIL, Rebecca R. **O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença.** Rio de Janeiro: Elsevier; 2008. 400p.
- COLAIACOVO, Juan Luis. **Negociacion & Contratacion Internacional.** Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992.
- DAHL J. **Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions.** *Industrial Marketing Management*, pp. 272-279, 2014.
- Diário Oficial do Estado de Pernambuco Poder Executivo, Recife, PE, ano. 2014, n. 206, 05 nov. 2014. Seção I, p. 22.
- DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações.** São Paulo: Cengage Learning, 2007. 160p.
- FERNANDES, R. L. B. **As repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança em relações interpessoais.** 2008. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, MG, 2008.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa,** 4. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009, p. 2038.

- GARCIA, Cristina Q.; VELASCO, Carlos A. B. **Co-opetition and Performance: evidence from European Biotechnology Industry**. In: II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management". Track: "**Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics**". Stockholm: may 9-11, 2002
- GREGORY, R., & Hicks, C. (1999). **Promoting public service integrity: A case for responsible accountability**. Australian Journal of Public Administration, 58(4), 3–15.
- HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. e PRAHALAD, C. K. **Collaborate With Your Competitors and Win**. Harvard Business Review. v.72, n.4, p.133-139, jan/feb., 1989.
- HAWK, Ken. **Sleeping with the enemy**. Catalog Age. v.18, n.4, p.65, mar.,2001
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo, Ed. Loyola, 2008.
- HITT, Michael A.; Ireland R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOUAISS, A. Villar, M. de S.; Franco, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009
- KANTER, Rosabeth M. **Collaborative Advantage**. Harvard Business Review. v.72, n.4, p. 96-108, jul/aug., 1994.
- LANE, C. & BACHMANN, R. (Eds.). (1998). **Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications**. Oxford: Oxford University Press. 2000.
- LA TAILLE, Yves. **Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 189p.
- LEÃO, D. A. F. de S. **Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria de Cachaça de Alambique do Estado de Minas**. 2004. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2004. Disponível em: <http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20041206195610.pdf>. Acesso em 23 Ago. 2013
- LOCKE, Richard M. **Dossiê: confiança e desenvolvimento local**. *Econômica*, [Rio de Janeiro], v.3, n. 2, p. 253-281, dez. 2001.
- MAITAL, Shlomo. **Thinking Ahead Backward**. *Across de Board*, v.28, n.6, p.7-10, june, 1991.
- MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2003. p.11-25.

MARIOTTI, Daniela; SWIRSKI de SOUZA, Yeda. **Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização**. In: Anais. XXIX ENANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005 (Disponível em CD). Brasília, Distrito Federal.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, Adam. **Coopetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

O'CONNELL, Terry. **Coopetition: The Marriage of Cooperation and Competition**. Robotics World. p.6, oct/nov., 2001.

OLEKALNS, M; SMITH, P. L. **Mutually dependent: power, trust, affect and the use of deception in negotiation**. Journal of Business Ethics, v. 85, n. 3, p. 347-365, 2009.

O'NEILL, Onora. **What we don't understand about trust**. Video. Jun 2013. Postado em Set. 2013.

O'NEILL, Onora. **A Question of Trust: The BBC Reith Lectures of 2002**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

PEYREFITTE, Alain. **A sociedade da confiança: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Topbooks Editora, 1999.

PIRANI, S. L.; CUNHA, C. R. **A formação da Confiança: um estudo no pool da Unibraspe**. Revista de Administração da UFSM, v. 3, n. 3, art. 6, p. 375-392, 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review. v.68, n.3, p.79-91, may/june, 1990.

ROUSSEAU, Denise M. et al. **Introduction to special topic forum: not so different after all: a cross-discipline view of trust**. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 23, n. 3, p. 393-404, July 1998 apud NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SERVTEC-PE. **Termo de Contrato**. Recife, 2014.

SOBRAL, F. J. B. A. **Relação dinâmica entre confiança, competitividade e o processo de tomada de decisão ética em negociação**. RAE-eletrônica, v. 9, n. 2, art. 11, p. 1-28, 2010.

SOFTEX. Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (2009). **Alianças empresariais estratégias para aumento da competitividade das empresas do setor de TI**.

Disponível em www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/Alianças-Empresariais.pdf. Acesso em: 18 dez. 2013

RIPPERGER, T. **Ökonomik des Vertrauens**. Tübingen: Mohr Siebeck, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TEIXEIRA, Sebastião Leite. **Estratégias de Internacionalização: um modelo para as P.M.E. Aplicação à indústria portuguesa do calçado**. In: XIII Jornada Hispano-Lusas de Gestión Científica. Disponível em: http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/51_leite.pdf Acesso em: 21 jan. 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p

ZANINI, M. T. F.; ALMEIDA, A. L. C. **The impact of environmental uncertainty on trust relationships**. Revista de Administração, v. 44, n. 4, art. 2, p. 313-326, 2009

ZANINI, Marco T. F., LUSK, Edward J., WOLFF, Birgitta. **Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Consequências da Incerteza Institucional**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 5, p. 72-91, jan./mar. 2009.

ZUCKER, L. G. **Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 – 1920**. Research in Organizational Behavior, v.8, p.53- 113, 1986.

Apêndice

I. ROTEIRO DA ENTREVISTA

II. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

III. TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PILOTO 1

IV. TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PILOTO 2

V. TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PR

VI. TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PN

VII. TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA DT

VIII. TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ZH

IX. TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA CH

X. TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE O'NEILL AO PROGRAMA TED

Roteiro de entrevista

Pergunta gerais de introdução a temática confiança.

- Como é seu dia a dia no ambiente de trabalho?
- Gostaria de saber sua percepção sobre o significado trabalhar num ambiente “dinâmico”. (analisar questões organizacional e pessoal do entrevistado).
- Em relação a suas amizades no seu ambiente de trabalho, você acredita que pode depositar confiança nas pessoas?

Pergunta sobre confiança.

- O que você entende e define sobre confiança?
- Que atributos uma pessoa deveria possuir que traduzisse esse conceito de confiança?

Pergunta sobre confiança no SERVTEC-PE

- Trazendo essa temática para uma instituição de negócio. Se considerarmos o consórcio SERVTEC-PE, o que você acredita que deve ser levado em consideração para que se haja uma atitude de confiança?
- Com relação ao ambiente econômico do nosso país, se considerar o SERVTEC-PE você acredita que esse ambiente pode interferir no desenvolvimento da confiança? (Se sim a resposta for positiva, como?).
- Pensando na confiança no longo prazo. O ato de confiar ele sempre permanece ativo ou pode acontecer alguma quebra dessa relação de confiança? (Se sim a resposta for positiva, como?).

Fechamento da Entrevista

- Você acredita que outros projetos podem ser alcançados pelo consórcio SERVTEC-PE? (Se sim a resposta for positiva, por quê?).
- Conte-me uma situação que você acredita que vivenciou confiança no SERVTEC-PE.
- Para encerrar nossa entrevista, gostaria que você traduzisse numa expressão o que como podemos fomentar a confiança no SERVTEC-PE?

Modelo do TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Convidamos V.Sa. a participar da pesquisa sobre Confiança nas Atividades Consorciais: A Dinâmica da Coopetição no SERVTEC/PE, sob responsabilidade do mestrando Eder Bruno Cavalcanti do Nascimento, que tem por objetivo estudar a dinâmica das atividades num consórcio de empresas e sua relação com a confiança no intuito de realizar os objetivos comuns.

Para a realização deste trabalho serão realizadas entrevistas semiestruturadas na qual por meio de uma atmosfera de conversa serão coletados dados relevantes para compor os dados da pesquisa. Cada entrevista será gravada e transcrita para posterior análise de conteúdo qualitativa. .

Os benefícios esperados com o resultado desta pesquisa é o conhecimento de potenciais indicadores que precisam ser levados em consideração para o desenvolvimento da confiança entre os participantes de um consórcio empresarial.

O(a) senhor(a) tem os seguintes direitos: a garantia de esclarecimento e resposta a qualquer pergunta; a liberdade de abandonar a pesquisa a qualquer momento sem prejuízo para si, a garantia de privacidade à sua identidade ; a garantia de que caso haja algum dano a sua pessoa , os prejuízos serão assumidos pelo pesquisador. Caso haja gastos adicionais serão absorvidos pelo pesquisador.

Nos casos de dúvidas e esclarecimentos procurar o pesquisador – Eder Bruno Cavalcanti do Nascimento no endereço: Rua 10 de novembro, 331, Centro – Moreno-PE, CEP: 54800-000, por email eder.bruno@hotmail.com ou ainda pelo telefone 081 8776.3586.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO:

Eu, _____ após ter recebido esclarecimento sobre a pesquisa acadêmica “Confiança nas Atividades Consorciais” e ciente da possibilidade de mudar de opinião a qualquer momento, concordo em participar deste estudo voluntariamente, bem como autorizo a divulgação e a publicação da informação por mim transmitida em publicações e eventos de caráter científico. Desta forma, assino este termo, juntamente com o pesquisador, em duas vias de igual teor, ficando uma via sob meu poder e outra em poder do pesquisador.

Local: Data: ____/____/____

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Transição das Entrevistas (Piloto)

Entrevistado: Carlos Eduardo, 36 anos.

Data da entrevista: 20/05/2014

Duração da entrevista: 20 minutos e 13 segundos.

APRESENTAÇÃO: Boa noite, meu nome é Eder Bruno, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e neste momento vou conversar com Eduardo Nascimento. Ele é sargento do quartel da polícia do exercito de Pernambuco.

Pesquisador: Boa noite Eduardo

Entrevistado: Boa noite Eder

Pesquisador: Eduardo, vamos conversar sobre um tema bastante importante que é confiança. Esse assunto está sendo tratado na minha dissertação de mestrado na qual estou buscando estudar e identificar algumas relações que possam contribuir para um ambiente de trabalho mais propício à confiança.

Pesquisador: Você trabalha no quartel em Recife, como é seu dia a dia no ambiente de trabalho?

Entrevistado: O ambiente militar é um ambiente onde a propósito tem uma confiança e ela é levada muito a sério, onde nós ensinamos, cultuamos, além da hierarquia e disciplina e a camaradagem, o espírito de confiança, haja vista que o soldado aos 18 anos recém-egresso do meio civil, é dado a ele instruções e é dado a ele confiança para que ele em pouco mais de um mês ou dois meses de serviço já esteja manuseando um armamento, já esteja fazendo a segurança de todos os militares do Quartel.

Pesquisador: Ok, nesse caso a confiança pode ser traduzida através cessão de uma arma a um soldado para manuseio? Poderia explicar melhor?

Entrevistado: Eu dei um exemplo claro de questões de confiança, como nós trabalhamos a confiança dentro da unidade militar. A confiança é um dos pilares que temos na nossa instituição.

Pesquisador: Dentro do seu quartel suas amizades com seus pares, sempre é um relacionamento onde existe confiança?

Entrevistado: A confiança ela é característica do meio militar, obviamente, toda relação, todo agrupamento de pessoas vão existir alguns desvios de conduta, mas esses desvios são exceções à regra. Pra você ter uma ideia militares tem armário lá que talvez nem precise colocar cadeado, porque existe uma confiança, um apoio mútuo entre os militares entre os sargentos de que ninguém se aproveitaria da situação, entretanto, obviamente, algumas exceções à regra vão ter e logo que se identifique esses que se desviam da conduta são orientados e se não forem corrigidos serão afastados do serviço militar.

Pesquisador: Trazendo agora para o lado pessoal. Você tem muitos amigos que pode confiar?

Entrevistado: Sim, muitos dos amigos são da caverna militar, onde posso confiar plenamente, sem nenhuma sombra de dúvidas.

Pesquisador: Nesse contexto o que você define como sendo confiança?

Entrevistado: Confiança, a definição é por si só é difícil, fica mais fácil eu falar exemplos, mas é você contar um problema que você tem, é você revelar um segredo, é você ouvir a opinião de uma pessoa e aceita aquilo ali, um conselho e acreditar que pessoa queira seu bem. São exemplos típicos de confiança mútua na relação interpessoal.

Pesquisador: O que lhe levaria a você contar segredos uma determinada pessoa e não contar esse mesmo segredo para outra? Que atributos ele teria que pudesse traduzir a confiança?

Entrevistado: Que a pessoa tem que ser, obviamente, procurar ser uma pessoa discreta, não pode ser uma pessoa que não tenha uma discrição, tem que ser uma pessoa que tenha uma estrutura por trás dela, uma estrutura familiar que dê suporte a ela, porque uma pessoa desestruturada qualquer coisa sem estrutura não é confiável, inclusive as pessoas e esses são os dois pontos que faço mais destacar: Estrutura pessoal e familiar, e característica de discrição, além da camaradagem também.

Pesquisador: Vamos trazer um pouco desse cenário de confiança e atitudes para dentro de uma instituição de negócio, empresas versus empresas. Se considerarmos um agrupamento de empresas que se unem para executar determinado projeto, o que você acha que deve ser levado em consideração para que se haja uma atitude de confiança.

Entrevistado: Inicialmente, assim como a...pessoalmente a estrutura familiar é interessante, na pessoa jurídica entre empresas a solidez, a estrutura da empresa e o histórico da empresa passa certa confiança. Empresas recentes, sem estrutura, sem um capital humano confiável, sem um *know all* de serviços já prestados dificilmente vão apresentar esta confiança, dificilmente vão externar confiança, outro aspecto também dentro dessa empresa seria a clareza e a transparência como que os contratos, esses convênios são firmados, então um contrato firmado em parceria sem muitas entrelinhas, sem muitos pormenores, o contrato amplo, franco, geraria, traria na parceria entre empresas uma confiança maior. Então destaco, mais uma vez, essa transparência contratual e a própria solidez e *know all* da empresa, além de seu capital humano.

Pesquisador: Se pensar na confiança no longo prazo. O ato de confiar ele sempre permanece ativo ou pode acontecer alguma quebra dessa relação de confiança?

Entrevistado: Não. As pessoas mudam, o tempo muda, as empresas mudam e nada impede que uma relação que foi de extrema confiança se abale tanto na vida pessoal como vida da empresa, haja vista casamentos que se quebram por desconfiança, consórcios, convênios, sociedades empresariais quando se perde a confiança, obviamente, não tem mais como prosperar.

Pesquisador: Com relação a economia do nosso país, estamos vivenciando um cenário bastante imprevisível. Se considerarmos um consórcio empresarial você acha que economia pode interferir na confiança desse consórcio?

Entrevistado: Eu acho que uma economia sólida, uma economia...é...focada, uma economia direcionada vai fazer justamente com que esses contratos entre as empresas eles possam ser mais claros e vai interferir significativamente na confiança do consórcio. Quanto mais turbulento for o cenário econômico menor é a confiança no próprio consórcio em si nas próprias parcerias.

Pesquisador: Gostaria que você comentasse algumas situações que poderia levar a uma quebra de confiança.

Entrevistado: Você está dizendo no cenário consórcio?

Pesquisador: Independente do cenário empresarial ou pessoal. Embora o consórcio seja formado por pessoa jurídica, a confiança parte do princípio das relações de pessoas físicas.

Entrevistado: Eu acho que a divulgação não autorizada de informações...é...a seleção, o recrutamento de pessoal sem uma certa transparência, favorecendo determinado segmento do consórcio...é...isso sem tá explicitado no convênio sem tá explicitado no contrato são coisas que poderiam facilitar, poderia intervir nessa quebra de confiança.

Pesquisador: Conte-me uma situação que você acredita que vivenciou um comportamento de confiança.

Entrevistado: Na vida militar a gente passa isso o tempo todo, desde tá no stand de tiro, tá fazendo fogo em movimento e tem um soldado armado do teu lado e se ele achar...você desconfiado dele ou ele qualquer momento ele vacilar, ele atira em você. Então no momento você tem que confiar nele, você olha pra ele vê se ele

tá bem, pergunta pra ele se ele tá tranquilo, demonstrou ali serenidade, vamos seguir. Questões de segredo, de chegar pra um amigo e desabafar uma relação, desabafar uma situação..também às vezes que eu pensei em procurar um advogado e conversando com o advogado vendo o conhecimento que ele tinha sobre a causa, o conhecimento profissional dele, ele demonstrou confiança. Essas são três situações claras que me lembro agora.

Pesquisador: Com relação hierarquia. Você acredita que profissionais que estão em funções mais altas na empresa, inspiram mais confiança que os outros profissionais?

Entrevistado: Não, a confiança ela não está relacionada ao local que se encontra na cadeia hierárquica, a gente pode ter diretores não confiáveis e pode ser a servente de cafezinho altamente confiável e independente de sua posição a confiança não é inerente ao posto e sim à pessoa. Até porque a copeira não for confiável ela pode colocar um veneno no cafezinho do diretor matar todo mundo.

Pesquisador: Para encerrar nossa entrevista, gostaria que você traduzisse num expressão o que significa trabalhar num ambiente de confiança?

Entrevistado: Trabalhar num ambiente onde existe confiança é trabalhar num ambiente salutar onde a pessoa pode desenvolver suas potencialidades, suas habilidades e trabalhar com atitude...isso gera um ambiente agradável.

Entrevistado: Elaine Santos, 30 anos.

Data da entrevista: 20/05/2014

Duração da entrevista: 24 minutos e 45 segundos.

Pesquisador: Boa noite Elaine, tudo bem?

Entrevistado: Boa noite Eder, tudo ótimo.

Pesquisador: Elaine, vamos conversar sobre um tema bastante importante que é confiança. Esse assunto está sendo tratado na minha dissertação de mestrado na qual estou buscando estudar e identificar algumas relações que possam contribuir para um ambiente de trabalho mais propício à confiança.

Pesquisador: Você trabalha numa escola da prefeitura do Recife, como é seu dia a dia no ambiente de trabalho?

Entrevistado: Com relação ao trabalho é bem dinâmico, mas precisa de muita ajuda de outras pessoas com relação disciplina com relação alunos com relação à conversa com os pais.

Pesquisador: Certo, no seu trabalho tem vários professores, pessoal coordenação, com os quais você possui relacionamentos. Se considerarmos por esses relacionamentos, como você acredita que é sua amizade, ela é legal, é uma relação onde você pode depositar confiança nessas pessoas ou não?

Entrevistado: Com algumas pessoas sim e outras não.

Pesquisador: O que você acha que é considerado como confiança?

Entrevistado: Eu vejo muito o jeito da pessoa, o jeito de falar o jeito de se portar na frente de uma certa pessoa e depois quanto não está na presença dessa pessoa como é o jeito de se comportar e o jeito de se remeter aquela pessoa .

Pesquisador: Aquelas pessoas que você confia, você chega a falar algumas coisas e contar algum segredo do seu próprio trabalho e para outras pessoas não.

Entrevistado: Sim. Exatamente.

Pesquisador: Considerando então essas pessoas que você confia e que tem certo relacionamento. Quais são os atributos que você encontra nela que afirma “nessa pessoa eu posso confiar”.

Entrevistado: É aquela pessoa que não apresenta dois comportamentos, ela é sempre aquela mesma pessoa na frente de quem ela esteja não porque tem uma confiança em mim que ela vai reagir de outra forma ou falar mal de outra pessoa que quando tá na frente dessa outra pessoa é uma pessoa bem amistosa de conversar de sorrir e depois quanto chegar pra mim, descer a lenha, aí pra mim já não é confiável.

Pesquisador: Sua resposta teve uma palavra importante que foi comportamento. O comportamento ele gera atitudes que refletem de alguma forma no dia a dia da pessoa. Que atitudes seriam essas que você vê através desse comportamento?

Entrevistado: Falar a verdade, com jeito de falar e não querer impor a sua verdade, saber expor as opiniões, as ideias que tem, mas sem querer agredir a outra pessoa que não acredita ou que não pensa da mesma forma que ela. O jeito de falar, o jeito de conversar, o jeito de expor e também de aceitar a opinião do outro.

Pesquisador: O que significa trabalhar num ambiente onde exista confiança?

Entrevistado: É muito bom, pois você se sente à vontade para expor suas ideias, se sente à vontade para conversar, se sente à vontade para receber outras ideias e...né... fazer um contraste de suas ideias com as de outras pessoas e modificar algumas coisas. No ambiente de confiança você se sente à vontade para dialogar.

Pesquisador: Vamos trazer um pouco desse cenário de confiança e atitudes para dentro de uma instituição de negócio, empresas *versus* empresas. Se considerarmos um agrupamento de empresas que se unem para executar determinado projeto, porque você acha que é importante ter confiança?

Entrevistado: Justamente isso, porque cada um vai se sentir à vontade para expor o que está pensando praquela momento, pra essa união, cada um vai se sentir à vontade se estiver num ambiente de confiança para expor suas ideias, seus pensamentos.

Pesquisador: Você acredita então que a confiança abre mão de determinados anseios em detrimentos dos anseios de outras pessoas?

Entrevistado: Não seria abrir mão...mas assim..você se sentir bem naquele meio para expor suas ideias e seus pensamentos e ouvir de outras pessoas o que elas pesam sobre aquilo ali de forma mais natural, sem se sentir que esta sendo pressionado, sem se sentir como se estivesse a pessoa não concordando ou censurando aquelas ideias no ambiente de confiança.

Pesquisador: Então se entendermos que numa relação de negócios entre dois empresários há confiança, há uma propensão pra esse negócio dá certo?

Entrevistado: Sim

Pesquisador: Se considerarmos uma relação de confiança no longo prazo. Você acha que ela pode ser abalada por algum fator externo ou sempre haverá confiança?

Entrevistado: Não, a confiança pode ser abalada...porque é ser humano né? Então pode acontecer até de uma outra pessoa ou uma outra situação pode acontecer que entre em conflito e...deixe a confiança um pouco abalada, porque é ser humano, porque uma hora tá assim aí chega uma outra pessoa e fala de uma outra forma, melhor de se ouvir. Talvez não seja tão confiante mais naquele momento ali seja o que o grupo ou a pessoa esteja querendo ouvir que possa quebrar a confiança de outro lado. Então a confiança pode ser que não seja permanente.

Pesquisador: Ok, então o que poderia ser considerado como uma situação inconveniente onde houvesse essa quebra de confiança.

Entrevistado: No caso, um assunto particular sair daquele âmbito ali das pessoas e chegar nos ouvidos de outros uma assunto que eu sei que só confiei ali e já tá em outro lugar aí é porque aí já aconteceu uma quebra. Então a partir dali, eu não confiaria mais nessa pessoa.

Pesquisador: Seria apenas esse ponto ou tem mais algum?

Pesquisador: Acho que as atitudes do dia a dia, não só com relação a mim, mas com relação às outras pessoas, e sou muito observadora, então, se eu vejo que a pessoa, né porque é só é só comigo que é boazinha, conversa e tem toda uma amizade, como uma relação legal que eu vou me sentir confiante, eu também observo o comportamento dela com outras pessoas, as atitudes com outras pessoas, e...se eu vejo que não tá legal com as outras pessoas, porque é que seria legal comigo? Então pode ser que seria legal, mas só ali superficialmente no que estou vendo, porque do mesmo jeito que ela faz com outras pessoas poderá fazer comigo também.

Pesquisador: Nesse caso a confiança pode ser momentânea e superficial, ou seja, eu poderia fingir um comportamento de confiança que levasse à você ter confiança em mim em determinado período?

Entrevistado: Exatamente

Pesquisador: Esse tipo de comportamento seria como, pode citar exemplos?

Entrevistado: Acho que é um conjunto de fatores, o jeito de falar com a pessoa, as atitudes que toma no dia a dia.

Pesquisador: Vamos supor que você está assistindo uma palestra de um médico renomado. O assunto abordado e a explanação do médico lhe traz um julgamento que lhe inspira que o médico está errado, mas que não necessariamente ele esteve errado, você confiaria no que ele falou na palestra ou não?

Entrevistado: Não, se eu estou sentindo que alguma coisa está errada ele pode ser o médico mais famoso que tiver, mas eu não vou acreditar, eu vou procurar outras fontes que me inspirem confiança.

Pesquisador: Para encerrar nossa entrevista, gostaria que você traduzisse num expressão o que significa trabalhar num ambiente de confiança?

Entrevistado: Segurança.

Pesquisador: Segurança de que?

Entrevistado: De expor suas ideias, de sentir à vontade no ambiente, um ambiente de bem estar onde é confortável trabalhar, onde é confortável você desenvolver, de você chegar com novas ideias, de falar, de ouvir, acrescentar, aceitar. Que a pessoa sinta-se confortável para expor seus pensamentos e não ser taxado de qualquer outra coisa, não ser ignorado. E que as trocas de ideais seja para acrescentar e não para censurar.

Pesquisador: Conte-me uma situação que você acredita que vivenciou um comportamento de confiança.

Entrevistado: Primeiro eu observo muito, então pra eu sentir confiança numa pessoa, eu primeiro deixo que ela tenha confiança em mim, com as minhas atitudes com o jeito de falar, respeito nas relações. Então quanto eu vejo que a pessoa sente aquela necessidade de conversa comigo, o que está acontecendo, o que está se passando no ambiente de trabalho essas coisas, e eu até então não tinha chegado a falar nada sobre mim, particulares meus nem do meu trabalho nem de casa e a pessoa se sentiu confiante pra fazer isso comigo, então é um passo pra eu sentir confiança com aquela pessoa também e é o que...eu até confesso no ambiente de trabalho. Eu sinto, por exemplo, que a diretora da escola tem muita confiança em mim.

Pesquisador: Certo, mas porque você sente isso?

Entrevistado: Porque ela conversa comigo sobre os problemas e todas as coisas que acontecem na escola, que chega de novidade, de projetos, de eventos que vai acontecer ou de alguma situação ruim que ela esteja passando com alguns colegas de profissão, ela vem e conversa comigo.

Pesquisador: Ela conversa com você, mas com as outras professoras também?

Entrevistado: Eu não vejo ela conversando com tanto aprofundamento como ela faz comigo, com as outras ela conversa e dá uma geral do assunto, mas ela sente confiança em mim para falar os pormenores das situações.

Pesquisador: Tem alguma situação específica que você poderia ou gostaria de falar?

Entrevistado: É...ela tem um conflito com outra professora, parece assim, uma disputa de poder. E essa outra professora é muitas vezes agressiva com a diretora da escola e expõe suas ideias de forma muito agressiva e apontando os erros da diretora de forma também muito agressiva, não respeitando hierarquia, não respeitando até a própria idade da pessoa, certo? Porque por mais que a pessoa esteja errada a gente tem que saber conversar, tem que respeitar idade, respeitar hierarquia, respeitar o ambiente que a gente está, estamos numa escola somos educadores e temos que respeitar nossa profissão. Então, sempre que acontece uma reunião na escola, há sempre esse conflito que acaba não deixando com que a reunião aconteça ou que toda pauta seja seguida porque acaba o tempo e a confusão acontece por conta de apontar erros de forma errada, geralmente com gritos e desrespeito aos outros colegas, quando isso acontece. Aí diretora vem comigo e conversa como ela fez hoje, ela disse que se sentiu muito mal que ela tava muito mal porque aconteceu uma reunião sexta-feira a tarde que ela não conseguiu nem falar.

Pesquisador: Você falou uma palavra importante que me fez pensar numa situação. A palavra é hierarquia. Você acredita que profissionais que estão em funções mais altas na empresa, inspiram mais confiança que os outros profissionais?

Entrevistado: Não. Apesar de ter uma hierarquia, não é isso eu vai gerar confiança não. Eu bato na mesma tecla que confiança tá baseado em atitudes. Não é porque você foi designado a comandar aquelas pessoas ou aquele espaço, dirigir ali, não quer dizer que você...não quer dizer quer dizer nem que tenha competência pra fazer aquilo ali. As atitudes é que vão mostrar se realmente tem essa competência pra ser confiável pra está neste cargo, nessa função.

Pesquisador: Outro aspecto importante é a confiabilidade, ou seja, a capacidade de sermos dignos de confiança. Nesse sentido você acha mais interessante possuir elementos dignos de confiança para que as pessoas confiem em você ou seria mais importante você confiar nas pessoas.

Entrevistado: Confiança é uma relação de troca, se eu confio numa pessoa porque ela tem os elementos que eu acredito que são dignos de confiança, eu também vou querer que ela confie em mim e pra isso e vou que te atitudes que inspirem confiança para ela.

Transição das Entrevistas – Consórcio.

EMPRESA: PR

DATA DA ENTREVISTA: 21/08/2014

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: 22 MINUTOS E 13 SEGUNDOS.

APRESENTAÇÃO: Olá FULANO, meu nome é Eder Bruno, sou estudante do curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Pernambuco e neste momento gostaria de conversar com você sobre confiança, tema de minha dissertação. Desde já agradeço pela disponibilidade.

Pesquisador: Boa tarde. Sinta-se à vontade para responder minhas perguntas.

Entrevistado: Boa Tarde, Eder. Estou tranquilo e espero pode ajudar em seu trabalho.

Pesquisador: Como é seu dia a dia no ambiente de trabalho?

Entrevistado: Meu dia a dia é tranquilo e bem dinâmico!

Pesquisador: Você trabalhar com muitas pessoas no seu setor?

Entrevistado: Sim. A empresa é grande, em nível de número de pessoas e porte empresarial, mas na minha área comercial assim, o número de pessoas não é tão grande, diferentemente do setor de operações.

Pesquisador: Pela sua resposta você falou que seu ambiente é dinâmico, o que você quis dizer com dinâmico?

Entrevistado: É porque é o seguinte. Quando eu falo dinâmico é porque você não tem um negócio igual todos os dias. Todos os dias você tem uma oportunidade negócio diferente com requisitos diferentes. O Dinamismo é esse. E com o pregão eletrônico aí fica realmente mais interessante. Porque você tem vários portais de compras com características diferentes, como comprasnet, banco do Brasil.

Pesquisador: Nesse seu ambiente de trabalho Dinâmico e considerando as pessoas as de seu relacionamento, você acha que pode depositar confiança num amigo de trabalho?

Entrevistado: Sim, sim. É possível.

Pesquisador: Quais as características que você vê nessa pessoa que lhe leva a confiar nele ou nela?

Entrevistado: Eu tenho um pensamento que se aplicada tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. Pra mim as atitudes são mais valorosas do que as palavras, então eu observo muito a atitude, o comportamento das pessoas, então as atitudes é que me fazem confiar ou não confiar.

Pesquisador: Essa atitude está ligada a alguma tarefa realizada que você determinou ou atitude no sentido da pessoa ser competente pra resolver determinado problema?

Entrevistado: Eu adquiro a confiança de acordo com o comportamento da pessoa, com o que ela faz no dia a dia, como ela se comporta. Assim, se ela me dá uma informação que confio se é uma pessoa que me trata bem...que me inspira confiança você olhando. Eu estudo muito comportamento e isso pra mim é fundamental numa relação de confiança, então não precisa alguém me encher de palavras bonitas que isso pra mim não vale nada. Discurso só para políticos, pra mim é o dia a dia e a convivência com que você tem com as pessoas. Isso implica em mostrar com atitudes. Agora se você quer saber um detalhe específico eu não tenho. Considero que todo um contexto de comportamento e que a partir daí você consegue depositar confiança nas pessoas. Isso na vida empresarial também, não adianta você ter um funcionário que fala muito e faz pouco. Fala muita coisa e principalmente não faz o que prega.

Pesquisador: Já que começamos a falar em ambiente de trabalho e como confiamos nas pessoas, o que seria então confiança pra você? O que define como sendo confiança?

Entrevistado: Confiança! Reforço o que eu disse. É o comportamento de uma pessoa no dia a dia. Se ela é uma pessoa que diz que faz aquilo e faz, eu confio. Se ela me entrega informações com credibilidade, eu também confio. Se ela me trata bem tanto na frente como por trás de mim, eu sei que ela me trata bem que ela me considera, que ela faz o que eu peço da melhor maneira possível, sem me criticar e isso é que vai gerando a confiança. Uma definição simplória eu não tenho. Mas digo que a confiança está ligada a atitudes. Então minha definição é esse: Confiança são atitudes!

Pesquisador: Vamos trazer um pouco dessa discussão para o ambiente de negócio, saindo um pouco do pessoal para o caso do nosso consórcio, o SERVTEC-PE. O que você acredita que deve ser levado em consideração para que se tenha uma atitude de confiança?

Entrevistado: Veja só. Falando um pouco do consórcio, você tem cinco empresas, concorrentes, juntas por um objetivo que é prestar serviço ao Governo do Estado de Pernambuco. Obviamente é... sinceramente não existe cem por cento de confiança. É difícil! Agora o que acontece é que o dia a dia e as decisões e o comportamento dessas decisões vão demonstrar se existe uma confiança ou não, tá? Porque por exemplo, você pode ter uma...um grupo de empresas que tomam decisões em conjunto, decisões que afetam todos os consorciados e são decisões de certa forma em consenso, isso faz com que você verifique que há um alinhamento de ideias no consórcio e isso vai gerar maiores níveis de confiança. Quanto há alguém divergindo ou alguém trabalhando contra o consórcio você já que a coisa não está funcionando bem, aí você já não tem confiança, quanto você observa algum dos consorciados trabalhando contra o consórcio ou sendo contra as decisões da maioria, isso leva a crer que ele não está satisfeito com o consórcio e gera desconfiança.

Pesquisador: Esse *startup* para formação do consórcio, você acredita que pelo fato as empresas se juntarem e formarem o SERVTEC-PE já pressupõe que confiamos um no outro?

Entrevistado: Não. Eu acho que é o pressuposto da oportunidade do negócio. Confiança não é o caso. Foi o momento de juntar, unir pra ganhar negócio e obviamente para ter um resultado financeiro, inclusive.

Pesquisador: Eu não sei todos os consorciados já se conheciam da antes formação do SERVTEC-PE...mas o fato das empresas serem pernambucanas e de certa forma competentes em suas áreas de atuação isso ajudaria para fomento de confiança no consórcio?

Entrevistado: Olha Eder, confiar em concorrente é muito difícil... Qual é minha definição para consórcio. Se faz um consórcio quanto não se tem cem por cento da competência para se fazer um determinado serviço. Obviamente a união de empresas de um mesmo estado para compor um consorcio e que todos eles tenham competência em área específica isso é positivo pro Estado. Assim você consegue de certa forma bloquear a concorrência externa e eu acho que isso é salutar porque cada um define seu terreno. Consórcio é a união de competências. Então eu diria em primeiro lugar que um consórcio é saudável quanto você não tem competência pra fazer aquilo. Então, a verdade a junção das competências e nem recursos financeiros, das parcerias e da oportunidade juntando, juntando tudo isso tem-se um resultado positivo. Aí você tem a soma de competências técnicas com competências políticas.

Pesquisador: Se considerarmos o ambiente econômico, você acha que ele pode interferir nas ações de confiança do consórcio SERVTEC-PE.

Entrevistado: Eu acho o seguinte. Quanto mais tempo o grupo ficar junto isso vai criando uma melhoria na relação de confiança. O tempo juntos significa dizer que você está adquirindo confiança, ou seja, o fato de passar para mais um projeto significa dizer que você tem confiança no consórcio. Se tiver desconfiança você não vai para uma segunda etapa querer ficar junto com uma pessoa que você desconfia. Isso me remete a uma relação homem e mulher. Você consegue passar quinze anos numa relação em que você sabe que está sendo traído? Então no primeiro mês de contrato você já que se separar. Eu tenho como exemplo minha relação com a minha mulher, todo ano a gente completa ano de casado e todos os anos a gente pergunta: E aí vamos renovar o

contrato? Ela sempre me pergunta... Vai renovar o contrato? Tá tudo certo? Vamos adiante? (risos). Isso já faz dezesseis anos. Mas é como na vida do SERVTEC-PE, temos por lei sessenta meses, e se houver outro projeto e se continuar uma boa relação de confiança entre os consorciados, se tiver tudo redondinho, com certeza vamos todos juntos no mesmo barco. Em relação a ambiente de negócio do consórcio em acredito que a economia tem impacto nas relações de confiança, se você, por exemplo, tiver uma empresa não muito sólida é possível que passe por momentos de dificuldade seja do próprio ambiente que ela se situa com à concorrência ou até dificuldades financeira mesmo, eu acho que isso não vai ocorrer no SERVTEC visto que todos somos empresas sérias, mas é uma possibilidade remota que no momento, não representa nenhuma ameaça pra gente.

Pesquisador: Então você acredita que uma boa relação e confiança pode levar o SERVTEC-PE a auferir outros projetos.

Entrevistado: Sim. Foi vislumbrada a expansão deste projeto para outras localidades, por se tratar de uma ata de registro de preço, tínhamos um prazo de doze meses para vender essa ata em outros estados sem um novo processo licitatório. A gente demorou um pouquinho por causa do estado, e esse demorar fez com que a gente não avançasse.

Pesquisador: Você poderia me dizer uma situação de uma situação que você vivenciou confiança no SERVTEC-PE.

Entrevistado: Um exemplo que vejo foi a delegação de responsabilidade para uma empresa para tratar de todos os assuntos de interesse do consórcio, no caso a empresa líder, onde todos os consorciados depositaram nela a confiança para resolver questões junto ao governo, questões inclusive financeiras, administrativas que são de interesses de todos consorciados, e aí a gente sempre faz o repasse e atualização dessas informações nas reuniões do consórcio.

Pesquisador: Trabalhar no SERVTEC-PE é trabalhar num ambiente de confiança?

Entrevistado: Não, porque como disse anteriormente são cinco empresas distintas que podem tá preocupados em defender a sua empresa, seus próprios interesses e futuramente está trabalhando contra o consórcio, ou seja, ela pode não está confortável atualmente, não passar aos consorciados essa falta de conforto e está trabalhando para o futuro (em seu próprio favor). Eu digo o seguinte, no consórcio a confiança cem por cento nunca vai existir. Pode haver com o passar do tempo, pode haver uma melhoria na relação de confiança mais cem por cento com concorrente é difícil.

Pesquisador: O contrato você acha que pode gerar confiança no consórcio?

Entrevistado: Se eu te disser que não conheço por inteiro o contrato você acredita em mim? Pois é, como eu conheço as pessoas que estou tratando e confio nelas, o contrato serve apenas como uma formalidade. Mas se fosse o inverso a história muda porque se não conhecesse ninguém, antes de participar do consórcio iria brigar pra deixar tudo amarrado no contrato!

EMPRESA: DT – CONSORCIADA
DATA DA ENTREVISTA: 28/08/2014
DURAÇÃO DA ENTREVISTA: 26 MINUTOS E 44 SEGUNDOS.

APRESENTAÇÃO: Meu nome é Eder Bruno, sou estudante do curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Pernambuco e neste momento gostaria de conversar com você sobre a temática da confiança, tema de minha dissertação. Desde já agradeço pela disponibilidade.

Pesquisador: Como é seu dia a dia no ambiente de trabalho?

Entrevistado: Você fala sobre o dia a dia das atividades relacionadas ao consórcio SERVTEC-PE ou do dia a dia normal das minhas atividades aqui na DT?

Pesquisador: Dia a dia normal. Caso queira comentar sobre o SERVTEC-PE, sinta-se à vontade.

Entrevistado: No dia a dia no momento assumo as atividades do departamento comercial que implica em conversar com os clientes, buscar novas oportunidades de negócio, fazer análise de termos de referência para licitações públicas, análise de proposta e cotações de preço para empresas privadas, fazer o acompanhamento dos contratos, resolver pendências tanto internas como externas, entenda-se internas como as pendências operacionais da empresa, fazendo o cumprimento das atividades previstas do contrato. E agora estou assumindo a parte financeira e nesse setor meu dia a dia refere-se ao acompanhamento financeiro dos projetos, fazer e analisar as planilhas de custos de cada projeto.

Pesquisador: As atividades do dia a dia, você geralmente já sabe quais são, ou seja, você já sabe a agenda do dia a dia?

Entrevistado: Existe uma agenda mínima de atividades, todo dia tenho que fazer alguma revisão de alguma verificação de novas oportunidades, isso é rotineiro, todos os dias eu tenho que atender clientes que sempre demandam alguma coisa diferente, mas sinceramente não tenho uma agenda definida para o dia todo. Da parte financeira sim que é acompanhamento do dia a dia o fluxo de caixa da empresa, como é que está? Tá precisando antecipar alguma faturamento ou não, postergar algum pagamento ou não, isso aí é o dia a dia mais, em suma, muitas atividades chegam ao longo do dia.

Pesquisador: Podemos considerar então que essas atividades do ambiente de trabalho é dinâmico?

Entrevistado: É bem dinâmico, cada dia tem uma novidade, principalmente a parte comercial que tem o antes, o durante e o depois do contrato, depois da entrega do serviço ao cliente.

Pesquisador: Nesse ambiente e considerando muitas atividades que lhe são atribuídas, acredito que você deve trabalhar com uma equipe que lhe auxilia nessas atividades.

Entrevistado: Sim. Sem dúvida.

Pesquisador: Você acredita que pode depositar confiança nas pessoas do seu ambiente de trabalho?

Entrevistado: Veja. É impossível uma empresa funcionar com uma pessoa só, da mesma forma que impossível que um profissional, mesmo sendo diretor de seu departamento, faça e execute todas as atividades, isso vai depender da interação dos membros da sua equipe como de outros setores da empresa, eu como comercial e financeiro...eu como comercial não posso é trabalhar sem confiar que meu operacional vá entregar o serviço e/ou produto. A existência da confiança... ter confiança nos demais colaboradores da empresa, tanto dentro do departamento ou fora dele é essencial, não tem como não ter. Agora, obviamente a questão o se nível de confiança vai aumentar ou diminuir é partir dos resultados que vão ser obtidos. Como a minha empresa é uma empresa que já vem crescendo consistentemente há alguns anos, a confiança tende a crescer ainda mais.

Pesquisador: Então como você define a confiança?

Entrevistado: Confiança é do ponto de vista de relações de trabalho é acreditar que aquele profissional que está ai seu lado ela vai tentar fazer o melhor possível para empresa ele tem a intenção de buscar o melhor resultado possível...não é a questão de ficar sempre acreditando cegamente se operacional diz que as operações estão indo de “vento em polpa”, eu vou simplesmente acreditar? Não! Não é assim que funciona. A outra parte tem que

começar a provar através dos resultados... como estou nessa interface entre empresa e cliente é muito conhecer isso..se o operacional dizer que o projeto está tudo bem e o cliente começar a reclamar estou vendo que o ter o retorno dele não condiz com a verdade, aí há uma quebra de confiança. Então a confiança existe e é necessária, agora é preciso também que se preste conta pra se manter a confiança.

Pesquisador: Que atributos podemos considerar numa pessoa onde podemos nela podemos depositar confiança?

Entrevistado: Independente do que ele faz o que a gente tem que ver...Primeiro a formação profissional e acadêmica, então se a pessoa tem uma boa formação já é um fator positivo para se gerar confiança porque pressupõe que ele é competente para executar suas tarefas, então a qualificação é um dos atributos. A experiência é outro atributo importantíssimo, se aquele profissional já demonstrou em outras oportunidades, inclusive em outras empresas, que consistentemente apresentou bons resultados dá pra você confiar. Então considero a formação, experiência. O caráter como um todo, saber como a pessoa se comporta no dia a dia, a capacidade também de querer ajudar o outro, isso eu considero importante. Se o cara tem um senso de companheirismo, senso de tentar somar ele também tem se preocupado com a empresa, a gente quer que ele veja que se algum colega está com dificuldade, pessoal, profissional e ele chega junto e está interessado em querer também tentar resolver é porque ele trabalha dessa forma para a empresa como um todo. Acredito ser uma questão de companheirismo e comprometimento.

Pesquisador: Vamos trazer um pouco dessa discussão para o ambiente de negócio, saindo um pouco do pessoal para o caso do nosso consórcio, o SERVTEC-PE. O que você acredita que deve ser levado em consideração nessa relação de negócio, visto que temos cooperação (cooperar + competir) para que se tenha uma atitude de confiança?

Entrevistado: No caso específico do nosso consórcio a gente tem...você falou bem existe a cooperação e a competição..pro mercado a gente compete uns com os outros, então o que considero necessário para se manter essa relação de confiança, um dos pontos é o respeito as informações de cada empresa. Não é porque a gente tá em consórcio que a gente vai está o tempo todo querendo abrir as informações de uma empresa para outra, então é respeitar a competência que cada empresa apresentou antes de se formar o consórcio. A gente procurou formar o consórcio porque tínhamos a confiança de que os consorciados são empresas que tem um nome no mercado, já tem serviços prestados, por isso de ter formado o consórcio... Então o primeiro da confiança é ter respeito, todo mundo deve se respeitar todo mundo tem a sua responsabilidade, todo mundo tem ter disposição de prestar contas em mostrar o que está fazendo deixando o mais claro possível, mas respeitando que cada empresa tem estrutura diferente, forma de gestão diferente, tem informações particulares de cada empresa que não podem e nem devem ser alvo investigação dos consorciados. Então o que é que gera a confiança na minha opinião... é o passado da empresa, o presente no sentido de se comportar bem e prestar conta do que está fazendo e também o respeito, como principal fator. É cada um cumprindo com sua obrigação. Por exemplo, meu papel no consórcio é fazer o atendimento de 1º nível e 2º nível então todo final de mês a gente presta contas apresentando relatórios sistemáticos de que o número de pessoas contratadas e previstas está sendo obedecido, as métricas dos níveis de serviço estão sendo obedecidas, há um controle de recursos humanos para garantir a capacitação de cada um dos funcionários...então é isso que tem que ver é prestar conta do resultado que cada consorciado está fazendo.

Pesquisador: Com relação ao ambiente econômico, você acha que ele pode interferir nas ações de confiança do consórcio SERVTEC-PE.

Entrevistado: Veja, eu entendo que o ambiente macroeconômico vai ter um peso sobre o consórcio de forma igual pra todo mundo, até porque trabalhos na mesma área de negócio, se a economia vai bem e está aquecida, é natural que as empresa cresça, agora se você analisar a parte microeconômica, um setor específico, aí claro que vai depender de cada empresa do consórcio. Se as empresas tiverem uma saúde financeira razoável, se eles estão bem a tendência é que não haja nenhuma intervenção no nível de confiança do consórcio. Mas se alguma empresa que estiver passando por dificuldade, tá tendo problema operacional e financeiro, aí pode interferir na confiança, a não ser que esse problema econômico que a empresa esteja passando compartilhado com consórcio na tentativa de pedir ajuda. Nesse caria seria uma atitude no mínimo aceitável, mas credito que isso não aconteceria nosso consórcio está muito bem.

Pesquisador: Pensando no longo prazo. Hoje temos o projeto do Governo de Pernambuco e é possível que este parceria se estenda por muito tempo em outros projetos. A questão do relacionamento no longo prazo ela contribui positivamente ou negativamente num relação de confiança entre as empresas?

Entrevistado: Sim. A gente parte do pressuposto que novas operações nesse mesmo formato do consórcio podem surgir, as operações existentes demonstram bons resultados para todo mundo. O consórcio vai ser mantido dado o resultado anterior desse projeto. Então a tendência é que com o tempo a questão da confiança aumente, a operação específica do objeto do nosso consórcio está mais azeitada, os processos bem mais definidos então a tendência é que a confiança aumente. Agora por outro lado o tempo pode proporcionar algum estímulo externo que force a quebra da confiança como, por exemplo, outra companhia trabalhar desfavoravelmente, se houver um estímulo as empresas não mais se consorciarem ou algum outro terceiro entrar no consórcio, algum fator externos pode prejudicar a confiança no longo prazo dado que o consórcio é bem sucedido, e sempre quanto há alguma coisa bem sucedida, sempre vai ter os chamados abutres pra tentar pressionar a relação de e causar instabilidade na relação de confiança.

Pesquisador: Você acredita que, dada a estrutura de gestão atual do SERVTEC-PE, outras experiências podem ser aferidas pelo projeto?.

Entrevistado: Dá, dá. Apesar das empresas competirem eu acho também que se complementam. Temos as empresas que são mais especializadas na operação do atendimento de campo, as outras são mais especializadas em atendimento à distância. Então sim. Temos perspectivas de novos projetos para o SERVTEC-PE.

Pesquisador: Você poderia me dizer uma situação de uma situação que você vivenciou confiança no SERVTEC-PE.

Entrevistado: Recentemente houve outra empresa de Pernambuco que abordou o nosso contratante para oferecer serviços semelhantes e pra assumir o nosso contrato, do SERVTEC. Essa empresa além de ter “assediado” o governo do estado também assediou uma das empresas consorciadas, e essa empresa não atendeu ao pedido, muito contrário, ela veio até o consórcio e comunicou a existência desse assédio. Como tínhamos acordado na formação do consórcio que nossa relação seria baseada na lealdade a empresa cumpriu sua palavra por vim comunicar ao consórcio e nem deu ouvidos a essa empresa de fora e por isso demonstrou gerar confiança

EMPRESA: PN

DATA DA ENTREVISTA: 01/09/2014

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: 20 MINUTOS E 07 SEGUNDOS.

APRESENTAÇÃO: Olá FULANO, meu nome é Eder Bruno, sou estudante do curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Pernambuco e neste momento gostaria de conversar com você sobre a temática da confiança, tema de minha dissertação. Desde já agradeço pela disponibilidade.

Pesquisador: Como é seu dia a dia no ambiente de trabalho?

Entrevistado: Você fala sobre o dia a dia profissional?

Pesquisador: Sim, dia a dia profissional considerando atividades que você executa na empresa.

Entrevistado: Hoje na empresa é o seguinte, eu montei em minha equipe, em cada área, pessoas-chaves, certo? Pessoas-chaves que cada um fica responsável por sua área, então por exemplo: Eu cuido da área administrativa financeira, e eu tenho um sócio que é o Roberto, ele cuida da parte de infraestrutura e ele tem sua equipe técnica e eu também tenho minha equipe dentro da área administrativa, financeira, comercial e a parte técnica também já parte do consórcio eu assumi tudo, mas eu tenho pessoas que gerem isso pra mim.

Pesquisador: Você tem pessoas que geram informações para você tomar decisões?

Entrevistado: Sim, pessoas que operacionalizam todo trabalho e qualquer dificuldade e problemas estão sendo sempre reportados para mim. Diariamente eu despacho algumas coisas com essas pessoas, tipo assim, como está o andamento a parte financeira, por exemplo, diariamente eu sempre acompanho a área financeira, o que é que tem para pagar, receber.

Pesquisador: Podemos considerar então suas atividades são dinâmicas ou segue um padrão?

Entrevistado: Eu acho que não segue um padrão, nada de muito exagero, nem muito estressante e também não é parado. Porque a gente procurou criar essa situação. Ai você consegue administrar e olhar mais para empresa, isso quanto você delega algumas responsabilidades.

Pesquisador: Já que você procurou montar essa estrutura hierárquica, delegando pessoas-chaves de sua confiança nos setores específicos, qual foi o critério utilizado?

Entrevistado: A competência de cada um, a formação acadêmica, todos eles tem curso superior, alguns com mestrado. Todos eles têm uma formação boa e o nível de resolução de problemas é bom.

Pesquisador: O que leva você a acreditar que determinada pessoa na empresa merece sua confiança?

Entrevistado: Eu acho o seguinte, que isso é uma relação de tempo que você tem com a pessoa. Eu acho que confiança é uma coisa que você adquire com o tempo. Pela experiência que a gente aqui na empresa, eu que tenho muito tempo de trabalho, então isso ai pela experiência que você vê em cada um, é uma coisa que você adquire no dia a dia, com a convivência.

Pesquisador: Então como você define a confiança?

Entrevistado: Olha, pra mim confiança é você criar uma expectativa que determinada pessoa irá fazer o melhor, é esperar a ação do outro no sentido buscar melhorias em todos os sentidos, seja na vida pessoal ou profissional. Confiança eu acho que ela tá ligada também a honestidade da pessoa, mas não só a honestidade, a honestidade profissional é muito importante...quando eu falo em honestidade não quer dizer financeira não, eu acho que na honestidade você inclui outras coisas de uma forma geral, se o profissional é um bom profissional ele de vai lhe dar a confiança no trabalho dele, por exemplo. A gente que já tem mais tempo de estrada vai ver que aquele profissional ele tá lhe dando uma informação correta, coerente, então eu acho que o que faz a confiança é

o dia a dia a convivência relação de trabalho com certa pessoa. É o dia a dia. Pra mim confiança é: Competência, honestidade, formação, quando o profissional está em busca de melhorias na empresa, tem pessoas que trazem problemas, mas trazem soluções também, então tudo isso são coisas que a gente vai avaliando e a confiança pra mim tá muito ligada isso, ao trabalho a honestidade.

Pesquisador: Vamos trazer um pouco dessa discussão para o ambiente do SERVTEC-PE. O que você acredita que deve ser levado em consideração nessa relação de negócio, para fomentar a confiança?

Entrevistado: Eu acho assim, numa relação de um consórcio acima de tudo tem uma palavra chave aí que é a coerência, a coerência na distribuição das atividades, a coerência na participação de cada empresa dentro do consórcio e a participação está ligada a divisão das tarefas que cada um executa que hoje está bem dividido, a democracia na hora de cada empresa falar seu ponto de vistas nas reuniões. Então se você não tiver coerência e se você achar que um deve mais de que o outro, que um deve pagar mais que o outro, eu acho que não vai pra frente. Mas nosso consórcio deu certo porque houve uma coerência entre as empresas, lógico que nas nossas reuniões você sempre tem uma discussão aqui outra discussão ali, mas isso faz parte para que haja uma boa relação, porque se você não tem uma transparência você não vai pra frente. Nisso aí eu acho que o próprio contrato é importante porque ele amarra as responsabilidades de cada um embora pra mim o contrato seja um documento pra penalizar quem não quer trabalhar direito, porém se não houver um bom senso você pode ter milhões de contratos e nunca vai conseguir fazer as coisas. Eu acho que contrato é um instrumento legal que você tem na mão para pegar o cara quando ele não cumprir com suas obrigações. Mas isso não representa na realidade do consórcio onde cada um conhece e cumpre rigorosamente com suas obrigações e por isso tá dando certo.

Pesquisador: Com relação ao ambiente econômico, você acha que ele pode interferir nas ações de confiança do consórcio SERVTEC-PE?

Entrevistado: Como eu te falei se você tem um grupo coerente deve ter um mesmo pensamento tudo em prol do consórcio, como se fosse uma empresa e os colaboradores da empresa tudo mundo trabalhando em prol da empresa. Num consórcio pra mim é a mesma coisa, então todos tem que está bem para que o consórcio tenha resultado então se você tem crises econômicas e as empresas do consórcio não conseguem se adequarem as crises, então não vai da certo. Agora se uma das empresas que não tá bem no consórcio e quando de uma crise, ela deve se sentar e esclarecer e aos demais se for um coisa que tenha soluções sem ir pro lado legal melhor né? mas você não pode prejudicar um grupo por conta de uma empresa em crise.

Pesquisador: Pra fechar então minha pergunta, você acredita que o ambiente econômico interfere ou não na relação de confiança no SERVTEC-PE?

Entrevistado: Não, eu acho que não porque se houver empresas coerentes eu acho que não interfere. Só interferiria se houvesse alguma empresa tentando tirar alguma vantagem em relação às outras, mas não é o caso.

Pesquisador: Você acredita que outros projetos além desse do Governo de PE podem ser auferidos pelo consórcio?

Entrevistado: Eu acho que sim, infelizmente nosso consórcio não pode mais vender esse mesmo projeto porque a ata de registro de preço perdeu sua validade para venda, mas eu acho que foi uma experiência muito boa que a gente teve, eu acho que ele não está ruim pra ninguém, e acho que o consorcio está bem e você sempre vê as planilhas de resultados mensais, isso porque todas as empresas do consorcio estão trabalhando bem. Então com certeza outros projetos, novas experiências podem ser alcançados pelo consórcio.

Pesquisador: Você poderia me dizer uma situação de uma situação que você vivenciou confiança no SERVTEC-PE.

Entrevistado: Nossas reuniões eu acho que ele sempre foi muito aberta, muito transparente e com muito respeito pelas empresas, todo problema que se tinha no consorcio levava pra mesa e tudo era discutido, sempre se chegou a um consenso, embora com discussões, discordâncias porém isso faz parte. Mas assim, sempre se

chegou a um consenso para que se atingissem os objetivos da melhor maneira possível e pra mim isso demonstra confiança nas nossas relações. Além desse consenso que existe no consórcio o próprio resultado financeiro que o consórcio vem apresentando é um exemplo de confiança, porque cada um confia no outro e por isso os resultados estão bons. Por exemplo, há uma satisfação grande com os clientes, principalmente a Secretaria de Educação, nosso maior cliente. Outro fato que ocorreu foi na escolha da empresa líder que nos representa frente ao contratante. Por uma questão legal você tem que ter uma empresa Líder e ela é escolhida por todos então aí já disse tudo né? Se todos constituíram a empresa como a líder é porque existe essa relação de confiança na empresa.

Pesquisador: Para encerrar nossa entrevista, gostaria você respondesse o que significa trabalhar num ambiente de confiança.

Entrevistado: Estímulo, a pessoa ter mais estímulo pra trabalhar com pessoas que realmente confia, eu acho que crescimento, o fato de você fazer mais pra crescer mais, trazer bons resultados, honestidade, a satisfação, quanto você tem bons resultados você confia mais. E o longo prazo de uma relação faz traduzir essa confiança.

EMPRESA: ZH

DATA DA ENTREVISTA: 15/09/2014

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: 1 HORA, 11 MINUTOS E 42 SEGUNDOS.

APRESENTAÇÃO: Olá FULANO, meu nome é Eder Bruno, sou estudante do curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Pernambuco e neste momento gostaria de conversar com você sobre confiança, tema de minha dissertação. Desde já agradeço pela disponibilidade.

Pesquisador: Bem, a entrevista é bastante simples. Eu dividi nossa entrevista em 3 blocos: primeiro é uma introdução ao tema da confiança, aí depois a gente vai discutir esse tema no consórcio em si, e depois a gente tenta fechar com algumas perguntas para futuro do consórcio.

Entrevistado: Perfeito

Pesquisador: Como é teu dia-a-dia aqui no teu no ambiente de trabalho?

Entrevistado: Você se refere a Rotina, é?

Pesquisador: Aí você fica livre para responder. Sua rotina em relação às suas atividades.

Entrevistado: Eu tenho uma empresa que atua num leque muito grande de atividades que estão ligadas a parte de TI e de engenharia, certo, então tem uma parte de engenharia que é relativamente grande, e hoje representa uma das atividades preponderantes da empresa e tem umas atividades proeminentes de TI e as que são uma mistura de TI com engenharia. Então, nesse conjunto, eu diria que a gente nunca tem um dia muito igual ao outro, os dias são muito diferentes e tal, e já passei por muitas fases aqui distintas e ultimamente estou numa fase de reestruturação, de certa maneira a gente sempre está numa fase de reestruturação, primeiro minha empresa que ela não tem uma composição societária atuando na administração, eu tenho sócios que atuam na administração do negócio.

Pesquisador: Você, no caso, é o administrador principal?

Entrevistado: O administrador principal e, na verdade, o único administrador. Quer dizer, esse aspecto é um aspecto um pouco complicado, porque você cria uma obrigação muito grande pra o gestor porque ele não tem com quem compartilhar a gestão como dono. Efetivamente, eu tenho quase vinte anos de atividade e nesses vinte anos eu tive que ter colaboradores aqui que fazem uma parte da gestão como se o negócio fosse deles. Eu sei que é complicado dizer isso, né, parece não ser muito verdadeiro, mas tem pessoas de muita confiança que estão há muitos anos comigo que garantem a gestão do trabalho. Com essa equipe interna eu consigo mais ou menos gerir o trabalho, agora a gente cresceu um bocadinho nesses últimos dois anos, principalmente nesse último ano, e muito desse negócio de fazer *call center*. Eu fiz muita coisa nesse ramo de *call center* para a empresa Almagora um grupo italiano que tá fazendo um projeto aí de quase 3 mil posições de atendimento lá em Alagoas, fiz um projeto pra polícia federal também lá em Alagoas, aí nesse caldo a gente tem um crescimento muito grande. Eu tô contratando pessoas e tô muito operacional, eu acho que eu tô assim, eu estou um pouco fora do controle do que seria melhor, que seria... em termos de futuro pra empresa.

Pesquisador: Você falou que existem pessoas que trabalham muito tempo com você e por isso você deposita confiança nessas pessoas.

Entrevistado: Elas conquistaram né...

Pesquisador: Conquistaram

Entrevistado: Não é só o tempo não, é o tempo mas é o tempo aliado com o resultados.

Pesquisador: Aí vem uma pergunta importante: Nesse ambiente de trabalho que você tem há mais de vinte anos de atuação, o que você levou em consideração, por exemplo, pra depositar confiança nessas pessoas que trabalham com você?

Entrevistado: Confiança parece ser uma delegação, mas na verdade é uma conquista. É menos delegação e mais algo que você conquista. Eu tenho aqui uma pessoa que é meu braço direito que é a minha gerente administrativa e ela começou a aqui na empresa como telefonista, ela passou em todos os setores da empresa até chegar aonde ela chegou. Então confiança pode ser vista em você ter esforço próprio, fazer a coisa correta, agir e com correção, probidade, e ao longo desse tempo você é capaz de avaliar isso. E correção, honestidade, ela é... e não

é só honestidade de não tirar o que não é seu não, é agir com ação de propósito. Então você avalia determinadas pessoas e vai dando desafios e elas vão cumprindo de forma eficiente, elas vão subindo na empresa e chegam num lugar de destaque. Então esse processo é um processo que envolve uma conquista e que essa conquista vai gerar uma confiança, assim você tem fé que tudo que você pedir a essa pessoa será bem atendido. Eu não acho, por exemplo, que eu tenha enxergado numa pessoa a confiança e tenha “*ah, essa pessoa via pra tal lugar*”, não, essas pessoas vão conseguindo espaço, em suas diferentes matizes. Eu tenho uma empresa que razoavelmente bem sucedida, é uma das melhores de TI aqui da cidade do Recife, uma das melhores de TI da nossa região, eu diria, não vou ser tão modesto assim não, e se você considerar que eu vim morar aqui nessa cidade e não conhecia ninguém então eu não fiz a minha empresa a partir de herança de nada, fiz do zero, aliás, eu nunca recebi nenhuma herança. E ouvi muito meu pai me dizer que a pior coisa que você teria pra deixar pro filho é uma herança, papai dizia muito isso! Quando eu comparo alguns grupos empresariais, tal, as sucessões e como é que eles se encaminharam, eu acho que quem constrói resolve um grande problema, é que não tem medo de perder porque sabe como construiu. Quem recebe uma coisa pronta tem medo de perder porque não foi ele que construiu, é como se você tivesse destruindo o trabalho de alguém.

Pesquisador: Quem recebe uma herança então não tem medo de perder, né? Ou tem medo de perder?

Entrevistado: Tem medo de perder. Quem recebe pronto, tem medo de perder.

Pesquisador: Quem constrói do zero...

Entrevistado: Tem menos medo porque sabe qual foi o caminho que seguiu, acredita que pode fazer de novo, pode se refazer, então tem muito mais capacidade de decisões, que às vezes o negócio pede, que o que é medroso não teria. Medroso no sentido de tá preservando o que a família construiu, digamos assim. O cara tem um peso muito maior quando alguma coisa dá errado, porque ele se acha como responsável pelo sucesso familiar, de uma construção familiar. Então o cara que veio de fora e construiu, é uma história muito assim, interessante, porque ela não se repete, é uma história de formação mesmo, na minha opinião, de pessoas, que aí eu acho que tem um pouco, inevitavelmente, do mérito dos meus pais. Porque veja, meu irmão é um cara ainda mais bem sucedido do que eu, meus irmãos são todos muito bem sucedidos, mas esse empresarialmente ele tem uma construtora, que é a maior construtora em Alagoas, local, não tô falando de multinacional, tô falando de construtora local, o cara, um camarada muito preparado, sempre foi um excelente aluno e assim, rápido, muito inteligente, então ele conseguiu também se firmar hoje tá no mercado, engenharia pesada e tal... eu acho que tem um pouco disso, ele também venceu num lugar que ele também não tinha nada... é, ele foi estagiário de uma construtora depois foi engenheiro dessa construtora, depois foi diretor dessa construtora, depois de um tempo assim, mais a frente ele foi gerenciar, foi gerente geral de uma construtora nacional, então ele morou fora de Alagoas, teve que ir pra Minas Gerais, essa construtora era de Minas, ele foi gerente nacional dessa construtora, essa construtora tinha obra em todo o país, tem obra na América do Sul e em outros países e ali ele, assim, passou alguns anos no setor técnico, acho que 2 anos e acumulou mais experiências em gestão, ele foi diretor, antes disso, de uma construtora da Paraíba que tinha atuação em Alagoas e que era a maior construtora da Paraíba na época, então assim, ele teve boas escolas de grandes construtoras e tal, era um bom calculista e depois se mostrou também um bom empresário, é muito rápido. Eu to agora fazendo essa obra da empresa Alaviva e tô construindo com ele, ele tá construindo um prédio e eu fazendo as instalações. A obra, só pra você ter uma noção é um *call center* para três mil pessoas, a gente começou em abriu, do chão, do zero, e a gente já tem, vamos inaugurar agora dia vinte a lâmina, o térreo já tá inaugurado.

Pesquisador: Nesse teu dia-a-dia você comentou o seguinte “existem várias pessoas que estão há muito tempo comigo e por isso eu tenho confiança nelas”. O tempo é uma premissa pra se ter confiança numa pessoa?

Entrevistado: Sim. O tempo é uma premissa para a construção dessa confiança, certo.

Pesquisador: Quanto mais tempo se passa....mais você confia?

Entrevistado: Mais você tem janela de observação, né?. Seu tempo de observação das pessoas são diferentes, né?. Eu nunca fui empresário que tenha feito planos de negócio pra minha empresa, então quando o cara vem falar de plano de negócio eu fico às vezes olhando pro camarada e pensando, “puxa vida, será eu to fazendo errado.”, e aí eu aprendi, recentemente, eu tive um gestor na obra da arena Pernambuco, uma japonesa que me contratou, mandou o gestor, pra finalizar a obra e esse camarada era um engenheiro que entendia muito de outras áreas do comportamento de psicologia e tal, etc. Eu aprendi muita coisa com ele e até ele me fez entender algumas coisas que tem uma lógica. Engraçado que nunca é tarde pra você aprender. Eu dizia a ele que não entendia o porquê de determinadas coisas, eu gerei uma amizade com esse camarada, que dizer ele era meu coordenador, fiscal, etc, parceiro também, por que eu ajudei muito para que o negócio desse certo lá e as

dificuldades que a empresa dele tinha e a gente acabou tendo um conversas muito boas. E ele dizia o seguinte, que existem processos que são formalizados no papel e que você planeja e ajuda você a seguir um determinado encaminhamento e etapas, etc e existem alguns processos que você forma na sua cabeça e decide em função disso que tá na sua cabeça, mas se alguém lhe pedir pra você explicar e você não consegue dar uma formalização. Tá na sua cabeça, é um conjunto de informações que você aprendeu ao longo da sua vida de como decidir esse ou aquele caminho, flexibilizar e enrijecer, ser mais tolerante, ser menos tolerante, enxergar em uma feira de tecnologia, em determinado negócio e achar que aquilo vai dar certo e seguir um caminho do que tá desenhado na sua cabeça e que não tem... se você pedir pra construir você não consegue descrever... é que você não consegue explicar isso de forma detalhada. E aí eu cito, não vou dar detalhes, existe aqui, por exemplo, alguns empresários de outros ramos, da pecuária agricultura e etc que são muito bem sucedidos e que você vai conversar e aparentemente são homens muito simples, leva ali seu português com erros de gramática, não tem aquele nível de escolaridade elevado, no entanto ele toma decisões que os seus pares, os seus concorrentes que são às vezes economistas, tal, que tiveram uma formação... não conseguem fazer melhor do ele, que dizer e aparentemente você transforma isso... “não, porque o cara tem muita intuição”, intuição é como se você tivesse entregando a Deus o poder de fazer por você ou ter escolhido algumas pessoas. Eu acho que o que Deus deu foi saúde pra ele ter vontade de trabalhar, mas é uma construção que o cara tem interna, esse homem simples tem algumas sabedorias, alguns aprendizados, de tanto errar ou não, ou de ver, ou de observar mais que os outros ou de não estar preocupado com o negócio dos outros e mais com o negócio dele e de alguma coisa que ele absorveu e que o tempo tem uma parcela importante nisso, quer dizer...e aí ele decide sempre, aparentemente melhor que os outros. Ele compra milho, quando o milho vai subir na bolsa e aparentemente ele acerta num momento em que os outros pensam... ainda vai.... Ele manda comprar na semana correta, como se ele tivesse uma bússola mesmo, uma bola de cristal. Eu não sei a explicação pra isso, mas sei também não é que um sortudo. Você precisa ter sorte, em algum momento da vida, precisa, mas a sorte ela é, quando você quer uma coisa muito, quando você quer muito uma coisa, deseja muito uma coisa, os astros conspiram a favor de você, se você desejar muito uma coisa e se determinar a querer uma coisa, é como se o mundo conspirasse a seu favor. Aí veja o verbo principal pra mover tudo é vontade, é querer. Se você quer, você consegue, aí, isso aí ninguém aprende a andar de bicicleta olhando outra pessoa a andar de bicicleta você tem que pegar e andar, mostrar resultados.

Pesquisador: No seu entendimento assim, existe uma definição conceitual de confiança? Basicamente o que você entende e define por confiança

Entrevistado: Confiança, tá. Confiança tá associada a princípios, né? É uma coisa meio que uma regra que você aprendeu bem atrás, quer dizer princípios morais, eu tive pais que tinham o mesmo intuito e metodologias completamente diferentes. Minha mãe era disciplinadora e que acreditava mais na “pedagogia” do que na pedagogia e nenhum filho ficou traumatizado com isso. Então eu apanhei muito quando fazia minhas “trelas” e até acho que a gente ficou mais disciplinado do que devia, o único trauma talvez seja esse. E eu tive um pai que era também extremamente responsável, não castigava, não batia, que era muito mais liberal no sentido de castigar mesmo, etc, mas é quem dava o apoio a minha mãe pra fazer a coisa certa. E quando meu pai dizia que alguma coisa era proibida, era tão proibido que ninguém questionava, era inquestionável. Mamãe porque proibia muito mais coisa, então era mais fácil ser questionada, mas do que meu pai. Tinha algumas coisas lá em casa que era regra pra todos, que ele procurava ser muito igual com todos os filhos, era uma coisa assim de comprar. Eu tinha um ano de idade do meu irmão, de diferença, então ele comprava a mesma digamos, ele comprava roupa, ele comprava a mesma roupa, mudava a cor e ele fazia um sorteio pra, até pra distribuir a cor, então assim, é uma coisa eu ele procurou ter, esse sentimento de igualdade com os filhos, que eu acho que é importante. Assim, acho que meu pai nunca teve uma preferência, somos quatro filhos, com quatro temperamentos completamente diferentes, assim bem diferente mesmo, e que convive muito bem. Tem uma frase do poeta português Fernando Pessoa que é um trecho de um poema dele, mas diz que “admiro certas pessoas por certas qualidades e outras pela falta dessas mesmas qualidades”. Que dizer, em outras palavras, tem gente que diz que se admira o mundo inteiro, não é isso, é que, por exemplo, eu posso admirar a pessoa por ela ser conciliadora, por ela buscar o consenso a buscar do entendimento, e posso admirar a outra por ela se indignar, por ela ser reativa, por ela não aceitar por ela não aceitar determinadas situações ela não quer e por isso não tenta contemporizar determinadas situações, ela é uma pessoa principalmente, não sei se autêntica, uma pessoa tem veemência, indignação. Você pode admirar uma pessoa por ela ser assim e pode admirar o oposto disso certo. O que eu digo é o seguinte, não existe modelo pra você ter uma confiança. Por exemplo, eu tinha funcionário extremamente competente e muito estorvado um dia ele foi trabalhar num projeto ela tinha feito algumas coisas erradas e eu fui aqui, no final da tarde quando ele chegou morto de cansado, eu descasquei aqui, uma crítica muito, assim, cáustica e ele ficou extremamente chateado porque ele tinha se matado, então ele saiu da sala com raiva, bateu a porta que a porta por um milagre ficou no lugar. Qualquer outro funcionário que fizesse isso, talvez eu tivesse tratado isso como um profundo desrespeito, mas ele pela natureza dele, aquilo era pra não dar um tabefe em mim, ele tava dando na porta, então era, ele precisava daquilo. No outro dia eu o chamei e fui conversar com ele, dizendo uma coisa

que ele nunca esqueceu. Eu disse que existem duas palavras que podem ser parecidas: transpiração e inspiração. Você tá fazendo só a primeira, é importante, muito esforço, tal, mas tá sem inspiração. Vai morrer de trabalhar e não vai conseguir um resultado. Pare, pense e organize. Tá faltando um pouquinho de inspiração pra você conseguir as coisas. Então...é isso que eu quero dizer, se você consegue aprender a conviver com as pessoas, coma suas diferenças, você acaba, digamos, aprendendo com ela e evoluindo.

Pesquisador: Como você falou, a confiança vem desde antes, através dos princípios morais...

Entrevistado: A confiança vem dos princípios morais princípios da família, de uma escolha também, mas acho que a família é essencial, o exemplo que você tem em casa ele é muito importante, de você ter ou não ter muita permissividade. Você tem um pai que lhe dá sempre um bom exemplo e o bom exemplo é numa atitude que às vezes é uma atitude que não é aquela coisa “olhe tá vendo”, é uma coisa que você naturalmente enxerga, e toma pra si, não é uma exibição de modelo pra você, mas é uma prática de modelo que é tão natural que ela se incorpora naturalmente. Um marco pra sua vida toda, uma maneira de viver, digamos de forma organizada, de forma correta, de respeitar os amigos, de ser leal.

Pesquisador: Que atributos você vê numa pessoa que pudesse traduzir a seguinte frase “eu confio nessa pessoa”?

Entrevistado: Honestidade, lealdade...Eu prefiro uma pessoa que tenha alguns defeitos do tipo, não seja a pessoa mais genial, mas tenha um comportamento absolutamente correto e tal, do que ter uma pessoa que é muito boa, um profissional muito capaz mais mas que de vez em quando tá com comportamentozinho. Quando se fala de regras, está ligado diretamente a comportamento. Eu fiz uma avaliação, quando eu contratei uma consultoria, eu sou muito como eu disse como eu nunca fiz planejamento estratégico, eu sou muito reativo com consultoria, porque acho que essas consultorias de recursos humanos de num sei o que e tal, não sei se é... não é uma questão do camarada que vem da área de engenharia, da área de exatas, que renega a área de humanas, não. Eu tenho a maior admiração pela área de humanas, quando fazia engenharia eu fiz letras ao mesmo tempo, então assim eu posso dizer assim que eu tinha necessidade de formação em outras coisas, em literatura e português, psicologia, filosofia, eu acho que isso todo mundo deveria estudar, filosofia todo mundo deveria estudar, a língua filosofia e matemática, todo mundo deveria estudar o resto o cara aprenderia no dia a dia e por interesse próprio.

Pesquisador: Vamos trazer um pouco dessa discussão pra dentro do nosso consórcio. Somos parceiros, em determinado projeto e, ao mesmo tempo, a gente pertence à mesma indústria e de certa forma a gente compete, uma empresa com a outra. O que, por exemplo, podemos levar em consideração pra que se haja um investimento, pra que se haja um fomento dessa confiança no SERVTEC-PE?

Entrevistado: Eu sou um desconfiado por natureza, então a minha alma é desconfiada, mas eu sou muito mais desconfiado e muito dentro da minha toca. É aquele negócio, sou bastante sociável mas to lá na minha toca, quando eu saio dela eu comprimento todo mundo, sou risonho, etc, mas eu não vivo no meio da rua fazendo networking, não é meu feitio. No consórcio não posso afirmar que confio em tudo em todos até porque nós somos concorrentes, mas na verdade o dia a dia do nosso relacionamento é que vai determinar os níveis de confiança. Trabalho no meu lugar, na minha equipe, fazendo a coisa, não faço propaganda, não tem uma placa da ZH, as pessoas não sabem o que eu to fazendo, mas eu to sempre fazendo alguma coisa nova, inovadora, criando um outro mercado e aí tenho as coisas de comportamento. Quando a gente se juntou lá no SERVTEC-PE minha empresa já fazia um trabalho pra secretaria, pra SEDUC, eu já trabalhava com FULANO, da PN foi sempre meu concorrente nessa área de manutenção, mas sempre foi muito direito, muito correto, ou seja, você não faz nenhuma ação deliberadamente para prejudicar o outro. Nós sempre tivemos um respeito e alternando em alguns lugares que eu ganhava, passava quatro anos e ele ficava esperando acabar o contrato e ele ia lá, entrava com o preço mais baixo pra ganhar de volta, então isso nunca virou entre a gente um ressentimento, e se criou era muito, digamos, momentâneo daquela coisa eu você perde e você fica chateado porque perdeu seu negócio, mas passava, porque não havia nenhum procedimento que fosse incorreto do outro lado, que fosse condenável do outro lado, então eu já tinha o FULANO. E tinha uma coisa que ajudou muito é que eu conheci e fui indicado por um amigo, pra fazer o primeiro trabalho com a DT, e eu conheci a dona da empresa e tive uma empatia muito boa quando conheci ela e depois eu conheci FULANO e aí eu achei um cara ainda mais *light* do que ela. Então FULANO é aquele cara *light* e tal e o primeiro *call center* que eu fiz pra ele foi uma verdadeira loucura, se *call center* já é uma loucura, o primeiro *call center* foi a maior loucura que vi minha vida, contrataram uma construtora que, na minha opinião, não vou dizer que era desqualificada, mas tava muito desorganizada, numa obra completamente sem uma sintonia, e aquele negócio que você antevia uma tragédia “isso não vai terminar nem”, então FULANO chegava pra mim., eu tava de manhã, na hora do almoço, e de tarde, na obra e, portanto, ele sempre acabava me encontrando, principalmente no finalzinho da tarde que eu

terminava o expediente aqui na ZH e ia pra obra, ficava lá, e FULANO dizia: “e aí, FULANO você acha que vai dar pra terminar?” e eu respondia, “é claro que vai dar, FULANO! Então ele queria ouvir algo que eu dizia sem te a mínima certeza, mas eu deixava ele tranquilo, quando eu dizia aquilo ali, parecia que ele podia ir pra casa dormir bem e eu ficava morrendo de preocupação mas cumpria a minha obrigação de fazer com que ele se sentisse bem, não podia dizer a ele que achava que não ia dar certo, porque aí se eu não acredito, quem vai acreditar? E deu certo, não terminou-se no prazo e fez uma inauguração onde as “*cores e as flores*” cobriram o piso que não tava feito ainda. Aquela coisa, veio o ministro do governo federal para inauguração, uma confusão. Mas inauguramos, e depois daquele susto eu disse “eu acho que a gente nunca mais vai passar por aperto desse” e não é verdade, a gente sempre tá passando por aperto ou coisa parecida. Mas eu tive assim, com ele eu estabeleci uma relação de confiança, você identifica que o cara tem principio, e isso é uma coisa assim, leitura de gente você pode errar, mas eu acho que a gente faz. Perceba como e estabelece uma relação de confiança, é parte a parte, por isso que o consórcio tá dando certo. Voltando, eu conhecia já a PN onde eu já tinha mercado e conhecia um que não era do meu mercado, eu era cliente dele, quer dizer, eu era fornecedor da DT e aí tinha coisa de você conhecer o camarada e confiar que ele jamais lhe passaria a perna, FULANO era uma dessas pessoas, que eu admiro, tenho respeito a ele. Outro dia ele foi numa reunião e foi muito “pesado” comigo, inclusive fora do normal dele, absolutamente fora do normal dele, eu fiquei meio chateado, remoir isso por alguns dias, depois deixei pra lá considerei que foi um acidente de comportamento porque eu me encontro com ele outras vezes e ele continua sendo a mesma pessoa. Outro caso, isso não tinha consorcio ainda FULANO liga pra mim era uns 11:30hs da manhã e pergunta: - Estais onde? - Tô indo pra casa almoçar. – Rapaz vamos ali em Olinda ver uma área que tô querendo construir um *call center*, você pode ir? – Posso, vou dar a volta aqui e chego lá. Eu chego lá e FULANO disse dá uma olhada aí, e enquanto eu tava dando uma olhada ele foi negociar com o dono terreno. Aí ele fechou o negócio do terreno e daqui a pouco ele vem e diz. – Você pode começar agora de tarde? Eu disse FULANO tem projeto? – Eu acho que tem. Aí, no outro dia de manhã comecei o trabalho e não tinha sequer uma proposta, um valor acertado, absolutamente nada. A DT é um exemplo dessa relação de confiança que ela se espalha pro consórcio, que dizer, ela está emprestada pro consórcio dentro do consórcio, de parte a parte, talvez essa tenha sido a obra mais barata que eu tenha feito pra DT, porque depois eu tive que fazer a proposta e toda vez que eu queria aumentar o preço, eu ficava: “mas rapaz, como eu vou aumentar o preço se eu tô dando um preço agora, eu colocava ele numa situação de ficar mais difícil de recusar o meu preço porque eu já tinha começado a trabalhar, eu disse “eu não quero mais nunca”. Pensei eu que isso era técnica de FULANO pra baixar o preço (risos), mas é que ele confia tanto em mim que ele sabe que eu não vou conseguir, se eu quiser ganhar um pouco mais aqui, eu não vou conseguir, aí eu tive que fazer o preço mais barato que eu achava que podia fazer, pra ele não achar que eu tava querendo explorá-lo, a minha preocupação em não ferir a regra de confiança. Antes disso teve outra coisa muito interessante com ele, ele me chama pra fazer um *call center* em São Paulo, aí eu chego pra ele, no escritório e digo: “FULANO, não tem o menor sentido você me contratar, não é que eu não queira fazer o serviço não, mas vai ficar muito caro” é melhor você contratar empresa de lá. Ele mandou eu fazer uma conta “pega o papel aí, faz a conta, o hotel eu dou, faz a conta de quanto é que custa, quantos dias tu vai levar, faz a conta das passagens aéreas aí, faz a conta das diárias, alimentação, o hotel eu pago, tira a hospedagem, diga só quantas pessoas, é que eu faço um convenio lá com um hotel. Eu fiz a conta lá e pelo prazo da obra, dava uns 18 mil reais. FULANO disse que essa diferença 18 mil reais eu vou contratar um empresa lá e ela vai inventar um monte de coisa que não precisa e vai me cobrar muito mais que esses 18 mil reais, então, você indo, você indo tudo o que disser que é necessário, eu faço, eu vou fazer porque eu sei que é necessário, então você resolve...e se fosse com outra empresa eu ia ficar sempre desconfiado, e com você eu não vou ter esse problema. Então essa tranquilidade vale esses 18 mil reais que você tá querendo que eu economize”. Aí eu disse, “tá bom, eu vou pegar o voo da azul agora e vou ver aqui e mandei o pessoal” e foi uma negócio que a gente se deu muito bem. Então eu to lhe dando dois fortes exemplos de confiança, ninguém contrata uma outra pessoa sem acertar o preço se você não tem a certeza de que aquela pessoa se comportará de forma correta. FULANO me conhece de muitos anos.

Pesquisador: Você comentou o relacionamento da ZH x PN e ZH x DT. Gostaria de comentar dos outros dois ainda?

Entrevistado: É, a PR também era meu cliente, eu já tinha trabalhado pra eles, aí eu não tinha essa relação, veja só, não é de desconfiança, um dos melhores trabalho que eu fiz eu fiz com um diretor lá da PR, na verdade eu tenho um grande amigo na PR, que é o diretor comercial, é uma cara que eu acho, eu sou fã dele, é um cara extremamente competente, racional, rápido pra resolver as coisas, não embroma, tem uma conversa, um discurso objetivo, alinhado, correto no trato, então um cara eu também tenho admiração. Então Aluísio emprestou uma confiança que eu não tinha que eu talvez não tivesse. E FULANO me apresentou um cara chamado FULANO, que era o diretor da PR, e FULANO foi quem tomou conta da obra, da implantação do *Call Center* em caruaru. Então pra mim foi um trabalho muito bacana com FULANO, porque tinha uma característica muito parecida com o trabalho lá da DT, a relação de confiança, de creditação no seu parceiro. Então o cara disse “faz o projeto pra mim”, então ele não ficou dizendo “será que tu fizesse errado? será que...”, é aquela coisa

“esse cara vai fazer, esse camarada vai fazer o correto, o melhor, tal” E quando eu calculei a carga necessária de energia para o *call center* veio um monte de gente e disse que eu tinha feito um cálculo superestimado e que a carga não era aquela toda, que eu tava gastando muito mais do que devia, os gastos podiam ser menor, uma crítica danada a mim. Eu disse “olhe, meu cálculo tá certo, eu vou fazer assim”, aí disseram...não mais essa operação não vai consumir tanto de energia” eu retruquei “mas faça assim”. Bom, quando começou a montar o negócio, o nível de informações, de coisas novas foi aumentando, FULANO começou a ficar desesperado “rapaz isso vai dar certo no sistema” e deu, deu bem na medida, mas deu. Digo na medida mais com alguma margem de segurança e com uma carga muito mais alta do que aquilo que eles tinham informado inicialmente. Se eu não tivesse dimensionado adequadamente, teria tido um problema sério, eles teriam perdido o prazo de inauguração. Então porque você age corretamente o cara confia em você e se o cara confia em você, você é obrigação de fazer a recíproca, e fazer o melhor. É aquele negócio, você revisa, você pensa no problema “pode dar errado isso aqui”. É diferente do camarada que não confia em você e fica dando *pitaco* e tem uma hora que você diz “e como é que você quer que eu faça? Me dê aí o seu projeto, eu vou fazer o seu projeto e a responsabilidade é sua.” Eu não gosto de trabalhar assim não, gosto de trabalhar quando a pessoa e deixa livre pra eu exercer o meu papel, o meu trabalho e eles deixam, na DT eu sinto isso. Eu gosto de trabalhar na DT.

Pesquisador: Considerando e então o SERVTEC como uma unidade (consórcio), você falou essa questão de orçamento sem proposta, preço, você comentou também “eu sou um cara altamente desconfiado”. Nessa pergunta que eu fiz, “o que a gente precisa levar em consideração, você falou “comprometimento”. Aí trouxe o exemplo DT da PV.

Entrevistado: É em relação a CH eu conheço o dono e o irmão dele há muitos anos, o pai dele, já tinha conhecimento anterior, o pai dele foi meu fornecedor de umas coisas aí de peças de computador, há muitos anos, é um cara extremamente organizado, muito correto, muito correto, corretíssimo, certo? E aí assim você tem referencia de pessoas que tinham um comportamento correto. O irmão dele em si, eu não conhecia. Mas ele foi era o autor intelectual da ideia do consórcio, né, de ter o consórcio, o de ter o projeto, né, o consórcio na verdade se formou pelas forças que essas empresas tinham dentro desse mercado, mas assim a ideia desse negócio é dele, ele tem um mérito grande de ter criado o negócio, agora, se desse pra ganhar só, ele tinha ganhado só.

Pesquisador: Você acha que a questão da confiança está diretamente atrelada a um resultado do projeto?

Entrevistado: Sim. E ajuda, ajuda porque assim se o consórcio mais apertado, mais deficiente financeiramente ia aparecer mais conta pra pagar e mais gente pra não quer pagar, então quando você tem um resultado melhor na operação, tem um prejuízo muito, assim, vou dar um exemplo: O cara disse “olha, eu tenho uma pessoa na secretaria que precisa, que vai atrasar um a compra dele e vai precisar de uma caixa de cabo”, eu disse “não, eu vou ver ali no estoque e mando fornecer uma e forneço, aquilo tem um valor certo? mas dentro da minha operação, do resultado que ela dá, não vai influenciar, né, então posso ter esse pequeno prejuízo, né. Se fosse um negócio mais apertado, nós íamos querer dividir a caixinha de cabo com todo mundo, então você começa a criar mais problemas nessa partilha e mais pontos de conflito. O cobertor mais curto sempre vai deixar alguma coisa descoberta, então eu diria o seguinte, que a gente tem um contrato, que tem um trabalho enorme mas tem uma remuneração, que é compatível com esse trabalho enorme e como é um contrato grande ele permite que você faça algum sacrifício pelo seu cliente. E a gente faz, o cliente vai inaugurar alguma coisa a gente tem que mandar mais gente, tira de outro contrato para atender aquela demanda pontual e emergencial e a gente faz e assim criou uma relação de respeito, faz muitos anos que a gente trabalha pra SEDUC, é um cliente que a gente gosta de atender, é uma relação já de vários anos, de confiança também, quer dizer o cliente gosta e respeita a gente com as diferenças que a gente tem. Tem uma coisa interessante, a PN atende muito bem e aí veja, a gente tá competindo com outra coisa, dentro do consórcio, tem uma competição velada, pelo menos entre a ZH e PN de manter o índice de serviço mais alto que o outro e quem ganha é o consórcio como um todo, por exemplo o cara fez 97% e eu fiz 96%, aí temos aquela história “rapaz porque você não fez 97% de atendimento esse mês, a gente quase foi 100%” foi então, eu cheguei pro FULANO da PN e disse “parabéns, camarada, tal”. Veja só não existe uma competição, digamos de um com o outro, diretamente, cada um faz o seu, é uma competição de se tornar excelência, pro consórcio, é a competição mais saudável que tem, certo?. Quando saiu a primeira vez o relatório de nível de serviço das empresas que fazem a parte de atendimento presencial eu era o último. A PN em 1º, CH em 2º e ZH em terceiro. E o FULANO da PN disse “isso não é compatível com a ZH”, mas já disse com certo tom brincadeira “quando vi o relatório aqui já vi que tinha alguma coisa errada, isso não é muito parecido com você não e tal. E aquilo, tem aquela coisa da vaidade, então são sentimentos muito bons você tem, de competir com o outro dentro de um projeto de excelência, de ter excelência num negócio, então essa competição é altamente saudável que indiretamente ajuda a confiar mais empresas. É velada, porque ninguém liga pro outro pra dizer “olha, eu fiz melhor que você”, não, mas todo mundo enxerga e quer fazer o melhor, então a gente tá lá, nos 98%, 99% coladinha pra conseguir excelência no negócio que é muito bacana”

Pesquisador: Essa questão contratual, o contrato ele vai determinar tanto a participação financeira de cada um consorciado como também de responsabilidades. Você acha que essa questão por amarrar a responsabilidades ao contrato, isso pode gerar confiança. O contrato ele pode ser um instrumento de confiança?

Entrevistado: Ele precisa, agora veja, se você estiver tratando com pessoas que não são corretas, não tem contrato que resolva esse problema, certo, porque existiria uma coisa chamada “cumprir um contrato” e cumprir um contrato, o cara cumpre se tiver disposição pra tal. Tô falando porque até um litígio judicial pra fazer o outro, obrigar o outro, eu acho isso está fora de qualquer cogitação. Então assim, eu acho que o contrato é importante pra...é que a gente esquece das coisas, então o contrato é um balizador do que foi, digamos, acertado, então você evita ações oportunistas e que coisas não sejam interpretadas de maneira incorreta. O contrato é um norte, eu não diria que ele gera confiança, mas é um instrumento pra tal um instrumento pra tal. A confiança tá intrinsecamente nos parceiros, então você diz, difícil fazer um consórcio com, quando eu faço um consórcio com quatro empresas que eu nunca vi na minha vida, numa circunstância que o cara diz, “Olha, tô precisando que você participe de um consórcio aqui, tal”, o cara inventa de entrar nesse consórcio sem conhecer, nesse caso o contrato é a única garantia e, nesse sentido ele gera confiança. No SERVTEC-PE eu diria que o contrato continua sendo instrumento, mas tem uma força bem menor do que tem quando você tá tratando com desconhecido. Por uma questão momentânea, você, digamos o seguinte, tem um determinado acerto, uma licitação grande, uma construtora enorme, a Queiroz Galvão precisa participar, mas ela não tem aquele acervo e precisa de uma empresa pra atender aquele acervo e me chama pra fazer um consórcio, eu vou fazer um consórcio com a Queiroz Galvão numa relação que eu não conheço bem as pessoas, aí o meu único instrumento de pra garantir a confiança, é o instrumento contratual, então obviamente ele é uma coisa forte, mas o , no caso SERVTEC ele não teve o mesmo peso que ele teria no contrato em outras situações. O SERVTEC é uma construção que tem característica muito própria, que elas são locais, esse negocio aí ele tem uma coisa que a confiança só se fortifica na medida em que ela, consorcio sendo local, todas as pessoas tinham de certa maneira, alguma ligação. Eu conhecia, de certa maneira, tinha histórico anterior, com todas as empresas.

Pesquisador: se a gente considerar ambiente empresarial e econômico, você acha que pode interferir na confiança do consórcio?

Entrevistado: Pode, porque quando você fala em confiança, tem confiança de fazer um negócio, que é uma, e tem a confiança das pessoas executarem o negócio, quer dizer, se algum de nós, algum elo, começar a falhar, todo mundo vai cobrar desse elo, e se esse elo não responder o que você vai fazer? Assumir a bronca do outro, então esse elo pode falhar por econômico, então, pode interferir quer dizer, eu acho que menos no SERVTEC, mas pode ter alguma influência.

Pesquisador: Você acredita que outros projetos, além desse do governo do estado de Pernambuco podem ser atendidas pelo SERVTEC-PE?

Entrevistado: Veja o tempo todo o único parceiro que tive um pequena confusão foi a ZH com a CH por conta de uma licitação, depois de o consórcio montado. Então o dono da CH ele ficou muito chateado comigo, porque eu descasquei ele lá na licitação e até acho que avalei mal esse negócio, eu acho que não tô certo não. Mas aconteceu, né, e tendo acontecido não tem ação voltando, não, só pode ir pra frente, então esse é o único aspecto que eu vejo de complicado. Certamente, numa renovação, penso que ele vai continuar capitaneando isso. Tem coisa que assim, não irei falar aqui, mas eu acho que o consórcio, diferentemente de outros consórcios que você, por exemplo, o primeiro que eu formei com a DT, eu liguei pra DT e disse “tem esse negócio”, a DT, “ah, eu quero, vamos participar juntos?”, “bora”. Esse projeto do consórcio, inicialmente era CH com a PR só, então agente entrou porque tinha uma força dentro do mercado, não porque eles quisessem exatamente que nós entrássemos então eles foram obrigados a dividir pra somar, certo, mas você vê que é diferente do que quatro empresas estivessem originalmente se reunido pra ele sentiram que poderiam perder, então era melhor se juntar. É algo que não se formou tão naturalmente, mas por força de uma contingência de mercado mesmo, então pro camarada, pra CH um dia ela pensa em fazer isso com outras empresas. Só que eu acho, por exemplo, que FULANO jamais faria isso sem me consultar, FULANO jamais iria querer fazer o que a gente faz no 3º nível é um negocio trabalhoso e tal ele faria com a gente.

Pesquisador: Então você acha que o consórcio pode ir além desse projeto?

Entrevistado: Pode sim porque nós continuamos tendo força no mercado, todos nós, então a disputa é pra alijar qualquer concorrente um futuro negócio, então acho que a gente caminha pra outro negócio juntos.

Pesquisador: Você sempre participa das reuniões. Teria alguma situação que nessas reuniões você percebeu e pode traduzir um exemplo de confiança.

Entrevistado: Sim. Eu ligar pra FULANO e dizer FULANO vou chegar atrasado, o que você decidir aí pelo consórcio, eu voto em você”. Isso por ele ser um cara muito técnico e honesto, ao meu ver conhece muito bem da parte técnica e administrativa do nosso contrato.

Pesquisador: Teria algum outro exemplo, fora esse de FULANO?

Entrevistado: Tem um exemplo que foi com a delegação de responsabilidades e na partilha dos percentuais de cada empresa. A divisão baseou nos custos que cada empresa possuía e a divisão do trabalho para operação do projeto. Foi uma discussão salutar onde chegamos num consenso no qual ninguém ficou chateado com ninguém. Mas eu acho que o consórcio podia estar mais junto, não tenho a menor dúvida, ter mais junto, ter mais reuniões, esse tipo de coisa. Mas eu acho que quando a gente precisou se juntar nas ameaças, se juntou, então é aquela coisa assim que ta caminhando bem, cada um cumprindo eu papel, sua obrigação e na hora que precisou se uniu..Eu tive uma reunião com o dono da CH e achei importante, que marcou assim uma certa distensão uma pessoa da CH me procurou pra conversar um assunto que envolvia o consórcio. O FULANO fez com todos, porém individualmente. Se tem uma relação que não tem tido muito problema é essa, tá tudo muito bem, e se precisa comprar tal negócio, todo mundo entrou na cota e comprou ferramenta e tal, material, assim saiu certinho, com muita correção, teve muita dificuldade não.

EMPRESA: CH

DATA DA ENTREVISTA: 15/09/2014

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: 39 MINUTOS E 11 SEGUNDOS.

Apresentação: Olá FULANO, meu nome é Eder Bruno, sou estudante do curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Pernambuco e neste momento gostaria de conversar com você sobre confiança, tema de minha dissertação. Desde já agradeço pela disponibilidade.

Pesquisador: Como é teu dia-a-dia aqui na CH?

Entrevistado: Meu dia-a-dia de trabalho é como o dia-a-dia de qualquer gestor, de qualquer empresa de qualquer empresa é chegar na empresa com a agenda já planejada desde a semana anterior e acompanhar a equipe, os projetos e acompanhar a execução dos projetos do dia-a-dia.

Pesquisador: Você tem uma atividade já certa do dia?

Entrevistado: Não! Na verdade isso vai de acordo com cada gestor, eu tenho como perfil chegar muito cedo na empresa, então quando eu chego eu já sento e deixo de um dia pro outro algumas atividades que não foram feitas durante o dia eu jogo pro dia seguinte e obviamente encaixo essas atividades de acompanhamentos nas lacunas de agenda que eu vou ter já estão na sua grande maioria pré-agendadas na semana anterior.

Pesquisador: A gente pode afirmar que teu ambiente de trabalho é dinâmico?

Entrevistado: Se é dinâmico? eu acho que hoje qualquer empresa tem muito dinamismo, principalmente as minha empresa que mexe com tecnologia, eu acho que a gente pode dizer que é dinâmico só que sem atrapalho, eu acho que a gente...a diferença muitas vezes entre dinamismo é que algumas pessoas que não conseguem gerenciar bem o tempo, é porque as pessoas não fazem um trabalho de acompanhamento...é, deixar acumular, passar muito tempo em reuniões não produtivas e isso eu tenho por perfil, eu sou muito crítico com relação a isso, sou muito objetivo nas minhas questões.

Pesquisador: Eu não conheço muito bem a hierarquia aqui da CH, mas acredito que, abaixo do seu cargo, existem várias pessoas que trabalham, que operacionalizam o negócio, que você determina as ações a serem executadas e aí a questão é a seguinte: se a gente conversar um pouco sobre confiança entre pessoas, o que te levaria a confiar numa determinada pessoa?

Entrevistado: Eu acho que o que leva confiança, é um...confiança você adquire com o tempo, entendeu, então digo isso pela na minha experiência profissional, isso não quer dizer que um gerente que faz parte de algumas das áreas de gerências que estão abaixo de mim, não possam chegar e rapidamente me ganhar e ser extremamente bem validado e a gente ter uma empatia e começar um trabalho, mas eu acho que o que vai diferenciar o depósito dessa confiança é tempo. Tempo de relacionamento...mas aí eu acho que é, trazendo até pra o nosso, pra seu trabalho especificamente, a questão por exemplo de um consórcio, você sabe que você só se consorcia quando você tem alguma informação das empresas as quais você vai juntar pra fazer um consórcio, seu tempo no mercado, sua experiência, seu tamanho, mas aí você só passa a ter realmente e adquirir confiança com o tempo de convivência com essas empresas, entendeu? Eu acho o seguinte, eu acho que a gente vive um momento, acredito de muita gente colocar...um momento complexo que a gente vive hoje que muita gente coloca até honestidade, ética, transparência na hora que tá se vendendo achando que isso é um grande diferencial competitivo, eu acho que isso é uma obrigação de qualquer ser humano e aí eu acho que a questão de confiança é muito mais a pessoa mostrar na prática esses atributos, é a diferença que eu digo é a prática, é você tirar no dia-a-dia de trabalho, você tirar como um cara do comercial, você tirar tudo aquilo do *power point*, do Excel, que você tá vendendo pro seu cliente, você implementar na prática, mostrando pro cliente que ele pode realmente pode confiar naquilo que você mostrou no momento de uma venda.

Pesquisador: Podemos entender como o resultado de uma competência?

Entrevistado: Sim. A competência demonstrada na prática, que gera uma confiança no trabalho daquele profissional e que gera uma confiança, na verdade, pessoal de um gestor para com o colaborador, para com algum cliente da empresa...então nas relações entre outras empresas.

Pesquisador: Tens uma definição de confiança?

ENTREVISTADO: Confiança pra mim é você ter uma expectativa em alguém que seja boa seja no âmbito da empresa ou fora dela. É acreditar em alguém que fará o melhor por você. eu acho que a confiança, se você for buscar a representatividade da confiança, o significado da palavra confiança, talvez ela não te traga o que realmente você, no ambiente, principalmente, no ambiente corporativo o que ela pede por exemplo? Eu acho que confiança é a prova na prática de acordos tácitos que foram feitos até no momento de uma contratação, é a empresa cumprir com sua palavra com que ela prometeu, porque quando você tá numa contratação, muitas vezes você tá num processo de compra e venda. O profissional quer se vender e a empresa quer contratar e obviamente ter no time o melhor profissional, então é uma negociação, aí depois inclusive vai para a negociação de salário, que não é a questão mais importante, o ambiente é muito importante na decisão, mas eu acho que é isso, a confiança num ambiente corporativo ela é a representatividade dos acordos e dos cumprimentos dos acordos tácitos que foram feitos no momento de uma entrevista, no momento de uma conversa inicial pra contratação. E a manutenção disso né, porque muitas vezes as pessoas tanto em empresa e gestores mantêm durante e tempo e depois quebra essa confiança, como também do outro lado, os colaboradores, os que estão sendo geridos por esses gestores, quem está fazendo parte dessas empresas, e muitas vezes cumprem o acordo enquanto é cômodo cumprir e depois, por alguma questão, quebra esse laço aí se perde a confiança.

Pesquisador: Podemos listar alguns atributos de uma pessoa confiável, “essa pessoa eu confio porque ela detém, na minha visão, isso, isso, isso e isso”, o que você listaria como atributos?

Entrevistado: Olha, eu sou de uma época, na verdade, a minha criação ela foi uma criação dura mas muito interessante no sentido que você nunca precisasse assinar um pedaço de papel para cumprir acordos que você faz, desde o colégio. Na verdade isso é coisa que eu acho que vem de berço, de sua família, sabe?. Tudo começa da forma de como seus pais lhe educaram. Então, na minha opinião a gente começa a entender e praticar a confiança desde pequeno e isso é levado para resto de sua vida. Então atributos que eu acho que são importantíssimos nessa questão de confiança, no meu entendimento, é você agir de uma forma... o cara... deixa eu tentar ser mais específico, definir prazo e cumprir prazo, então o atributo de confiança, por exemplo, eu acho que é garantir os prazos acordados. Hoje pela manhã eu tava conversando com um profissional, aqui na nossa empresa, na nossa relação, a política do não deu ela não funciona, a do “não vai dar” tenha certeza que todo mundo vai tentar lhe ajudar. Então atributos, eu acho que o atributo mais importante é o cumprimento da sua palavra, o cumprimento do prazo estipulado, é você ser verdadeiro com você. Eu acho que independente do cargo que você tem se você não consegue cumprir um prazo que você está dando pro seu gestor, ou pro teu colaborador, você não deveria assumir aquilo, porque aquilo pra você já tá “mais batido” sendo, no mínimo aí, sem ética com você. Mas eu acho que um atributo, é verdade, é transparência, cumprimento da palavra, porque eu acho que tudo que vem depois é decorrência dessas questões, de você realmente ser verdadeiro com o que foi acordado e se você não foi as coisas negativas que vão trazer é exatamente por conta disso.

Pesquisador: Você acha que a questão dos resultados de uma delegação e o cumprimento desses resultados de forma competente, ele gera confiança?

Entrevistado: Geral! Eu acho que a confiança esta exatamente como você demonstra os resultados. Eu nunca fui nunca tive uma oportunidade de fazer um CPOR ou de está na área militar, mas o que você enxerga, até quando você estuda, quando você vê algumas coisas relacionadas a muita tática, trabalho em grupo, a resultado, esse pessoal sempre foi muito duro, mas assim, você vê que quando, se trabalha e que se cumpre você ganha a possibilidade cada vez mais de ser instigado a fazer mais e aí aquele gestor te dá a oportunidade de você conseguir dar mais dois passos à frente, aí você entrega aí o cara de dá mais aí você entrega novamente, e é aí onde você ganha a confiança de uma forma muito objetiva, de uma forma muito direta do teu gestor, de quem tá acima, eu acho que é aí onde você consegue separar o joio do trigo, entendeu, você consegue realmente ter profissionais diferenciados quando esses profissionais se antecipam no cumprimento de uma meta ou cumprem aquela meta fielmente como o prazo acordado. Então eu sempre digo: se você precisa de três dias, não dá 3 e meio, isso pega de forma positiva, uma meta que você dentro daquele prazo que você acordou.

Pesquisador: Vamos trazer um pouco dessa temática da confiança pra dentro do nosso consórcio: O que você acredita que a gente pode considerar para que haja uma maior confiança entre os consorciados?

Entrevistado: Olha, o consórcio, como a gente tava tratando no âmbito de pessoas, inicialmente, de pessoas dentro de uma organização, não muda em absoluto nada porque aí, na verdade, o consórcio é a junção de empresas que são feitas de pessoas e obviamente quem representa inclusive essas, quem representa essas empresas são, na sua grande maioria, principalmente por ser consórcio uma questão muito importante para o desenvolvimento e crescimento de empresas menores, para o crescimento de um industria local, pra você trabalha por exemplo de uma forma que você, por exemplo, possa, como é o caso do SERVTEC tem 5 empresas

genuinamente pernambucanas, eu acho que não muda em absoluto todas as questões que a gente tratou como a confiança e cumprimento dos acordos que foram definidos. O consórcio por si, diferentemente, da empresa, o consórcio já sai na partida com um termo de consórcio onde se escreve as responsabilidades e etc só que tem muita coisa que foge do papel e tem muita coisa que é assumida. O papel não tem sentimento, entendeu? Você quando passa a vivenciar essa reunião de empresas que na sua grande maioria, tem alguns gestores e sócios e que vão ser representados por uma pessoa ou outros gestores na empresa, é uma relação muito complexa.

Pesquisador: Se a gente é concorrente será que não iniciamos um consórcio com um certo nível de desconfiança?

Entrevistado: Eu acho o seguinte, sendo eu um dos timoneiros desse negócio, desse consórcio, sendo uma das pessoas que sempre lutou muito para que esse negócio funcionasse, todo mundo dizia no mercado que a gente nunca juntaria DT com PV, até por conta de muitos problemas do passado e isso eu assumo até como um desafio, aquela história do “ninguém me deu essa missão”, mas essa é uma missão que não tava no momento que a gente tá pensando, mas quando ela aparece você tem que assumir e tentar fazer e resolver. Pra nossa surpresa, e pra surpresa de diversas pessoas, as coisas aconteceram e eu acho que você blinda sabe? No consórcio você consegue blindar as informações que são importantes e que são estratégicas do teu negócio. Eu acredito que quando os gestores passarem a ter um entendimento maior que só dividindo as responsabilidades eles vão conseguir multiplicar resultados, eu acho que é aí onde acaba um pouco essa barreira do medo de um concorrente, eu acho que a concorrência é muito boa, quanto melhor tiver os outros concorrentes, mais eu vou me esforçar pra ser melhor também, entendeu?

Pesquisador: Então o que a gente deve levar em consideração para que haja uma maior confiança no consórcio, seria exatamente o que você falou questão de responsabilidades em cada tarefa.

Entrevistado: Eu acho que estou dizendo pras pessoas, aí você traz pras empresas, você tem as tuas responsabilidades, você tem as suas receitas definidas, já sabe do que você vai fazer, cumpre aquilo fielmente, é pra você se diferenciar, como profissional se diferenciar na empresa. Eu inclusive esperava muito mais, dentro da nossa estrutura de consórcio, porque obviamente quando você tem empresas maiores, então você espera que essas empresas lhe agreguem alguma coisa no sentido do seu negócio, como o profissional que tá ali verde, imaturo, entrando numa estrutura, quando você tem empresas maiores você espera que “poxa, vou tentar me espelhar em alguma coisa”, alguma governança bacana, mas esse é um ponto que você não consegue muito no consórcio, que você tem as empresas reunidas em prol da entrega de um serviço, mas você não tem a vivência, muita troca de experiência de empresa pra outra, aí eu acho que a confiança não existe muito. Você blinda sempre as informações dessa estrutura pra consorciada, pra o outro parceiro do consórcio.

Pesquisador: O resultado de um consórcio empresarial ele pode ser gerador de confiança?

ENTREVISTADO: Acho que o resultado do nosso consórcio gera muita confiança, que acho que quando você idealiza qualquer projeto de vida, da mesma forma que você idealiza qualquer projeto dentro de qualquer organização, você idealiza ter resultados financeiros e resultados não financeiros, pelo menos é assim que o que eu pauto minha vida, eu não coloco nunca dinheiro à frente de diversas outras coisas que eu acho muito mais importante, dinheiro é consequência e é importante porque todo mundo precisa, todo mundo quer ter, todo mundo precisa melhorar de vida, mas acho se você pautar a relação pra que você construa bases sólidas nessa relação, você vai se desenvolver, você vai obviamente tentar, como qualquer empresa, como qualquer profissional, conseguir crescer dentro dessa relação.

Pesquisador: Se a gente considerar o ambiente econômico e empresarial. A economia de uma forma geral e o ambiente no qual as empresas se inserem. Você acha que essas situações podem vir a interferir de alguma forma nessa relação de confiança entre consorciados?

Entrevistado: Acho que não porque quando você entra num consórcio, como em qualquer projeto, você define muito claramente quais são os teus resultados futuros, você não tem, por conta de qualquer oscilação da economia impactada, acho que o que quebra, se você, vamos trazer mais uma vez um paralelo para as pessoas, da mesma forma que o dinheiro não pode pautar, uma relação de confiança entre duas pessoas, o momento de bonança ou então o momento de tempestade. Na verdade o que tem que pautar a relação, independente de, uma forma muito baixa aí no linguajar, é bom no bom é muito fácil, agora bom nas dificuldades, como é que a gente supera as dificuldades? Eu acho que não tá diretamente ligado, pode afetar alguma empresa, e essa empresa será afetada por um ambiente complexo de macroeconomia, ela tem que se preparar pra, inclusive, entregar a chave da parte dela, no sentido da mesma forma que qualquer empresário tem que tá pronto pra abrir ou fechar bem as

suas empresas, ou outro apoiar de alguma forma num momento de complexidade, mas acredito que isso não aconteceria. Não é a realizada do SERVTEC-PE, como eu te disse a força do consórcio, você tem as empresas, você tem CNPJ e com alguns acionistas quando vai se tomar alguma decisão sempre tem muitos embates até dentro das próprias empresas para essas decisões serem tomadas e levadas pro conselho, entendeu? Então eu acho que não atrapalha e qualquer um que vier a passar por dificuldade tem que estar pronto para saber que pode chegar o momento que vai levantar a mão “gente eu não consigo acompanhar mais”, até porque, legalmente, se tiver alguma empresa que esteja impactando nos resultados e nos recebimentos, essa empresa tem que ser diluída tem que sentar à mesa para uma conversa estratégica sobre o que serão os próximos passos.

Pesquisador: Se a gente pensar num longo prazo de relacionamento, como você disse, “acho que tempo, ele gera confiança”, mas a pergunta é o inverso: o ato de confiar ele sempre permanece ativo ou pode haver alguma quebra dessa relação?

ENTREVISTADO: Não, não, sempre, as pessoas, como numa relação de marido e mulher,. A relação de pai e filho, quando existe uma quebra de uma confiança, quando existe uma quebra de algum laço, você até reconstrói laços, mas é muito difícil que você retorne ao nível de confiança que você entrou. Eu acho que o que pauta essa relação, cara, é início, meio e fim da mesma forma que começou. Você só pode tentar mudar isso se for pra melhorar, da mesma forma que um profissional na empresa, como eu te falei, se ele responder positivamente, se ele se antecipar, esse cara, pelo menos na minha visão de enxergar gestão, esse cara vai ser demandado, esse cara vai ser premiado, esse cara vai conseguir melhores resultados.

Pesquisador: Considerando o SERVTEC-PE você acha que outros os projetos a gente pode conquistar, novamente, em conjunto?

Entrevistado: Sim, eu acho que, eu acho não, eu tenho certeza que independente de qualquer divergência que você vá ter, mas a maturidade empresarial e a maturidade que você vai acumulando é pra tentar chegar a algum nível de fazer novos negócios, é muito difícil você fazer futurologia, mas assim, eu vejo do meu lado, ao lado FULANO que é meu irmão, meu sócio em alguns projetos, em algumas empresas, a gente sempre vê com bons olhos fazer negócio em parceria, quando a gente põe na balança... já enfrentamos nesse momento, exatamente, um problema pontual, que não é do nosso consórcio, mas eu acho que quando a gente põe na balança, tudo o que a gente fez com parceria rendeu frutos bem interessantes em detrimento outros negócios que a gente tentou voar sozinho. Acho que quando você voa junto com outras pessoas, você divide riscos, você divide resultados, você divide resultados mais principalmente você tem como mitigar trabalhando em conjunto, então, respondendo de forma objetiva, eu acho que tanto o SERVTEC-PE como outros nomes que venham a dar, ou outras empresas, não são 5 empresas, são 2, são 3, são 4, são 8, eu sempre enxergo de uma forma muito legal que qualquer futuro pode ser feito sempre, não é a toa que a gente entrou nesse negócio. Eu sempre quando vejo uma licitação, de forma objetiva, eu vejo uma licitação que permite consórcio, a cabeça começa a pensar em quem são as pessoas, quem são os parceiros que podem participar. Eu não fico preocupado se vou ganhar 30%, se vou ganhar 40% se eu vou ter 50%, se eu vou ter 60% do consórcio, eu fico preocupado em que a gente faça um bom trabalho e o final a gente assuma e cumpra todos os acordos tácitos que nós teremos com nossos clientes. Acho que isso é onde entra exatamente a confiança como o cliente, a gente definir, ganhar e aplicar todo aquele, seja um edital, seja um RFP, seja um cliente privado, que aqui tem também pra contratar, a parceria de empresa, um pool de empresa, acho que o futuro é sempre promissor pra parcerias assim, agora não dá pra afirmar que com empresa A, B e C ou com as mesmas empresas, porque é muito dinâmico, às vezes quando você vê, uma empresa passa dificuldades, uma empresa é vendida. No SERVTEC-PE, eu sempre vibrei muito pra que essa ata fosse vendida, que inclusive é uma boa ferramenta de venda, a gente sabe a luta pra ganhar uma licitação, um pregão eletrônico ou então um pregão presencial, como foi esse, é sempre uma guerra de preço, o preço vai lá pra baixo, pra área pública é bom porque fica com um preço interessante e boas empresas prestando o serviço, mas não deu paciência, vamos tentar outro. Eu costumo dizer sempre poxa, se der pra tá com SERVTEC-PE junto pra gente crescer junto, eu sempre vejo a ideia é sempre, inclusive, “poxa a gente tem 42% se a gente tivesse que aplicar essa ata num cliente do tamanho de recife, eu não teria 42, teria 84%, na minha cabeça”, mas não foi possível, paciência, que seja em outros projetos, que a gente consiga em outros projetos.

Pesquisador: Você sempre participa das reuniões do SERVTEC-PE, algumas dessas reuniões, você poderia citar um exemplo ou algum acontecimento nessas reuniões que pudesse traduzir uma confiança?

Entrevistado: É o seguinte, o simples fato, por exemplo, da gente ter enfrentado um problema de uma solução de software, que não estava atendendo a contento o ao cliente, e a gente levar outra solução, uma ideia de outra solução, uma ideia de uma troca de solução, a gente colocar na mesa a ideia de uma troca de solução com o avião em pleno voo, com a quantidade de atendimento que a gente tem e etc e etc, eu acho que isso é uma prova

de confiança. Outro exemplo são as pessoas aceitarem e... a saída da estrutura de servidores da DT pra PV agora, são dois ambientes redundantes, mas a saída dos servidores pra uma migração que acontece lá com a PV, eu acho que isso é uma relação de confiança, a DT disse “agora eu to precisando de mais espaço, põe a operação aí na tua casa agora PV”. O primeiro site é o teu agora, o segundo ambiente de contingência é o meu. Eu acho que isso é uma das provas, né, entre outras que são mais do dia a dia mesmo, operacional. Eu acho que a maior prova de confiança que a gente pode passar é, por exemplo, ter o gerente do consórcio dentro da minha estrutura, de manhã, de tarde e de noite que a gente poderia ficar preocupado com qualquer informação estratégica da nossa empresa, que estaria muito mais acessível a qualquer outro, mas isso não me preocupa, entendeu, eu, como já te disse, eu olho muito pra frente, acho que se você perder tempo com algumas picuinhas, com algumas coisas pequenas você não vai pensar grande, então, essa é a forma que a gente vê.

Pesquisador: Pra fechar nossa entrevista, eu tenho aqui uma última pergunta, é o seguinte: trabalhar num SERVTEC-PE a gente pode dizer que é trabalhar num ambiente de confiança?

Entrevistado: Acho que no caso o formato do consórcio, a forma como a gente tem hoje, eu acho que a gente tem, não é tudo flor, você sabe que tem muito complicador até acho que não e nem por falta de confiança ou de uma atitude de desconfiança, é porque é mais pela complexidade do consórcio, acho que o maior ponto do trabalho é mostrar a quantidade de empresas, que tem 5 empresas, mas quando você sobe, quantos sócios na DT hoje? Tem 3, 4, 5? Não sei se os diretores lá já entraram como participação, na PV são mais 4? Lá na ZH? Eu não sei quantos são aqui são dois, então quando você junta, é muita cabeça, é difícil você viver com uma sociedade com diferenças quanto às coisas que são muito complexas na relação de sociedade. Eu diria que nossa relação é boa, nunca teve nada de desconfiança, é obvil é uma relação que envolve empresas, então sempre existe, dentro de uma relação de preocupação, mas não chega a ser desconfiança, é obvil, quando tem problema, como já aconteceu problema, a gente põe na mesa, bate na mesa com em qualquer relação de sociedade, dias verdades, escuta outras verdades e lava as mãos e vamos embora, vamos tocar a vida, o que não pode acontecer é o cliente ser impactado, a operação ser impactada por conta de qualquer problema que venha acontecer.

Pesquisador: Há uma democracia então no SERVTEC-PE?

Entrevistado: A gente nunca precisou levar pra uma quantidade de ações, de participações, tá entendendo? Eu acho que, a gente já teve ponto de discordância que é natural, eu acho que se a gente não tem pontos de falta de confiança. Pode ter pontos que alguém ficou triste com a ação do outro, achava que o outro não agiria daquela forma, as pessoas acreditam muito né? “poxa, se eu sempre”, de uma forma como você se posiciona “eu sou um cara bom pra Eder e gostaria que Eder fosse da mesma forma”, e você não corresponde, isso é uma relação humana, então não tem nada absolutamente com a relação, acho que não tem ninguém desonesto, ninguém que tenha usado de má fé, nenhuma atitude, agora como uma relação empresarial, os embates acontecem e a gente tem maturidade pra transpor esses embates em detrimento do negócio. E sua relação, eu costumo dizer assim, se você vivencia uma sociedade anônima, você tem a empresa, você tem que proteger a empresa, independente de quem esteja aqui embaixo, ou seja, os investidores, de quem sejam os acionistas, que também deveriam ser assim na LTDA como uma relação limitada, é uma ação muito mais próxima de pessoas que montaram aquele organismo empresarial ali, mas se você olhar pra a S/A é como deveria funcionar uma relação de Consórcio, é pro bem, tu não estás fazendo bem pra este negócio, você tá fora, pelas suas práticas ou pro alguma ação que o grupo não tá querendo, mas “segue tua vida, a gente não vai em te atrapalhar, mas isso é pro bem desse organismo empresarial”, por bem da empresa, entendeu, e obviamente para aqueles que serão impactados por essa empresa que está aberta e entregando um bom serviço no mercado. É bem por aí, essa é a minha visão.

Onora O'Neill: O que não entendemos sobre confiança

Vou falar sobre confiança, e vou começar lembrando-os das visões comuns que as pessoas têm sobre confiança. Penso que essas visões são tão comuns que se tornaram clichês da nossa sociedade. E creio que há três. A primeira é uma afirmação: houve um grande declínio na confiança, uma crença bem ampla. A segunda é um objetivo: temos que ter mais confiança. E a terceira é uma tarefa: devemos renovar a confiança.

Creio que a afirmação, o objetivo e a tarefa são todos mal concebidos. O que tentarei dizer-lhes hoje é uma história diferente sobre uma afirmação, um objetivo e uma tarefa que penso que dará uma melhor compreensão do assunto.

Primeiro, a afirmação: por que as pessoas pensam que a confiança está em declínio? E se eu for refletir com base em meu próprio testemunho, eu não sei a resposta. Estou inclinada a pensar que possa ter tido um declínio em algumas atividades ou instituições e possa ter havido um aumento em outras. Não tenho uma visão geral. Mas, claro, posso olhar as pesquisas de opinião, e elas são supostamente a fonte da crença de que a confiança teve declínio. Mas ao olhar as pesquisas de opinião, ao longo do tempo, não há muita evidência para isso. Ou seja, as pessoas não confiáveis 20 anos atrás, principalmente jornalistas e políticos, ainda hoje são. E as pessoas altamente confiáveis 20 anos atrás ainda hoje são: juízes, enfermeiras. O resto de nós estamos no meio, e, a propósito, a pessoa comum na rua está quase no meio do caminho. Mas isso é um bom indício? O que as pesquisas de opinião registram, claro, são opiniões. O que mais elas podem registrar? Elas olham para as atitudes genéricas que as pessoas relatam quando lhes fazem certas perguntas. Você confia em políticos? Você confia em professores?

Agora se alguém perguntar a você: "Você confia nos verdureiros? Você confia nos peixeiros? Você confia nos professores da escola fundamental?" Provavelmente, você diria, "Para fazer o quê?" Seria uma resposta perfeitamente sensata. E você poderia dizer, depois de entender a resposta para a pergunta, "Bem, confio em alguns, mas não em outros." É algo perfeitamente racional. Em suma, na vida real, procuramos colocar a confiança de um modo diferenciado. Não assumimos que o nível de confiança que teremos em cada ocasião de um certo tipo de funcionário ou agente público ou tipo de pessoa será uniforme. Por exemplo, poderia dizer que certamente confio em uma certa professora de uma escola que conheço para ensinar aos alunos do primeiro ano a ler, mas de maneira alguma para dirigir o ônibus escolar. Afinal de contas, poderia saber que ela não era uma boa motorista. Posso confiar em um amigo loquaz para manter uma conversa em progresso, mas não, talvez, para manter um segredo. Simples.

Logo se temos esses indícios em nossas vidas do modo como a confiança é diferenciada, por que perdemos toda a inteligência quando pensamos nela de modo mais abstrato? Penso que as pesquisas são péssimos guias para o nível de confiança que existe efetivamente, porque elas tentam suprimir o bom julgamento necessário na alocação da confiança.

Em segundo lugar, sobre o objetivo? O objetivo é ter mais confiança. Bem, francamente, acho que é um objetivo estúpido. Não seria o meu objetivo. Meu objetivo seria ter mais confiança no digno de confiança mas não no indigno de confiança. De fato, meu objetivo claramente é tentar não confiar no indigno de confiança. E penso, naquelas pessoas, por exemplo, que colocaram suas economias com o Sr. Madoff, que depois fugiu com elas, e fico os imaginando, bem, sim, confiança demais. Ter mais confiança não é um objetivo inteligente nesta vida. Alocar e recusar confiança inteligentemente é um objetivo apropriado. Bem, uma vez dito isso, talvez digam, ok, que o que importa em primeiro lugar não é a confiança, mas a confiabilidade. É julgar o quanto as pessoas são dignas de confiança em aspectos particulares.

E penso que o julgamento requer que olhemos três coisas. Elas são competentes? São honestas? São confiáveis? E se achamos que uma pessoa é competente, em assuntos relevantes, confiável e honesta, teremos uma boa razão para confiar nelas, porque elas são dignas de confiança. Mas, ao contrário, se são duvidosas, não confiaremos nelas. Tenho amigos que são competentes e honestos, mas não confiaria a eles o envio de uma carta, porque eles são esquecidos. Tenho amigos que são muitos confiantes, podem fazer algumas coisas, mas percebo que eles superestimam sua competência. E fico feliz em dizer que não acho que tenho muitos amigos que sejam competentes e confiáveis mas extremamente desonestos. (Risos) Se os tenho, ainda não percebi.

Mas é isso que procuramos: confiabilidade antes de confiança. Confiança é a resposta. A confiabilidade é o que temos que julgar. E, claro, é difícil. Nas últimas duas décadas, tentamos criar sistemas de responsabilidade para

todos tipos de instituições e profissionais e funcionários e assim por diante que tornarão mais fácil julgarmos sua confiabilidade. Muitos desses sistemas têm o efeito contrário. Não funcionam como deveriam. Recordo de estar conversando com uma obstetra que disse, "Bem, sabe, o problema é que leva mais tempo para preencher a papelada do que fazer o parto." E por toda nossa vida pública, institucional, nos deparamos com esse problema, que o sistema de responsabilidade que foi pensado para assegurar a confiabilidade e seu indício está, na verdade, fazendo o contrário. Está afastando as pessoas de suas tarefas difíceis, como as obstetras, ao requerer deles o preenchimento de fichas. Vocês podem dar seus próprios exemplos.

É isso para o objetivo. Penso que o objetivo é mais confiabilidade, e será diferente se tentarmos ser dignos de confiança comunicarmos nossa confiabilidade para outras pessoas, e se tentarmos julgar se as outras pessoas ou funcionários ou políticos são dignos de confiança. Não é fácil. É julgamento, e uma simples reação, atitudes, não são apropriadas aqui.

Em terceiro, a tarefa. A tarefa de renovar a confiança, penso, também não foi pensada direito. Sugere que eu e você devemos renovar a confiança. Bem, podemos fazer isso por nós. Podemos renovar um pouco da confiabilidade. Podemos fazer com que duas pessoas juntas tentem melhorar a confiança. Mas, ao final, confiança é uma característica pessoal porque é dada por outra pessoa. Você não pode renovar o que outra pessoa deu a você. Você tem que lhes dar a base para dar a você a confiança deles. Penso que você tenha que ser digno de confiança. E isso é porque você não pode enganar, geralmente, todo mundo o tempo todo. Mas você também tem que fornecer indício palpável de que você é digno de confiança. Como fazer isso? Bem, todo dia, em todo lugar, isso é feito por pessoas comuns, funcionários, instituições, de maneira bem eficaz. Vou dar um simples exemplo comercial. A loja onde compro minhas meias diz que posso devolvê-las, e eles não farão nenhuma pergunta. Eles aceitam de volta e me dão o dinheiro ou um par de meias da cor que eu quero. Isso é muito legal. Confio neles porque eles se tornaram vulneráveis a mim. Acho que há uma grande lição nisso. Se você se torna vulnerável para o outro, isso é uma ótima evidência que você é digno de confiança e que você tem confiança no que diz. Então, no final, penso que nosso objetivo não é difícil de discernir. São relacionamentos em que as pessoas sejam dignas de confiança e podem julgar quando e como a outra pessoa é digna de confiança.

A moral da história de tudo isso é: temos que pensar menos a respeito de confiança, deixar de lado atitudes de confiança detectadas ou não por pesquisas de opiniões, ser mais dignos de confiança, e como você dá às pessoas indício apropriado, útil e simples de que você é digno de confiança.

Obrigada.

(Aplausos)