

**Programa de Iniciação Científica  
CNPq – Fundação Getulio Vargas**

**Estudo sobre relações de confiança em uma  
empresa de turismo**

## **RELATÓRIO FINAL**

**Aluna: Carolina Tiemi Sato  
Profa. Orientadora: Ana Cristina Braga Martes**

# Índice

<b>1. Introdução ao Problema de Pesquisa</b>	<b>4</b>
<b>2. Justificativa da Pesquisa</b>	<b>5</b>
<b>3. Objetivos do Projeto</b>	<b>6</b>
<b>4. Referencial Teórico</b>	<b>8</b>
<b>5. Metodologia da investigação</b>	<b>10</b>
<b>6. Resultados esperados</b>	<b>12</b>
<b>7. Pesquisa Teórica e Bibliográfica</b>	<b>14</b>
7.1 Fichamentos	15
<b>8. Escolha do Hotel – objeto de estudo</b>	<b>46</b>
<b>9. Questionário para entrevistas</b>	<b>49</b>
<b>10. Pesquisa de Campo</b>	<b>52</b>
10.1 Justificativa das áreas selecionadas	54
10.2. Justificativa da metodologia de análise	57

<b>11. Apresentação dos entrevistados</b>	<b>60</b>
11.1. Área de Governança	60
11.2 Área de Recepção	65
11.3 Área de Alimentos e Bebidas	67
<b>12. Análise</b>	<b>70</b>
12.1 Relação profissional X Relação pessoal	70
12.2 O que significa confiança?	74
12.3 Confiança como um tipo de relação construída	76
12.4 Análise – Relação com fornecedores	82
<b>13. Resultados</b>	<b>88</b>
<b>14. Conclusão</b>	<b>97</b>

## **1. Introdução ao Problema de Pesquisa**

Relações de confiança estabelecidas entre pessoas e entre empresas são processos extremamente complexos e delicados. Não por acaso, sociólogos (LUHMANN, 1996), (COLEMAN, 1990), (GAMBETTA, 1988), (SABEL, 1992), economistas (WILLIAMSON, 1985) e filósofos no campo da política (TOCQUEVILLE, 1962) e da ética (SOLOMON, 2000) vêm se debruçando sobre este tema, de modo a gerar um debate interdisciplinar bastante profícuo.

LUHMANN (1996) chama atenção para o fato de que para se compreender e analisar um sistema social, é preciso diminuir sua complexidade, e um fator apresentado pelo autor como mecanismo de redução desta complexidade é a confiança. Apesar de não eliminar todos os riscos de uma ação futura, a presença da confiança em uma relação permite que estes riscos sejam reduzidos, e permite ainda, aumentar a capacidade do sistema de atuar coerentemente.

COLEMAN (1990) aborda o tema de outra maneira, apresentando um modelo teórico baseado no individualismo metodológico, e não no funcionalismo como Luhmann. Para ele, relações de confiança, que demandam tempo para serem construídas, são aquelas em que a possibilidade de risco, ou seja, a possibilidade de ocorrência de um comportamento oportunista, é maior do que a possibilidade de ocorrer o que se espera. Assim, a confiança é baseada em experiências vividas no passado, e permite que nossas ações no presente tenham maiores possibilidades de produzir resultados positivos no futuro.

Os autores de um modo geral, convergem para a visão de que em um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das conseqüências futuras, diminuem. A confiança assume um papel de extrema

relevância que é o de facilitar as relações de trabalho e as trocas econômicas e, conseqüentemente, de fazer com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo. A questão da redução dos custos econômicos, gerada pelas relações de confiança é abordada especialmente pelos economistas, através de um conjunto de autores que apresentam a abordagem chamada transactional costs (WILLIAMSON, 1985).

Em termos de administração de empresas, especificamente, o tema da confiança foi introduzido muito recentemente, na área de recursos humanos. Nesse sentido, os autores irão assinalar seu papel na estrutura da organização e no processo interativo, assim como no aperfeiçoamento da competência individual. (ver: J. WHITNEY, 1993).

Esta pesquisa focalizará a área do turismo e lazer e se propõe a analisar como são construídas e qual é o papel desempenhado pelas relações de confiança numa determinada empresa. Mais especificamente, nos propomos a realizar um estudo de caso em um hotel na cidade de São Paulo, onde serão investigadas as relações de confiança estabelecidas entre os funcionários desta organização e entre a organização e seus principais fornecedores.

## **2. Justificativa da Pesquisa**

Esta pesquisa analisa um tema bastante discutido atualmente: relações de confiança (ver: LUHMANN, 1996; COLEMAN, 1990; GAMBETTA, 1998; SABEL, 1992; WILLIAMSON, 1985; TOCQUEVILLE, 1962 e SOLOMON, 2000). Cada vez mais, valores éticos, morais, e virtudes são colocados em pauta no meio empresarial e aos poucos vem questionando valores da cultura competitiva que caracteriza o mundo dos negócios. Afinal, “o mundo dos negócios quase sempre envolve

grandes grupos cooperativos e de confiança mútua, que incluem redes de fornecedores, equipes de serviços, clientes e investidores” (SOLOMON, 2000:45) Ademais, a cooperação entre as pessoas envolvidas em uma relação de confiança é vista como fator relevante para o aumento e eficácia do alcance dos objetivos de uma organização e na redução dos custos econômicos, como já foi assinalado.

Embora em outros países este tema seja debatido e valorizado, no Brasil estudos sobre relações de confiança são bastante escassos. No entanto, vale citar, apesar de envolver outra área, os estudos de COUTINHO e FERRAZ (1995). Trata-se de uma pesquisa que aborda as relações de confiança como um problema de ordem econômica e institucional entre as firmas neste país.

Fizemos uma pesquisa no banco de dados PROQUEST, onde procuramos, através de palavras-chaves (confiança, turismo, hotel, cooperação), estudos que já teriam sido realizados sobre este tema, porém nada foi encontrado. Realizamos também uma consulta no acervo da Biblioteca Karl A. Boedecker – Fundação Getulio Vargas, além de pesquisas em sites de busca (Zip.net, Altavista, UOL, Yahoo, Cadê), porém especificamente na área de gestão do turismo não foi encontrado nenhum estudo sobre o assunto tanto aqui no Brasil como em qualquer outro país. No entanto, entendemos que num ramo de atividade econômica, no qual os serviços são oferecidos através de redes de empresas, como é o caso do turismo, o papel da confiança especialmente entre os elos da cadeia é fundamental para garantir a eficácia das operações e portanto, merece ser investigado.

### **3. Objetivos do Projeto**

O objetivo geral deste projeto é analisar o papel desempenhado pelas relações de confiança e como elas são criadas no interior da

organização e entre ela e seus fornecedores. Pretendemos analisar como são desenvolvidas relações de confiança entre os funcionários de um hotel de uma mesma posição hierárquica, de diferentes cargos e posições, e também entre chefes e subordinados. Neste sentido, a principal pergunta a ser respondida pela pesquisa é como são criadas relações de confiança e qual é o papel da confiança como meio facilitador das relações de trabalho e da cooperação entre as pessoas e empresas. Esta pergunta é central nos estudos sobre o tema (ver AXELROD, 1984 e GAMBETTA, 1988) e entendemos que este estudo de caso pode contribuir para esta discussão, dentro de um contexto específico, qual o seja, no Brasil e em uma área onde este tema ainda não foi tratado, isto é, na área de turismo.

Quanto aos fornecedores, o objetivo é analisar como são construídas relações de confiança com o proprietário e/ou direção do hotel, qual é o papel destas relações na compra e venda de material/serviços e se estas relações reduzem os custos do hotel, melhoram a qualidade dos produtos, etc.

Deste modo, faremos um levantamento de situações em que a confiança aparece como elemento de facilitação do trabalho e de situações em que a falta de confiança por sua vez, tenha apresentado sérias dificuldades no desenvolvimento dos trabalhos. O mesmo procedimento será adotado em relação aos principais fornecedores com os quais o hotel trabalha.

Este estudo fará parte de uma pesquisa mais abrangente, na qual serão estudadas as relações de confiança em outras organizações da cadeia do turismo (projeto a ser apresentado pela professora Ana Cristina B. Martes (FSJ) ao NPP no segundo semestre e que faz parte do Centro de Estudos do Lazer e Turismo da Fundação Getúlio Vargas). Nesta pesquisa maior, à qual este projeto se integra, serão analisadas as relações de confiança entre os elos de uma cadeia de serviços de

turismo, ou seja, entre as várias organizações envolvidas (operadora, agência de turismo, hotel).

#### **4. Referencial Teórico (conceitos – chave)**

Esta pesquisa tem como base três conceitos - chave: Confiança, Comportamento Oportunista e Cooperação. Assim, assumimos que confiança pode ser entendida como uma expectativa compartilhada entre atores sociais de que, numa determinada situação, nenhum destes atores irá explorar a vulnerabilidade do outro (SABEL, 1992 e MACEDO, 1998).

Portanto, ela envolve a expectativa de não exploração e, conseqüentemente, reduz a possibilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas. Neste sentido, o comportamento oportunista, como oposto ao comportamento que envolve confiança, é justamente aquele em que uma das partes irá se aproveitar da situação de vulnerabilidade da outra, tirando algum proveito para si próprio.

Cooperar, por sua vez, significa atuar junto, cooperar e analogamente ao comportamento que envolve a confiança, a cooperação também se opõe ao comportamento oportunista, já que requer trabalho conjunto e ajuda mútua. Por um lado, a expectativa de que não haverá oportunismo de nenhuma das partes envolvidas em uma determinada situação, só é possível se existir cooperação entre elas, ou seja, a confiança é resultado da existência da cooperação. Por outro lado, somente existirá cooperação entre as partes quando houver confiança mútua entre elas. Assim, pode-se dizer que os conceitos de confiança e cooperação estão intrinsecamente ligados. Neste sentido, para que haja cooperação é preciso ter uma relação na qual é necessário confiar no outro, mas acreditando que o outro também confiará em nós. (GAMBETTA, 1988 ).

Na literatura especializada, podem ainda ser identificados três principais tipos de confiança: 1) companion trust 2) competence trust e 3) commitment trust ( NEWELL & SWAN, 2000):

1) Companion Trust, ou Confiança originada pelo coleguismo se refere à confiança baseada em julgamentos de boa vontade e amizade pessoal. A confiança repousa numa fundamentação moral de que outros irão se comportar de uma maneira que não prejudicará a outra parte envolvida. As partes esperam abertura e honestidade de cada um. Tal confiança é construída num processo de troca recíproca e que se desenvolve num período de tempo, no qual as pessoas têm a chance de se conhecerem. Este tipo de confiança tem, portanto um forte componente emocional.

2) Competence Trust, confiança originada pela competência é baseada na percepção da competência dos outros de desenvolver tarefas que exigem habilidades especiais. Isto não necessariamente precisa ocorrer através de trocas interpessoais - tais julgamentos de competência podem estar fundamentadas em contextos mais amplos, como por exemplo a reputação da instituição na qual a pessoa trabalha ou o status de um grupo profissional a qual ela pertence. Este tipo de confiança é importante particularmente nas agências burocráticas e nas redes nas quais há expectativas formais sobre a contribuição e o papel de indivíduos particulares dentro da rede.

3) Commitment Trust, confiança originada pelo comprometimento baseia-se em acordos contratuais entre as partes. Neste caso, a confiança é desenvolvida em base institucional. Cada parte espera ganhar benefícios mútuos da relação e pode-se desta maneira, confiar que haverá comprometimento entre as partes para agirem de acordo com os detalhes acertados no contrato.

Assim, iremos trabalhar com esta tipologia, no sentido de identificar se ela se enquadra ou não (por que e em que situações) no nosso estudo de caso.

## 5. Metodologia da Investigação e Fontes

O que é confiança? DONEY, CANNON et al. (1998) chamam atenção para a variação do significado e dos tipos de confiança em diferentes culturas. Neste sentido, não há uma definição de confiança que seja universalmente aceita (ROUSSEAU, SITKIN et al. 1998). Entretanto, há vários níveis de convergência em torno do conceito. De um modo geral, os autores consideram que confiança se faz necessária em situações de risco ou incerteza, ou ainda quando interesses de um agente não podem ser alcançados sem que haja confiança de um em relação ao outro (LUHMANN, 1938). A abordagem sociológica tende a atribuir à confiança significados como lealdade, expectativas mútuas, e reciprocidade (ZUCKER, 1986).

A abordagem desta pesquisa é sociológica. Entendemos que relações de confiança são processos socialmente construídos, influenciados pelos contextos institucionais, isto é, normas sociais e valores que modelam o comportamento dos agentes sociais envolvidos nas relações (NEWELL & SWAN, 2000).

Na abordagem sociológica, confiança é definida como “um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca. HOSMER (1995) conclui que a confiança está nas expectativas de uma pessoa, grupo ou firma, baseadas em comportamentos eticamente justificáveis pelos atores sociais. Em suma, confiança pode ser vista como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupos ou firmas, com base na reciprocidade e boa vontade, expectativas estas, influenciadas pelo contexto institucional” (NEWELL & SWAN, 2000, : 1293).

A metodologia que escolhemos está relacionada à abordagem acima referida, trata-se portanto, de uma pesquisa qualitativa, e como

já mencionado anteriormente, se constituirá de um estudo de caso. De acordo com YIN (1994), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto específico e focalizado. Desta forma, esta pesquisa busca analisar a criação e o papel das relações de confiança entre os funcionários de um hotel e entre os proprietários e/ou diretoria do hotel com seus principais fornecedores

Como é de amplo conhecimento, entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação em estudos de caso. Há várias formas de entrevistas, mas de um modo geral, estudos de caso requerem entrevistas em profundidade, porque permitem ao entrevistador obter dos entrevistados visões diversas sobre um mesmo evento (YIN, 1994).

A pesquisa terá quatro etapas; uma primeira de detalhamento bibliográfico sobre confiança, buscando levantar os textos já existentes sobre o tema, e o que os autores já concluíram sobre ele.

A segunda etapa envolverá uma pesquisa de campo, em que serão realizadas visitas ao hotel escolhido para o estudo, com o objetivo de se realizar entrevistas com seus funcionários. (Sendo estes de diferentes cargos e posições – recepcionistas, gerentes, camareiras, diretores...).

Será elaborado um questionário com roteiro semi - estruturado, utilizando perguntas abertas, o que nos permitirá entender e captar melhor a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 1999). As entrevistas serão feitas com os funcionários já anteriormente selecionados e serão gravadas ou anotadas (a depender do entrevistado).

O objetivo desta etapa é justamente verificar e levantar dados sobre como se dá a relação de confiança entre os funcionários de uma organização, no caso, do hotel. Nesta etapa serão também levantadas e reconstituídas situações em que ficam evidentes problemas que resultam da falta de confiança, ou a ocorrência do comportamento oportunista.

Numa terceira etapa, faremos entrevistas com o proprietário e/ou diretoria do hotel sobre os relacionamentos estabelecidos com os fornecedores e o papel da confiança nestas relações, e quais possíveis decorrências em relação à redução dos custos econômicos.

Por fim, a quarta etapa consistirá em uma discussão entre a equipe de pesquisa, sobre todos os dados levantados, juntamente com a base teórica adquirida, no intuito de se averiguar a confirmação ou não dos resultados esperados.

## **6. Resultados Esperados**

Espera-se com esta pesquisa, levantar e analisar a criação e o papel desempenhado por relações de confiança numa organização. Os resultados deverão responder às seguintes questões:

1) A empresa apresenta algum tipo de incentivo para que haja cooperação entre seus funcionários?

2) A confiança entre os funcionários, resulta em cooperação entre eles, agiliza e facilita as tarefas, e o trabalho em equipe?

3) Um ambiente de trabalho em que as pessoas podem confiar umas nas outras é percebido pelos funcionários como mais satisfatório? Se sentem mais motivados ?

4) Qual é o papel das relações de confiança entre fornecedores e proprietário/direção do hotel? Há redução dos custos econômicos? (Para respondermos a estas perguntas, tentaremos levantar junto aos proprietários e/ou à diretoria do hotel, casos e exemplos de negociação da organização com outras empresas. Isto será feito através de entrevistas).

Como já dissemos anteriormente, não pretendemos fazer uma análise quantitativa, adotando por exemplo, índices de satisfação. O que pretendemos é avaliar como os entrevistados se colocam diante destas questões e para isso a aplicação de um questionário com roteiro semi-aberto nos parece o instrumento mais adequado.

## **7. Pesquisa Teórica e Bibliográfica**

Conforme a metodologia estabelecida, esta pesquisa se constituirá de três partes: Pesquisa teórica e bibliográfica, pesquisa de campo e análise dos dados.

Assim, em uma primeira etapa, fez-se um levantamento da bibliografia existente sobre o assunto, utilizando sites de busca na internet (Metaminer, uol, Altavista, Yahoo, Cadê), banco de dados PROQUEST - no qual procuramos através de palavras chaves (confiança, trust, cooperação) - e através de consulta no acervo da Biblioteca Karl A. Boedecker - Fundação Getulio Vargas.

A partir do material encontrado, selecionamos a bibliografia mais pertinente para a pesquisa, a fim de se obter um maior aprofundamento sobre ela. Para tanto, foi feito um fichamento destas obras consideradas como as mais relevantes para a pesquisa, buscando identificar os conceitos de confiança, risco e poder utilizados pelos diferentes autores e nos casos de leituras de estudos de casos, buscando-se analisar a metodologia adotada pelos pesquisadores e as técnicas utilizadas.

## 7.1 Fichamentos

### *Foundations of Social Theory*

#### Cap. 4 – Authority Relations

**COLEMAN, James.**

O autor inicia seu texto definindo autoridade. Os indivíduos sob ameaça, promessa ou por interesses próprios, decidem por ceder seus direitos de controlar suas próprias ações. Assim, ter o direito de controlar as ações de outro indivíduo é o que define autoridade.

Uma relação de autoridade se estabelece quando um ator possui o direito de controlar determinadas ações de outro, é assim que o autor trabalhará este conceito ao longo do capítulo.

Há duas razões para que uma pessoa não tenha o direito de controlar suas próprias ações:

1) Quando uma pessoa detém este direito mesmo quando este não o foi concedido

2) Quando não existe direito

Lembrando que o direito existe a partir do momento em que existe consenso entre as partes sobre que direitos cada uma possui.

Há casos em que o ator subordinado age de forma contrária à autoridade, desobedecendo-a, no intuito de testar o seu poder. De qualquer forma, Coleman faz uma observação: por mais rígida que seja a autoridade, a escolha sempre existirá para os indivíduos.

O autor classifica a relação de autoridade em duas situações:

1) “Conjoint authority relation” – quando o exercício de autoridade irá beneficiar o subordinado. O superior age de forma que os interesses do subordinado sejam atendidos. A limitação deste tipo de relação está

no fato de que ela depende da coincidência de objetivos entre a pessoa que se subordina e a outra que exercerá autoridade

2) "Disjoint authority relation" – quando os interesses do subordinado não são levados em conta pelo superior e são satisfeitos por fontes externas.

Se uma pessoa aceita a subordinação à autoridade de outra, é porque ela acredita que este outro indivíduo possui algumas qualidades que ela não possui, o que permite que a pessoa que detém autoridade, lidere e determine as ações do subordinado.

Coleman sugere outro motivo que pode levar um indivíduo a aceitar subordinar-se a outro:

3) "Individual's personal disorganization" – a pessoa se encontra tão perdida, e confusa que deixar com que outra pessoa a guie e direcione suas ações será uma experiência benéfica para ela, e por este motivo ela concede os seus direitos de ação para outro indivíduo

- Falhas na "disjoint authority relation" – a performance do subordinado continua estando em suas próprias mãos, os seus próprios interesses não são eliminados após a transferência de seus direitos de controle sobre suas ações para outra pessoa.

- Falhas no comportamento do superior (detentor de autoridade) – o direito de controlar as ações de outro indivíduo pode continuar ao longo do tempo, em função da transferência de direitos inicial.

Limitações da autoridade:

- O subordinado possui o direito de resgatar seu direito de controlar suas próprias ações

- Limitação do tipo de atividade em que a autoridade está fundamentada

- Limitação no tempo em que a autoridade poderá ser exercida

- Limitação na localização física do subordinado

## ***Trust : Making and Breaking Cooperative Relations***

### **Cap. 10 – Mafia: the Price of Distrust**

**GAMBETTA, Diego.**

Neste capítulo, Gambetta analisa o fato da máfia italiana ter sobrevivido por tantos anos com uma estrutura relativamente estável, em um ambiente em que a confiança é extremamente frágil, e incerta.

Primeiramente o autor analisa os fatos históricos, como surgiu a máfia? Baseando-se nos estudos de Leopoldo Franchetti (1876), Gambetta sugere duas fontes que dão origem à máfia siciliana: uma fonte política e outra econômica. A política refere-se à falta de um sistema judiciário competente e de leis que protejam e que possibilitem a confiança por parte da população, e a econômica refere-se à falta de uma cooperação e confiança entre as partes nas negociações.

Um aspecto peculiar que caracteriza a máfia é ter feito a não confiança em um negócio rentável, mesmo que para isso seja necessário o uso da força. Outro aspecto caracterizador da máfia é sua busca por um nicho nos negócios, em que não haja competidores, ou seja, buscase a detenção do monopólio sobre algo.

Para o autor há 4 mecanismos básicos motivadores de cooperação em qualquer tipo de relação humana:

- 1) Coerção – uso da violência (direta ou indireta) para obter o que se deseja
- 2) Interesse – quando há interesse mútuo a cooperação acontece naturalmente, sem que seja necessário o uso da violência
- 3) Valores – compartilhamento de crenças, valores culturais, ou morais levam à cooperação entre as partes
- 4) “personal bond”- relação de amizade, ou de parentesco também motivam uma maior cooperação entre as partes.

Para o mafioso, quanto mais o mercado, o ambiente for não confiável, melhor. Isso porque o que ele oferece é justamente proteção neste ambiente instável e não confiável.

### **Capítulo 13 - Can We Trust Trust?**

Gambetta afirma que para qualquer tipo de sociedade ser viável, a existência da cooperação é necessária. Porém, é através da competitividade que uma sociedade pode evoluir e inovar. Assim, o que o autor tenta mostrar é que é possível a coexistência de cooperação e competitividade. Até porque, a competitividade precisa ser saudável e não destrutiva, e para isso é preciso confiar em seus competidores, na sua cooperação.

Gambetta define **confiança** como: probabilidade do outro agir de forma esperada, e que não nos prejudique. Probabilidade grande, o suficiente para que nos leve a cooperar com o outro. Com a ressalva de que confiança não envolve todas as decisões futuras, mas sim aquelas que dizem respeito às decisões presentes.

Quanto maior for o nível de confiança entre as partes, maior a probabilidade de haver cooperação entre elas. Porém, cooperação não depende unicamente de confiança. A cooperação pode ser forçada, através de coerção, do uso da força, chantagem. Portanto, o que o autor tenta mostrar é que confiança não é pré-condição para que exista cooperação, e sim é resultado dela. Pois, baseada em experiências anteriores de cooperação é que a confiança vai sendo construída e fortalecida.

***A Melhor Maneira de Fazer Negócios – Como a integridade pessoal  
leva ao sucesso corporativo 2000.***

**Solomon, Robert C.**

“No romance *The moviegoer*, de Walker Percy, o herói do mundo dos negócios proclama: “Como essas pessoas são boas!”. Não é nada mau ser um homem de negócios. Aqui há um espírito de confiança e cooperação... Todo mundo faz piada sobre essas coisas, mas se os homens de negócios não confiassem uns nos outros, o país desabaria amanhã”. – p. 13

**Introdução: A virtude pode ser ensinada?**

Solomon coloca em questão o vínculo entre negócios e ética. Ética não deve ser vista como uma proibição, ou limitação, nem como uma censura. Assim, como negócios de livre iniciativa não devem ser entendidos como sendo amorais ou antiéticos. Esta é uma visão extremamente limitada, e o que o autor tentará mostrar nesta obra é exatamente como ética e negócios estão e devem ser interligados.

Ele inicia seu pensamento definindo o conceito de virtude como sendo os valores pessoais transformados em ação, é como o indivíduo irá enfrentar o mundo, e também agir no mundo dos negócios de acordo com suas crenças e visão.

“...só acreditar em valores não basta. Os valores devem se transformar em ação, e isso significa que agir de acordo com nossos valores não pode ser simplesmente uma obrigação abstrata, mas que deve ser incorporada em nosso modo de lidar com o mundo. Isso é virtude, e ela

está diretamente relacionada aos bons negócios, à ética nos negócios e a este livro”.

“Na condição de funcionários e líderes, de consumidores e acionistas, estamos sempre fazendo opções, e, optando, criamos a nós mesmos. Criamos uma reputação ao revelar nossas virtudes e vícios.”

## **Parte I Como Não Pensar os Negócios**

Nesta parte do livro, o autor se dedica a nos mostrar como muitas vezes interpretamos a atividade de negócios como algo amoral, sem regras (livre concorrência), sendo o principal motivo de preocupação: os lucros.

“A triste verdade é que a imagem do “ganhar dinheiro” – uma imagem do egoísmo materialista – obscurece com facilidade as muitas virtudes dos negócios e das pessoas de negócios, sua dedicação ao trabalho e às empresas, seu altruísmo surpreendente em relação ao trabalho a ser feito, seu orgulho quanto aos produtos e serviços pelos quais são responsáveis e seu relacionamento com colegas e clientes” (p. 33)

É neste contexto também, que Robert introduz o conceito de desumanização dos negócios, ou seja, os lucros vêm antes, têm maior prioridade do que as próprias pessoas envolvidas na organização.

Atualmente fala-se muito em concorrência, competitividade, e tudo isso gera uma grande distorção do que realmente seriam os negócios. É muito comum ouvirmos: “negócios são negócios”, como se nesta atividade, honestidade, integridade e moral não existissem. Esse pensamento culminou principalmente na década de 50, em que ser um homem de negócios era sinônimo de ser trapaceiro.

Construiu-se uma cultura individualista, como Robert Solomon coloca, “a imagem do cada um por si”, porém nunca um indivíduo,

sozinho, conseguirá administrar uma organização, o trabalho em equipe é fundamental e imprescindível: “o mundo dos negócios quase sempre envolve grandes grupos cooperativos e de confiança mútua, que incluem redes de fornecedores, equipes de serviços, clientes e investidores”. (p. 45)

Assim, o autor termina esta parte do livro indicando-nos que há um outro lado a ser visto quando o assunto é atividade de negócios.

## **Parte II Uma Maneira Melhor de Pensar os Negócios**

Nesta parte do livro, o autor já inicia com uma outra visão de negócios: “O ponto central dos negócios é a necessidade de conhecer os interesses e desejos das outras pessoas, preocupar-se com eles e tentar satisfazê-los com eficiência; é a habilidade de negociar e de estabelecer acordos; e, ainda, o reconhecimento da necessidade de confiança, a importância de uma boa reputação na comunidade” (p. 72)

Seguindo esta linha, de que uma organização não se resume à obtenção de lucros, e sim, de pessoas, que gostando ou não do trabalho, se identificam com ele, Robert argumenta que além da família e amigos, é com as pessoas que o indivíduo convive no trabalho que ele formará sua identidade. O autor afirma que o fato de gostarmos ou não do trabalho, muitas vezes está intimamente ligado com o fato de gostarmos ou não das pessoas com quem temos que lidar no ambiente de trabalho.

Assim, é muito mais provável que o trabalho flua melhor em um ambiente sadio, em que as pessoas tenham um bom relacionamento do que o contrário.

Atualmente, é muito comum as empresas possuírem uma cultura empresarial, ou seja os valores da empresa serem bem definidos, e passados a cada um de seus funcionários. “As virtudes de uma cultura

se manifestam nas virtudes de cada membro e de todos na empresa”(p. 87)

Desta maneira, é muito importante que as pessoas se identifiquem com os valores da empresa, e saibam agir de acordo com seus princípios e virtudes, porém respeitando as opiniões e crenças alheias. E é assim que Robert define integridade – um conjunto de virtudes – que irá formar o caráter do indivíduo.

A seguir, Solomon explica o que seriam virtudes, e suas características.

### **Parte III Um Catálogo das Virtudes nos Negócios**

As principais no mundo dos negócios na opinião do autor são: honestidade, justiça e credibilidade.

**CREDIBILIDADE:** “ser digno de crédito, cumprir as obrigações e tornar isso patente. Aumenta para si o senso de responsabilidade e permite aos outros ter confiança.”

**HONESTIDADE:** “Contar a verdade, não mentir” Utilidade para si: “facilita falar diretamente, sem ter o que esconder, o que faz com que seja mais provável que acreditem em você da próxima vez, estabelecendo a confiança e franqueza”

Utilidade para os outros: “Segurança em conhecer, confiar, ser capaz de acreditar; estar acima de qualquer suspeita”

**JUSTIÇA:** “Dar a todos o que é devido, sejam recompensas ou punições”

Utilidade para si: “ser tratado de maneira justa”

Utilidade para os outros: “serem tratados de maneira justa”

CONFIANÇA: “ser capaz de confiar nos outros”

Utilidade para si: “permite a delegação e a confiança”

Utilidade para os outros: “inspira a credibilidade e a confiança”

### **Conclusão**

Robert Solomon coloca em questão a tendência atual de negócios, em que a competitividade é cada vez mais acirrada, e muitas vezes valores e responsabilidades são esquecidos. Nos faz refletir sobre nós mesmos e nossas relações com o mundo, nos faz pensar em nossas virtudes e integridade e portanto sobre a formação de nosso caráter: “No final, cabe a cada um de nós compreender quem somos e quem não somos, além de agir de modo mais ou menos coerente com essas conclusões”. – Tom Peters

## ***Confianza***

**Niklas Luhmann (1996)**

### **Introdução – Darío Rodríguez Mansilla**

Os estudos de Luhmann baseiam-se no que ele chama de super teoria, em que o autor irá analisar a sociedade como estruturas sustentadas por funções, (sendo que a função antecede a formação da estrutura).

Para Luhmann, a função consiste na compreensão e redução da COMPLEXIDADE. A complexidade não deve ser interpretada como um obstáculo à formação de um sistema, e sim como a condição para ela ocorrer. Ele distingue três dimensões para a complexidade: a real (objeto), a social (sujeitos) e a temporal. Luhmann considera a complexidade como o problema e a redução desta, como a solução.

Um fator apresentado pelo autor como um mecanismo de redução desta complexidade é a CONFIANÇA. Isto se dá, porque o “confiar em algo ou alguém” permite uma maior segurança no tempo presente sobre as ações futuras. Apesar de não existir uma garantia, uma certeza, “existem maiores possibilidades de redução temporal da complexidade.”

Assim, a confiança permite que se amplie as possibilidades de ação no tempo presente para que se tenha um futuro mais confiável (apesar de incerto). Ou seja, a redução da complexidade pela confiança, não indica uma eliminação total dos riscos.

Como o autor coloca, a confiança é uma aposta feita no presente em relação ao futuro, baseada no passado. Nada é garantido.

Outro ponto discutido pelo autor é que a confiança necessariamente só existirá onde houver a verdade, e o indivíduo deverá acreditar e confiar nas informações recebidas por outros. Assim, Luhmann diz que os meios de comunicação servem para transmitir

esta complexidade reduzida. (é a chamada teoria da comunicação que o autor propõe desenvolver para uma melhor compreensão da sociedade moderna).

## **ORGANIZATION STUDIES**

### **Special issue: Trust and Control in Organizational Relations**

#### **Artigo: Trust, Control and Post-bureaucracy**

**Chris Grey, Christina Garsten**

Este artigo discute três conceitos principais: confiança, pós-burocracia e controle.

A justificativa é a de que cada vez mais, com o aumento da complexidade e incertezas do mercado, surgem organizações mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos (características da pós-burocracia) e a confiança é vista como o meio mais apropriado de se controlar uma organização neste contexto.

Confiança: Expectativa de que determinada pessoa irá exercer sua autonomia de maneira responsável e previsível.

Risco: Possibilidade da não ocorrência do que se é esperado.

Em organizações burocráticas, a confiança, no sentido das ações serem previsíveis, não é entendida como sendo um atributo do indivíduo e sim como algo inerente às regras da organização, à sua rotina. Pois, sendo uma organização burocrática formada de regras e normas, a margem de escolha para uma determinada ação por um indivíduo já é muito pequena, apesar de ainda existir a possibilidade dele não cumprir com sua obrigação e a forma de se controlar isso é identificando e punindo quem não a cumprir.

Já as organizações pós-burocráticas, são caracterizadas pelo diálogo e não pelo mero cumprimento das normas existentes. Os trabalhadores têm maior autonomia (empowerment) e a estabilidade na

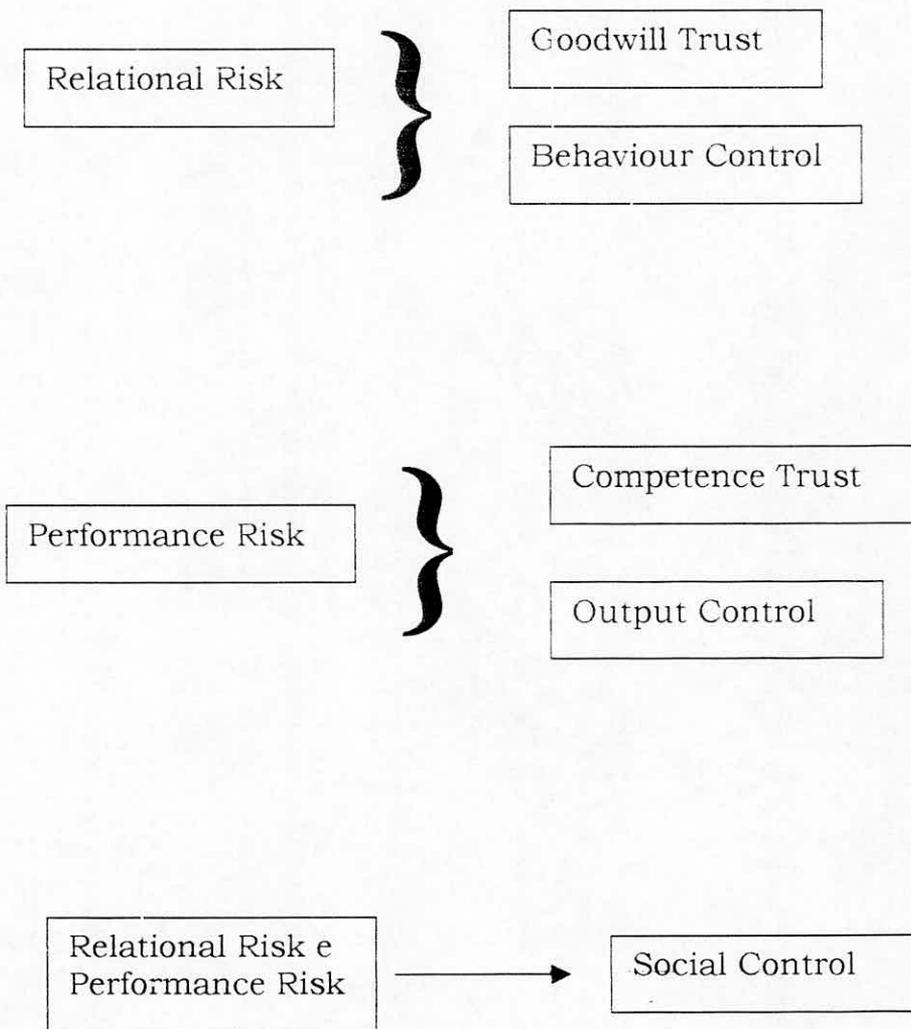
carreira passa a não existir mais, o trabalho temporário, de meio-período passam a prevalecer. Surge um novo problema: o que fazer para que essas pessoas se comprometam com a organização, sendo que não existe estabilidade no emprego e nem fortes laços com a organização? Assim, confiança passa a ser não somente algo inerente à estrutura, valores e regras da organização, mas também às escolhas e ações de cada indivíduo.

**ORGANIZATION STUDIES**

**Special issue: Trust and Control in Organizational Relations**

**Artigo : Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: Na Integrated Framework**

**T. K. Das, Bing-Sheng Teng**



Este artigo examina as relações entre os fatores confiança, controle e risco, e seus impactos nos negócios que envolvam alianças entre empresas.

Os autores adotam o seguinte conceito de risco: risco representa a variabilidade nos resultados, tanto positivamente como negativamente, porém, usualmente dá-se ênfase à variabilidade negativa, por esta razão, os autores adotaram as seguintes denominações:

**1. Relational Risk** – possibilidade e conseqüências de não se obter cooperação satisfatória entre as partes de uma aliança. Este risco tende a aumentar-se em função do comportamento oportunista de uma das partes.

**2. Performance Risk** – Resultado não satisfatório quanto a própria performance da aliança, pode ser em função de variados fatores como: rivalidade, flutuação de demanda, mudança nas políticas do governo, falta de competência de uma das empresas, ou de ambas, etc.

Para solucionar ou pelo menos, abrandar os efeitos dos riscos citados acima, os autores discutem duas possibilidades: através da confiança e/ou do controle.

Assim, a diferença entre confiança e controle é que **confiança** implica na **expectativa** positiva em relação aos resultados da aliança, sugerindo que resultados não satisfatórios têm menores chances de ocorrência. Enquanto **controle** implica em **influenciar** o comportamento da empresa parceira, de forma que resultados não satisfatórios terão menores chances de ocorrerem.

Para confiança, os autores utilizam-se de duas terminologias:

**1. Goodwill Trust** – envolve valores como integridade, boas intenções. Este tipo de confiança implica na intenção de se fazer as coisas darem certo, por isso este tipo de confiança tende a reduzir o relational risk.

**2. Competence Trust** – baseada nos recursos e na capacidade da empresa em realizar o esperado, não se baseia em intenções, e sim na possibilidade concreta de se realizar determinada meta ou não.

Neste artigo, a definição de controle adotada é: processo regulatório em que os elementos de um sistema, através do estabelecimento de padrões, tornam-se mais previsíveis.

Os autores classificam três formas de controle:

**1. Behaviour Control** – o foco está no processo de tornar o comportamento de ambas as partes, apropriado ao resultado desejado. Assim, pode ser usado para diminuir o relational risk (comportamento oportunista e não cooperação de uma das partes de uma aliança)

**2. Output Control** – acompanhamento da atuação, das atividades da aliança, desta maneira possibilita aos dirigentes reagir mais rapidamente às ameaças do mercado (performance risk).

**3. Social Control** – Estabelecimento de uma cultura, de valores comuns às pessoas envolvidas nas organizações. Através da socialização e do compartilhamento de valores, as pessoas tendem a se comprometerem mais à organização. Funciona tanto para diminuir o relational risk, através do estabelecimento de valores comuns entre as partes, como para diminuir o performance risk através do estabelecimento de metas e objetivos comuns, juntando esforços numa mesma direção.

### **Soluções para se controlar o “relational risk”:**

#### **1. Goodwill trust-building techniques**

- Estabelecimento de interesses mútuos, criar motivações
- Desenvolver confiança junto a cada indivíduo e entre toda a equipe

## **2. Behaviour Control mechanisms**

- Estabelecimento de políticas e procedimentos para se controlar ambas as partes, isto poderá ser feito através de um contrato por exemplo
- Relatórios com as especificações das atividades de cada indivíduo
- Treinamento aos funcionários, de forma que se possa controlar e padronizar as atividades de ambas as empresas pertencentes à aliança

## **3. Social Control Mechanisms**

- Criação de valores e de uma visão a ser seguida por todos envolvidos na aliança
- Podem ser desenvolvidas atividades culturais, eventos que ajudem a estabelecer os valores e crenças das organizações

## **Soluções para se controlar o “performance risk”:**

### **1. Competence Trust-building techniques**

- Obter informações sobre seu parceiro através do contato direto ou
- através de uma pesquisa de seu histórico em outras parcerias, em outros negócios

### **2. Output Control Mechanisms**

- Estabelecimento de objetivos a serem alcançados, permitindo às organizações estabelecerem e controlarem a performance da aliança
- Planejamento e acompanhamento das atividades
- Relatório de resultados (financeiro, das atividades) para controle de ambas as partes

### **3. Social Control Mechanisms**

Processo de decisão que envolva todas as partes, e todos os indivíduos de forma que um objetivo comum seja alcançado, e cada parte possa contribuir com seus pontos fortes à aliança.

## **ORGANIZATION STUDIES**

### **Special issue: Trust and Control in Organizational Relations**

#### **Artigo: When 'Silence = Death', Keep Talking: Trust, Control and Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain**

**Steve Maguire, Nelson Phillips, Cynthia Hardy**

O artigo trata de um estudo de caso. Os autores apresentam três diferentes formas de confiança e através de um estudo sobre o relacionamento de companhias farmacêuticas e comunidades de pessoas portadoras do vírus HIV, tentam criar um modelo que explique os mecanismos de controle que faça com que exista confiança entre as partes.

Em linhas gerais, os autores definem confiança como a expectativa de que o comportamento alheio seguirá um padrão e será, portanto, previsível.

Definem controle como: processo regulatório em que os elementos de um sistema tornam-se previsíveis através do estabelecimento de padrões.

O controle pode ser feito de três maneiras: coercivo, remunerativo ou normativo.

O controle através da coerção, da remuneração é o chamado controle formal, realizado através de recompensas e punições. Já o controle normativo é decorrente da existência de uma cultura, de valores que são internalizados pelas pessoas envolvidas.

Os autores adotam 3 definições de confiança:

1) CBT (Calculus-based trust) – relação de confiança em que os atores envolvidos são racionais e se comportam visando seus interesses e a

diminuição dos custos. Este tipo de confiança é baseada no sistema de recompensa e punição, há uma negociação entre os envolvidos (trustor – aquele que confia e trustee – aquele que é confiado) de forma que o comportamento do trustee será previsível e controlado pelo trustor.

2) KBT (Knowledge – based trust) – trata-se da situação em que o “trustor” tem conhecimento prévio sobre o comportamento do “trustee” e portanto a confiança está calcada na previsibilidade do comportamento da pessoa em quem se confia.

3) IBT (Identification-based trust) – neste tipo de relação de confiança as partes realmente se entendem, e dividem valores comuns.

Assim além do fator da previsibilidade do comportamento daquele em quem se confia, há a presença do fator “goodwill”.

A partir destas definições, fez-se então o estudo de caso:

Escolheram pessoas chaves tanto das indústrias farmacêuticas como da comunidade, para serem entrevistadas. Utilizaram da técnica “bola de neve” para detectar outras pessoas relevantes a serem entrevistadas, ou seja, perguntavam às pessoas entrevistadas indicações de outras pessoas interessantes para a pesquisa.

As entrevistas foram qualitativas, e durante sua análise cada entrevista foi classificada em: identidade, confiança ou controle. A partir deste material, estabeleceu-se a relação entre a bibliografia estudada sobre o assunto e o estudo de caso.

Pessoas que vivem com Aids procuram por um seguro, rápido e eficaz tratamento, enquanto as companhias farmacêuticas almejam lucros e aumento nas vendas. No entanto, representantes da comunidade e empresas farmacêuticas se convenceram de que um

trabalho em conjunto seria interessante. Assim foi criada a CTAC (Canadian Treatment Advocates Council). Ambas as partes perceberam que a confiança mútua seria crítica e desejável.

Neste estudo de caso, verificou-se que a confiança surgiu entre as partes através do compartilhamento de valores comuns. Os autores destacaram como foram sendo criados estes valores, através da construção de identidade entre a comunidade e as empresas farmacêuticas.

Primeiramente existia o mito de que os pacientes com AIDS eram alienados e totalmente dependentes do conhecimento técnico dos médicos, e das companhias farmacêuticas, enquanto estas, por outro lado, só buscavam por lucro, e tinham um comportamento oportunista.

Este mito foi sendo reconstruído e substituído por outros:

1) De pacientes para pessoas vivendo com HIV/AIDS

As pessoas com vírus HIV deixaram de ser consideradas pacientes, vítimas da situação e dependentes de médicos. Passaram a ser vistas como pessoas que convivem com o vírus e que têm controle, e compreendem a sua situação, tendo plenas condições de procurarem e escolherem seu tratamento. O contato entre estas pessoas e a indústria farmacêutica passou a ser direto, sem ter necessariamente intermédio de profissionais médicos.

2) Conflito entre ativistas e empresas farmacêuticas

Juntamente com o surgimento da identidade das pessoas que convivem com o vírus HIV, surgiu um novo discurso, e uma nova identidade: Ativistas da AIDS. Trata-se de um grupo que luta por melhores tratamentos e apoio às pessoas com vírus HIV. Este grupo não confiava nas indústrias farmacêuticas.

Com o tempo, um novo grupo surge, este por sua vez, mais ameno: Ativistas de tratamento, que eram vistos como mais profissionais.

3) Surge uma nova identidade: 'treatment advocates', pessoas racionais, profissionais com quem a indústria farmacêutica tinha condições de dialogar e negociar. Formaram-se valores, (controle normativo) e havia um compromisso, um trabalho de parceria entre as ind. farmacêuticas e os 'treatment advocates'. Assim, com o controle normativo, a comunidade poderia confiar nos advogados para representar sua situação coletivamente e não mais individualmente.

Assim, como diz nos livros, IBT é gerada a partir do estabelecimento de identificação entre o confiado e o confiador. Se os atores podem criar identidade entre si e portanto se sujeitarem a um controle normativo (compartilhamento de valores mútuos), então a confiança é possível. Este tipo de confiança leva os atores a agirem de boa fé e a serem mais tolerantes a situações de risco e oportunismo.

Desta forma, IBT (Identification - based- trust) surge a partir de do estabelecimento de valores entre as partes, dando origem a uma identidade . Aceitar e possuir esta identidade significa se sujeitar a um controle normativo no seu comportamento.

Este estudo de caso, mostra que foi possível dois adversários transformarem suas relações e passarem a agir de boa fé a fim de atingirem os mesmos objetivos, compartilhando os mesmos valores.

## **ORGANIZATION STUDIES**

### **Special issue: Trust and Control in Organizational Relations**

#### **Artigo: "Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust"**

**David Knights, Faith Noble, Theo Vurdubakis, Hugh Willmott**

Este artigo se propõe a analisar como o fator confiança se forma durante o processo de introdução de formas virtuais de negociação.

Com o crescimento do comércio eletrônico e da comunicação via internet constatou-se que uma das principais barreiras para o fortalecimento desta nova forma de comércio está na falta de confiança por parte dos consumidores, que por sua vez, temem fraudes, irregularidades, etc.

Os autores definem confiança e desconfiança como respostas a situações em que uma determinada pessoa deve assumir riscos sem poder controlá-los. Confiança e Poder (controle) são vistos como mecanismos sociais: CONFIANÇA assinala a vulnerabilidade de uma pessoa diante das ações de outra (a pessoas em quem se confia), e PODER se refere à tentativa de se controlar as ações de outra pessoa, estas são, para os autores, formas de se resolver os problemas de ordem e organização.

Mesmo em uma situação em que há um rígido controle, e constante supervisão por parte do empregador para com o empregado, o fator confiança existe. É preciso no mínimo, que o empregado confie no empregador quanto ao cumprimento das normas e regras estabelecidas, antes de se sujeitar a elas.

Os autores classificam dois tipos de confiança: A confiança interpessoal e a confiança institucional.

A confiança interpessoal surge a partir do relacionamento entre pessoas, no contato “cara-a-cara” e da interação entre as partes.

A confiança institucional surge a partir do conhecimento que uma pessoa tem do objeto a ser confiado, não havendo necessariamente um contato anterior ao surgimento da confiança. O exemplo apresentado no artigo é a confiança que depositamos nos médicos. Confiamos em seu certificado, nos conhecimentos padrões que ele possui, e não em sua pessoa especificamente. É claro que muitas vezes, torna-se muito difícil distinguir estes dois tipos de confiança com o passar do tempo, até porque, a confiança institucional só é mantida uma vez que há um reforço através do relacionamento interpessoal, e quando uma identidade entre as partes vai sendo formada.

Este é um ponto levantado no artigo: cada vez mais, empresas vêm buscando formar valores que envolvam a todos os seus funcionários a fim de se criar uma identidade entre as pessoas de uma empresa.

Especificamente no mercado virtual, estudos mostram que o que ameaça o crescimento deste mercado é a falta de confiança do público, que tem medo diante da vulnerabilidade aos roubos, fraudes e abusos, já que não existem mecanismos nem leis que controlem o cyberspace.

A não existência de contato humano na negociação via internet dá margem a falsas identificações, tanto o consumidor como a empresa não têm como saber com quem exatamente estão negociando.

Notou-se que os consumidores são bastante relutantes em realizar transações que envolvam dinheiro via internet. E quando as realizam é porque têm um conhecimento prévio da empresa com quem estão negociando, e portanto a REPUTAÇÃO que a empresa tem, a imagem que sua marca possui é que incentivam as pessoas a utilizarem este novo canal de comercialização.

Assim, uma das maiores barreiras para o crescimento do e-commerce é exatamente o problema de poder ou não, confiar na identidade da pessoa com quem se está fazendo a negociação.

Soluções de última geração vêm surgindo, como a criação de cartões “smart cards” que armazenam todos os dados do cliente e podem ser usados em qualquer lugar a qualquer hora, e possuem senhas, códigos criptografados a fim de se reduzir as fraudes.

Outras soluções que vêm surgindo são os mecanismos de se identificar as pessoas através de suas características físicas como a retina, a forma de suas mãos, as marcas digitais, o reconhecimento de voz, DNA, etc.

No entanto, todos estes mecanismos de controle levantam questionamentos quanto à liberdade e aceitação das pessoas, mas ao mesmo tempo surgem como solução para o problema da confiança no mundo virtual. Por isso os autores dizem que controle e confiança estão relacionados, é preciso existir controle e normas para organizar e criar ordem e assim possibilitar a confiança por parte dos consumidores.

## **ORGANIZATION STUDIES**

### **Special issue: Trust and Control in Organizational Relations**

#### **Artigo: Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations**

**Reinhard Bachmann**

Este artigo analisa confiança e poder como meios de coordenar relações entre organizações.

Alianças estratégicas, redes de organizações têm se mostrado como boas formas de se construir relações entre organizações, pois permitem a existência de um equilíbrio entre a competição e a cooperação.

Para o autor, dada as configurações macroeconômicas atuais, a confiança parece tornar-se um mecanismo que permite solucionar o problema da coordenação entre as expectativas e interações entre os atores econômicos. Ele argumenta que as relações baseadas na confiança entre fornecedores, clientes e parceiros parecem, cada vez mais, serem o principal recurso de sobrevivência para a competitividade capitalista.

Bachmann entende os conceitos de confiança e poder, como mecanismos de controle social das relações de negócios, e para melhor compreendê-los, o autor analisa os estudos de Luhmann principalmente e de outros autores.

De acordo com a análise de Luhmann, um mundo em seu estado natural - sem nenhuma forma de organização social, onde qualquer tipo de ação e reação por parte dos atores, nela existentes, pode ocorrer - torna-se incerto e muito complexo para os atores sociais coordenarem suas expectativas e interações. Com isso, Luhmann conclui que o mundo real necessita de mecanismos que reduzam a incerteza e

complexidade e que permita que exista expectativas quanto aos comportamentos futuros dos atores sociais.

Sem estes mecanismos, o mundo social simplesmente não existiria.

Para Luhmann, a confiança é um dos exemplos principais de mecanismo de coordenação. A confiança reduz a incerteza na medida em que permite deduções específicas sobre o comportamento futuro dos atores sociais. Baseando-se nesta premissa, os atores se encontram em uma posição que permite iniciar uma interação entre eles.

### **Confiança e Risco**

Confiança é um compromisso de riscos. Pode tornar-se uma decepção, uma vez que uma das partes pode ser traída. Este é o risco que um indivíduo assume ao considerar que deve confiar em outro, e que deve ser minimizado.

Luhmann sugere que a existência de normas legais é um meio efetivo para diminuir os riscos provenientes do fato de se confiar em alguém, e para oferecer boas razões para que se invista confiança em uma relação.

De acordo com esta teoria, a função principal das normas legais é direcionar as expectativas dos atores sociais para certos caminhos de comportamento. Desta forma, a existência de uma estrutura bem definida em uma organização pode ser vista como um meio de minimizar os riscos de se confiar em algo ou alguém. A experiência de viver em um mesmo mundo de estruturas organizacionais orienta as expectativas e reações dos atores sociais em direção a padrões específicos de comportamento.

Tanto Luhmann como Coleman rejeitam a Teoria de Escolha Racional, que sugere que os atores sociais calculam os ganhos e perdas de uma decisão que envolva confiança para depois concretizarem suas decisões. Coleman argumenta que pela própria natureza da confiança, é

impossível quantificar a propensão ou não de se ganhar ou perder em uma relação de confiança.

Luhmann desta maneira, sugere que instituições e organizações devem ser entendidas como formas de se reduzir o risco, através do oferecimento de padrões de comportamento, os quais orientam as expectativas e decisões dos atores sociais.

### **System Trust e Personal Trust**

O autor diferencial confiança em o que podemos chamar de categorias. System trust é o conceito trabalhado por Luhmann, Giddens e Zucker, e é também o conceito adotado pelo autor deste artigo.

Personal trust refere-se à confiança desenvolvida a partir da convivência freqüente e pessoal entre os envolvidos, levando-os a se conhecerem - suas preferências, e interesses - não havendo nenhum tipo de estrutura organizacional que influencie esta relação. Por outro lado, System trust não depende de um processo baseado em uma relação de empatia ou de experiências mútuas entre os atores. O autor cita o sistema monetário como um exemplo de estrutura que gerou system trust entre os atores envolvidos, os quais por sua vez confiam e utilizam o dinheiro pelo mundo inteiro o que garante o funcionamento eficiente do sistema monetário.

### **Confiança e Poder**

Um outro mecanismo, que assim como a confiança, funciona como coordenador das expectativas e de controle da dinâmica entre as relações sociais é o poder.

O poder permite a seleção de ações frente a outras possibilidades. Tanto a confiança como o poder permitem aos atores sociais relacionar suas expectativas e coordenar as ações e reações entre eles.

No entanto, o uso do poder implica na criação de sanções de ameaça, de punição na hipótese de uma das partes agir contra o que se espera, ao contrário da confiança que funciona a partir da seleção de possibilidades que levariam o “confiador” a agir da forma esperada.

Os danos causados por uma quebra de relação que envolva o poder são menores se comparados com uma relação de confiança, por não possuir a carga emocional que a confiança gera.

No entanto, uma relação de poder não tem uma boa reputação, pois geralmente é classificada como inaceitável para se controlar a comunicação social.

Em sistemas sociais de baixo nível de regulamentações institucionais, o poder aparece como mecanismo predominante para coordenar expectativas e controlar as relações sociais entre os indivíduos e organizações.

Em sistemas, ao contrário, de forte e coerente estrutura organizacional, em que a confiança se desenvolve institucionalmente, na forma de system trust, os riscos de traição podem ser bem baixos tanto em relações que envolvam poder ou confiança. O poder utilizado por um indivíduo nestas circunstâncias tende a ser de pouco valor e freqüentemente deixará de ser usado. Com a observação de que o poder não se torna ausente no entanto, ele aparece na forma do que o autor chamará de system power, ou seja, na forma de leis, normas, regras, práticas de negócios inflexíveis, padrões técnicos e rígidas estruturas hierárquicas.

Após esta discussão bibliográfica, o autor faz uma análise empírica comparando as relações sociais entre organizações na Alemanha e na Inglaterra.

O sistema sócio - econômico da Inglaterra é caracterizado por uma relativa falta de mecanismos de cooperação para solucionar os problemas de coordenação das expectativas e interações dos atores sociais. Ao contrário do sistema alemão, caracterizado pela formação de mecanismos que balanceiam os interesses individuais com objetivos coletivos, o que permite perspectivas de longos relacionamentos nos negócios.

Em ambos os sistemas, o contato pessoal entre os envolvidos em uma negociação é muito importante para o desenvolvimento da confiança, porém no caso da Inglaterra, este contato resulta na confiança na integridade de ambos os lados da relação, enquanto que no caso alemão, a confiança está nas organizações, no sistema econômico que as pessoas representam.

Na Alemanha, a autoridade das leis do comércio é garantida pelo Estado e não poderá ser questionada por um indivíduo que busca satisfazer apenas seus próprios interesses, ao contrário do que ocorre na Inglaterra, onde a lei é vista como meio de proteger os interesses de cada indivíduo contra as pressões coletivas e políticas.

Assim, o que se nota é que na Inglaterra o nível de regulamentações institucionais é bastante baixo, resultando em relações baseadas no poder para que a coordenação das interações econômicas sejam possíveis entre as empresas. Desta forma, o exemplo inglês confirma a afirmação de que nem sempre o poder é inapropriado, no entanto comparado com a confiança, o poder é um mecanismo com menos capacidade de gerar boa vontade nos indivíduos, ou outro tipo de valor que motive os envolvidos a engajar-se em estratégias coletivas.

No caso alemão, o risco da confiança ser traída é geralmente baixo, ao contrário da Inglaterra em que os negociadores estão

preparados para correr riscos ao decidirem confiar em um fornecedor ou cliente desconhecido. Em um contexto em que as estruturas organizacionais são bastante rígidas, como é o caso na Alemanha, permite-se um maior acompanhamento do comportamento dos atores e as chances de ocorrer algo irregular são baixas, o oposto ocorre em situações em que o ambiente institucional é frágil, como o da Inglaterra.

Apesar do nível de confiança nas relações entre organizações na Alemanha ser bastante alto, o uso do sistema de poder (system power) também é significativo na forma de contratos, checagem de qualidade dos produtos, regras e normas. Com isso, o autor conclui que através destas análises empíricas, que o poder incorporado em estruturas organizacionais rígidas permite que a confiança seja desenvolvida rapidamente e eficientemente entre os atores sociais que não se conhecem pessoalmente. O caso alemão ilustra bem que o poder pode acabar sendo uma condição, ao invés de apenas alternativa para a confiança.

Assim, conclui-se que os atores sociais inevitavelmente constroem suas expectativas e modelam suas interações a partir do contexto e ambiente nos quais as instituições se encontram. E tanto o poder como a confiança, são mecanismos que, de acordo com a estrutura organizacional a que se refere, assumem determinadas formas e se relacionam de determinadas maneiras um com o outro.

Concluindo a análise dos dois países, pode-se dizer que a Inglaterra mostra um sistema em que predomina o personal trust e o personal power, enquanto que na Alemanha predomina o system trust e o system power, caracterizado pelas regras e normas formais dos negócios.

## **8. Escolha do Hotel – Objeto de Estudo**

Paralelamente à pesquisa bibliográfica, fomos em busca de um hotel onde poderíamos realizar o estudo de caso (pesquisa de campo). Contactamos diversos hotéis, como Transamérica, Hotel Sofitel, Hotel Novotel, Hotel Tropical Planalto, Hotel Intercontinental, porém não obtivemos retorno da maioria deles.

Em dezembro, conseguimos fechar a pesquisa com o Hotel Caesar Park, localizado na Rua Augusta. Fizemos então, uma pesquisa sobre o Hotel e uma primeira versão do questionário que será utilizado durante as entrevistas.

O Hotel Caesar Park pertencia ao grupo Aoki, sendo John Aoki seu fundador. O principal segmento de negócios em que o grupo atuava eram as empreiteiras, no entanto o grupo também iniciou atividades no setor hoteleiro.

No auge de suas atividades no meio hoteleiro, o grupo Aoki era responsável pelo Plaza, de Nova York, e pelo Kempinski, hotel alemão, considerado como um dos mais luxuosos do mundo e controlou também a rede Ceasar Park, com unidades no Brasil.

No entanto, em maio de 1998, o grupo Aoki não se encontrava bem financeiramente e buscando a redução de suas dívidas mundiais, o Grupo anunciou a venda dos hotéis Caesar Park de São Paulo, do Rio e de Buenos Aires para o Grupo Posadas, uma das maiores cadeias de hotéis do México, com 48 estabelecimentos. O valor do negócio foi de US\$ 123 milhões.

Em dezembro de 2001, a empreiteira japonesa Aoki Corp. pediu concordata. com uma dívida consolidada de US\$ 4,2 bilhões.

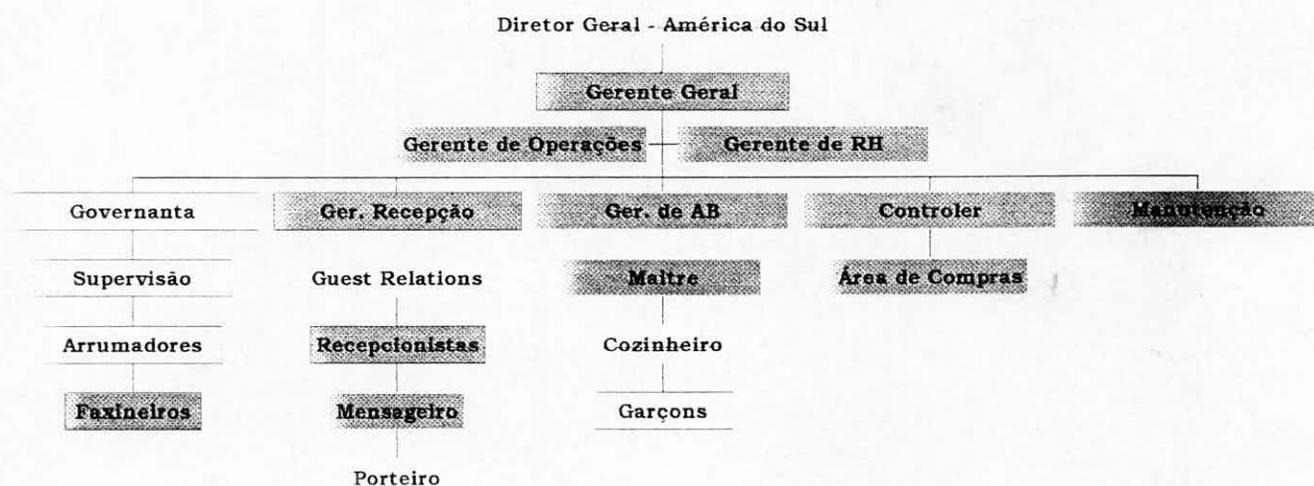
Desde a sua fundação em 1967, o grupo Posada se diversificou em três áreas de negócios: operações hoteleiras, franquia de marcas e desenvolvimento e incorporação imobiliários.

O Grupo Posadas está se estabelecendo rapidamente no Brasil através das marcas Fiesta Americana e Fiesta Inn, além disso está investindo US\$ 250 milhões na construção de mais seis endereços em São Paulo e Belo Horizonte, que terão a bandeira Caesar Business e Caesar Park, com inaugurações previstas para 2002.

No entanto, esta pesquisa se centralizará no Hotel Caesar Park da rua Augusta, o qual será objeto do estudo de caso a ser desenvolvido. O Hotel é de categoria cinco estrelas, luxuoso e já investiu US\$ 4 milhões em uma reforma após a aquisição do hotel pelo grupo Posadas.

Atualmente o Hotel possui 153 funcionários e possui a estrutura organizacional mostrada abaixo:

### Organograma - Hotel Caesar Park



Nota-se que o hotel passou por uma mudança organizacional com a venda pelo Grupo Aoki para o Grupo mexicano Posadas, que poderá ser melhor investigada a partir das entrevistas, nas quais se verificará o papel da confiança em diferentes circunstâncias e contextos envolvendo funcionários de diferentes cargos e posições hierárquicas.

## 9. Questionário a ser aplicado nas entrevistas

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_M \_\_\_F

Idade: \_\_\_\_\_

Religião: \_\_\_\_\_

Grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

Descendência: \_\_\_\_\_

- 1) Há quanto tempo você trabalha no Hotel Caesar Park? Como veio parar aqui?
- 2) Com quem você trabalha? (sua equipe, seu superior)
- 3) Como é a sua relação com as pessoas com quem você trabalha? Há união, colaboração por parte delas para a realização de seu trabalho? Explique e dê exemplos de colaboração e não colaboração.
- 4) Como foi a sua entrada neste emprego? Você recebeu algum treinamento, foi apresentado para a equipe de trabalho? Houve alguma recepção? Você se sentiu bem vindo? Você se adaptou à empresa com facilidade?
- 5) Desde que você entrou no hotel, como foi a aproximação com os seus colegas? O seu vínculo com as pessoas que aqui trabalham é meramente profissional, ou foi construída uma amizade com o passar do tempo?
- 6) Para você, qual é o principal valor passado pela cultura organizacional do hotel? Você acha que todos que aqui trabalham o possui? Se não, o que você acha que deveria ser feito?

- 7) Você sente orgulho de trabalhar neste hotel?
- 8) Quais são as vantagens de se trabalhar aqui? E as desvantagens?
- 9) Você gostaria de mudar de emprego? Ou está satisfeito com o seu trabalho aqui?
- 10) Você participa de algum programa de bônus? Isto gera competitividade entre os funcionários? Existe outras formas de competição entre os funcionários?
- 11) Você se sente seguro neste emprego? Há estabilidade? Isso é positivo ou negativo? Isso interfere no clima da empresa, nas relações entre chefes e subordinados, e entre os funcionários de uma forma geral?
- 12) Quando o Hotel Caesar Park foi comprado pelo grupo Posadas, houve alguma mudança no seu cotidiano? Mudou alguma coisa para você? Mudaram as relações entre os funcionários? Mudou a relação dos funcionários com a empresa? Qual a sua opinião sobre isso? O que mais mudou com esta compra? (Explique e dê exemplos).
- 13) Para você o que é confiança? Você confia nas pessoas que aqui trabalham? Quando confia, ou não confia? Em que situações? (Explique e dê exemplos).
- 14) Já houve algum situação, desde que você trabalha aqui, em que você dependeu de alguém, precisou confiar em alguém e suas expectativas foram frustradas? Você pode relatar exatamente o que aconteceu?
- 15) Houve alguma ocasião em que você perdeu a confiança na organização, ou nas pessoas com quem você trabalha? (Relate e explique o que aconteceu).
- 16) Tente se lembrar dos seus primeiros dias de trabalho com os seus colegas e agora compare com a sua situação hoje, o que mudou? A relação entre vocês mudou?

- 17) Existem pessoas com as quais você se sente mais próximo? Em que sentido? Por quê?
- 18) Como é sua relação com o seu chefe? Você se sente a vontade para conversar abertamente com ele sobre qualquer assunto?
- 19) Você tem autonomia no trabalho? Caso não cumpra adequadamente as suas tarefas, você recebe algum tipo de punição? Você tem liberdade para definir suas tarefas e fazê-las como achar conveniente, ou você tem que seguir o que seu chefe determina? Explique e dê exemplos.
- 20) Existe algum acompanhamento de suas atividades? Você sabe quais são os objetivos da organização, aonde ela quer chegar?
- 21) Se você pudesse mudar algo no seu trabalho, ou no hotel, o que seria? Quais são as suas sugestões de melhoria?

## 10. Pesquisa de Campo

Como já dito anteriormente, a pesquisa de campo foi realizada no Hotel Caesar Park que pertencia originalmente ao Grupo Aoki, mas que foi vendido ao Grupo Posadas em maio de 1998.

O Caesar Park possui diversas filiais no Rio de Janeiro, Buenos Aires e São Paulo. Esta pesquisa de campo foi realizada especificamente no Hotel Caesar Park, localizado na rua Augusta, em São Paulo, no período entre fevereiro a abril de 2002.

O hotel possui em média 153 funcionários, divididos entre as várias áreas. O primeiro contato foi feito com o gerente geral do hotel, o Sr. Roberto <sup>1</sup> no dia 10 de dezembro de 2001, o qual nos permitiu realizar a pesquisa no hotel e através de uma conversa informal nos forneceu uma visão geral sobre o Caesar Park, nos explicou um pouco sobre a história do hotel e como ele vê a dinâmica e relacionamentos entre os seus funcionários.

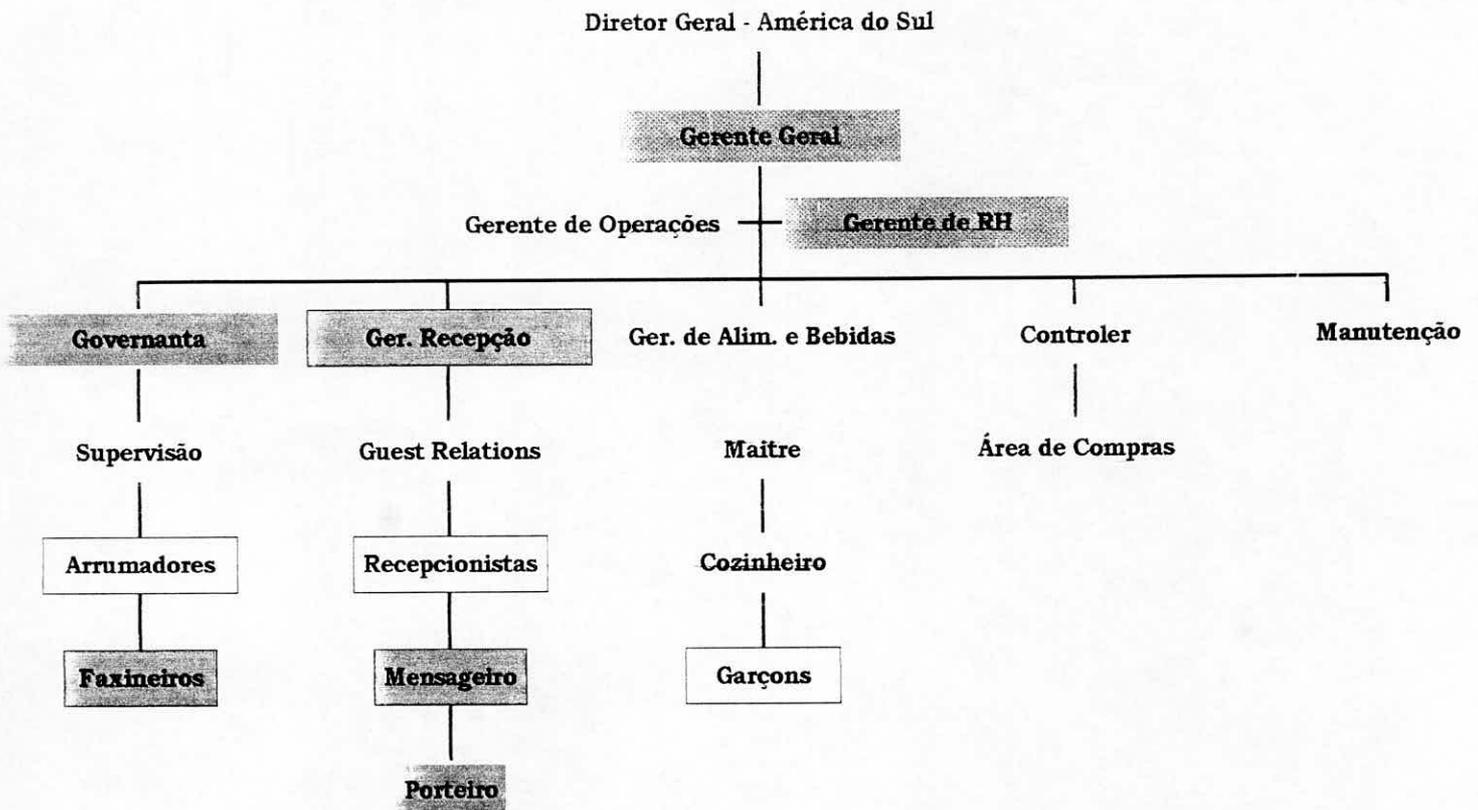
O contato seguinte foi feito com a gerente de RH, a Sra. Lavinia por indicação do Sr. Roberto. Foi nos pedido que aguardássemos passar o período de festas de fim de ano, por isso encontrei-me com a Sra. Lavinia no dia 08 de janeiro de 2002 para explicar-lhe sobre a pesquisa e a necessidade de entrevistar alguns dos funcionários do hotel. Neste encontro, a Sra. Lavinia explicou-me um pouco mais sobre o hotel, como é realizada as contratações dos funcionários, como é a estrutura organizacional do hotel, e eu também pude explicar-lhe melhor sobre os objetivos desta pesquisa. Desta forma, combinamos o seguinte procedimento: ela iria verificar com as áreas que eu tivesse interesse de entrevistar e agendaríamos as entrevistas aos poucos. No entanto, ela entrou de férias naquela mesma semana e só retornaria em fevereiro, e portanto tive que aguardar até lá para dar início às entrevistas.

---

<sup>1</sup> Usarei nomes fictícios a fim de preservar a identidade dos meus entrevistados

No dia 21 de fevereiro de 2002 inicii as entrevistas com os funcionários do hotel. No início a Sra. Lavinia agendava as entrevistas, e eu dependia da disponibilidade dela para ajudar-me e para efetivamente ter acesso aos funcionários, por isso no início foi muito demorado e difícil realizar esta pesquisa de campo. No entanto, conforme fui conhecendo os funcionários do hotel através das próprias entrevistas, passei a perguntar-lhes sobre os contatos de outras áreas e desta forma comecei a conversar pessoalmente com os responsáveis das áreas e a agendar as entrevistas diretamente. Desta forma, o meu acesso ao hotel tornou-se muito mais fácil.

Em linhas gerais, as entrevistas foram realizadas em quatro áreas principais: governança, recepção, alimentos e bebidas e área de compras. Além disso, conversei com o gerente geral e com a gerente de RH, como já foi mencionado anteriormente. O organograma abaixo mostra como o hotel está estruturado em suas diferentes áreas, e permite visualizar o que esta pesquisa abrange (áreas coloridas):



## **10.1 Justificativa das áreas selecionadas**

Como já foi citado, a pesquisa de campo abrangeu quatro áreas principais: governança, recepção, alimentos e bebidas e área de compras.

Julgamos que as áreas de governança, recepção e alimentos e bebidas são as áreas de maior relevância para a análise das relações de confiança entre os funcionários da organização, porque além destas áreas realizarem as principais atividades do hotel, é nelas que trabalham a maioria dos funcionários (75% do total de funcionários do hotel), os quais exercem diversos tipos de atividades e com diferentes hierarquias. Nestas áreas podemos encontrar funcionários de diversos níveis hierárquicos (como pode ser observado no organograma), ocupando diferentes cargos, o que contribuirá para a nossa investigação sobre as relações entre chefes e subordinados, além das relações entre funcionários de mesma posição hierárquica, no intuito de detectar-se qual é o papel que a confiança exerce nestas relações que envolvem assimetria na hierarquia da organização.

A área de compras por sua vez, foi selecionada justamente para a investigação do outro objetivo que esta pesquisa estabeleceu: analisar como são construídas relações de confiança entre a organização e seus fornecedores. Esta área é responsável por todos os contatos e relacionamentos com fornecedores do hotel, todo tipo de negociação com fornecedores externos é centralizado nela.

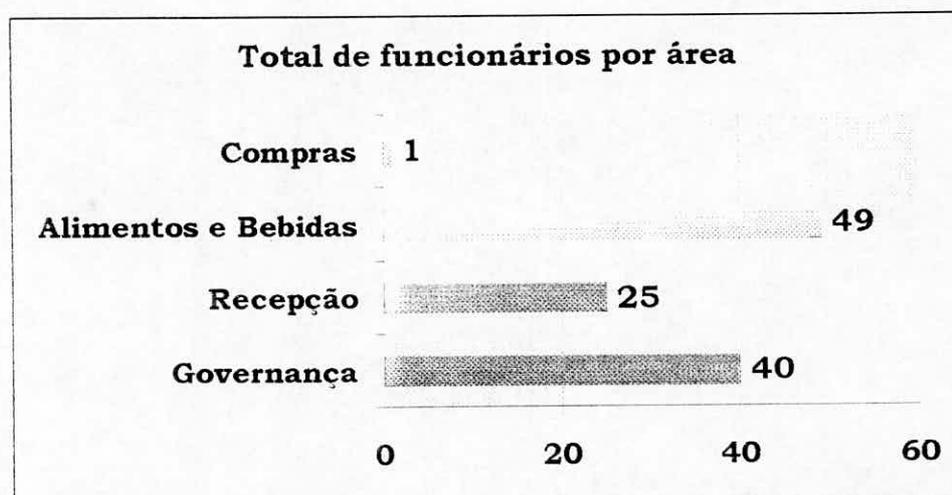
Resumindo, as entrevistas foram realizadas nestas quatro áreas baseadas nos dois objetivos principais desta pesquisa: analisar como se formam as relações de confiança entre os funcionários da organização, e entre a organização e seus fornecedores.

A área de governança possui 40 funcionários, entre eles a gerente de governança, 3 supervisores, 28 arrumadores e 9 faxineiros.

A área de recepção possui em média 25 funcionários, entre eles a gerente de recepção, uma guest relation que atua como supervisora, 7 recepcionistas, 8 telefonistas, 5 mensageiros e um 2 porteiros.

A área de alimentos e bebidas possui em média 49 funcionários, ocupando diferentes cargos. Há 1 gerente, 1 assistente de gerência, 3 maitres, 3 chefes de cozinha, 18 garçons, 19 ajudantes de cozinha, 1 coordenador de eventos e 3 caixas.

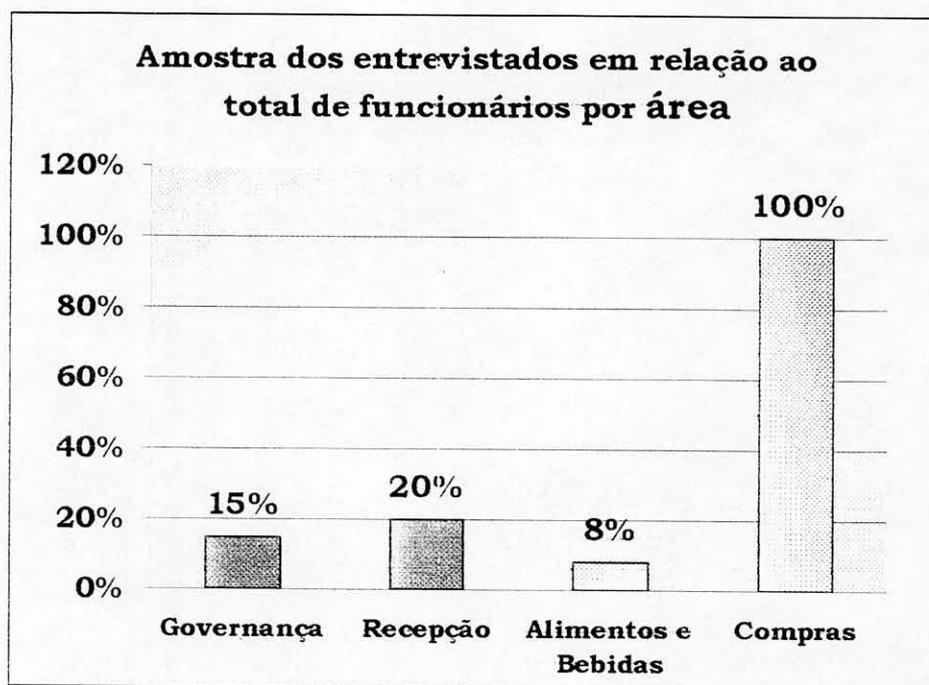
A área de compras do hotel é centralizada em uma pessoa, o gerente de compras, é ele o responsável pelo relacionamento com os fornecedores do hotel.



**Gráfico 1**

Esta pesquisa de campo constitui-se de 18 entrevistas, sendo 6 realizadas na área de governança, 5 na área de recepção, 4 na área de alimentos e bebidas, 1 na área de compras, 1 com o gerente geral e 1 com a gerente de RH (ver gráfico 2). A escolha dos entrevistados foi estabelecida de acordo com a disponibilidade dos funcionários, sendo

que foi pedido aos gerentes das áreas que os funcionários fossem, na medida do possível, de diferentes cargos e níveis hierárquicos. O número de entrevistas foi também determinado pela disponibilidade da respectiva área.



**Gráfico 2**

Nota-se que o hotel trabalha com uma estrutura organizacional enxuta, na área de compras por exemplo, há apenas uma pessoa responsável pelo trabalho (ver gráfico 1), além disso, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a amostra de entrevistados representa 14% do total de funcionários que trabalham nas áreas selecionadas para este estudo, porém essa amostra de entrevistas realizadas (ver gráfico 2 acima) torna-se significativa para o objetivo da pesquisa, e para a análise do universo de relações dentro do hotel, pois abrange as principais áreas que compõem o hotel, e possui funcionários de

diferentes cargos e níveis hierárquicos. Na área de governança, 15% do total de funcionários foram entrevistados, sendo que estes 15% são funcionários de diferentes cargos e há representantes de cada um dos níveis hierárquicos existentes nesta área (gerência – governanta, supervisão, arrumadores e faxineiros). Na área de recepção, 20% do total de funcionários desta área foram entrevistados, e mais uma vez, a amostra possui representantes de todos os níveis hierárquicos e dos diferentes cargos pelos quais a área é composta (gerência, guest relation, recepcionistas, mensageiro e porteiro). Na área de alimentos e bebidas 8% do total de funcionários foram entrevistados, sendo estes também de diferentes cargos. Dos níveis hierárquicos existentes nesta área, apenas um não pôde ser abordado, que é o representado pelo maitre, pois não foi possível entrevistar um funcionário que ocupasse este cargo devido a não disponibilidade do hotel, funcionários dos demais níveis hierárquicos e que ocupam diferentes cargos foram entrevistados (gerência, cozinheiros e garçons). E por fim, na área de compras, como já dito anteriormente, há um único responsável pela área e foi ele o entrevistado.

## **10. 2 Justificativa da metodologia de análise**

Retomando-se os objetivos, esta pesquisa analisará basicamente o papel desempenhado pelas relações de confiança e como elas são criadas em dois contextos diferentes:

1) Relações de confiança que se formam no interior da organização, ou seja, entre os funcionários

2) Relações de confiança entre a organização e seus fornecedores

Desta forma, a análise será dividida em duas partes: uma primeira que tratará sobre as observações e entrevistas realizadas com os funcionários do hotel, abordando-se portanto o interior da

organização. E uma segunda parte que será voltada para a entrevista realizada na área de compras do hotel, que é a responsável por todos os relacionamentos do hotel com seus fornecedores.

As entrevistas tiveram quatro etapas, em uma primeira etapa entrevistei funcionários que ocupam cada um dos cargos da área de governança (governanta, supervisores, arrumadeiras e faxineiras). A segunda etapa envolveu funcionários da área de recepção (gerente, guest relation, recepcionistas, mensageiro e porteiro), na terceira etapa realizei entrevistas na área de alimentos e bebidas (assistente de gerência, cozinheiros e garçons) e por fim, entrevistei o gerente de compras, único responsável pelo relacionamento com os fornecedores do hotel.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, em um local isolado (apenas eu e o entrevistado estávamos presentes) com exceção da área de recepção. Uma observação deve ser feita em relação a esta área, pois as entrevistas foram realizadas no local de trabalho, já que os funcionários não podiam deixar o local, assim, as entrevistas realizadas na área de recepção acabaram sendo superficiais, pois além da limitação de tempo, durante as entrevistas outros funcionários estavam presentes e/ou transitando pelo local, inclusive a gerente de recepção. Tal fato pode ter censurado, ou intimidado muitos dos entrevistados durante seus relatos. Por fim, em todas as entrevistas foi utilizado um questionário padrão (anexo) que serviu como um guia, e que contribuiu para a definição da linha de análise a ser realizada.

Optamos primeiramente por analisar as entrevistas separadamente por área, devido à forma como o hotel organiza suas atividades. Cada área trabalha separadamente, quase que independentemente das demais, desta forma, as áreas têm as suas próprias características de se organizar, e de trabalhar em equipe. São poucos os momentos em que há um trabalho em conjunto, que envolva mais de uma área, inclusive houve depoimentos de funcionários

dizendo que gostariam que existisse uma maior interação entre as várias áreas do hotel. Assim, julgamos interessante inicialmente descrever e analisar as peculiaridades de cada área, e as diferentes formas das pessoas se relacionarem no seu ambiente e com a sua equipe de trabalho, para posteriormente detectarmos os pontos mais relevantes observados nas entrevistas para analisarmos mais profundamente. Lembrando-se que a análise se constituirá de duas partes como já dito anteriormente, a primeira parte abordará as áreas de governança, recepção e alimentos e bebidas e a segunda parte abordará a área de compras do hotel.

## **11. Apresentação dos entrevistados e de suas respectivas áreas**

Como já explicado anteriormente, primeiramente faremos uma breve apresentação de cada um dos entrevistados, fornecendo um panorama geral das entrevistas realizadas em cada uma das três grandes áreas: governança, recepção e alimentos e bebidas. Posteriormente faremos a análise do material coletado nas entrevistas, destacando-se 3 grandes temas:

- Relação profissional X Relação pessoal
- O que significa confiança
- Confiança como um tipo de relação a ser construída

### **11.1 Área de Governança**

A área de governança constitui-se de uma equipe formada pela gerente, três supervisores (dois supervisores de andares e um supervisor de limpeza), vinte e oito arrumadores e nove faxineiros, no total são quarenta funcionários.

A equipe trabalha em sub-equipes, sendo que cada 2 arrumadores ficam tomando conta de um andar, e a “sede” da governança fica em uma salinha pequena, onde trabalham a gerente e os supervisores. Além disso, os supervisores transitam por todos os andares para verificarem os quartos. Todos têm um bip para que possam se comunicar e se localizar a qualquer momento. Assim, há um trabalho de equipe constante, em que todos estão sempre se falando. A própria gerente faz as tarefas de seus subordinados, em uma de minhas visitas por exemplo, o hotel estava lotado e todos estavam atarefados,

mas enquanto uma parte da equipe almoçava, a própria Renata, gerente de governança, estava passando os guardanapos do restaurante para ajudar sua equipe.

Observei uma certa cumplicidade e um aparente respeito em relação à chefe, e entre todos os funcionários em geral. As pessoas tentam demonstrar-se satisfeitas com os seus trabalhos, elogiaram muito o hotel e o ambiente de trabalho, e todas, sem exceção, disseram-se orgulhosas de trabalhar neste hotel. Além disso, aqueles que se encontram na base disseram ter vontade e perspectiva de subir de cargo, e tentam dar o melhor de si para que isso realmente ocorra. Dos seis entrevistados, 3 ocupavam cargos de gerência ou supervisão e 3 ocupavam cargos operacionais (faxineira ou arrumadeira). As três entrevistadas que ocupam cargo de faxineira ou arrumadeira disseram querer subir de cargo, por exemplo, em um dos depoimentos a Denise, uma das faxineiras disse: *“Se fosse possível eu gostaria de ser uma arrumadeira, mas eu espero com calma no dia que Deus ver que eu mereço, mas eu espero um dia poder trabalhar nos andares”*.

No entanto, apesar de existir diferentes níveis hierárquicos, não se percebe diferença no relacionamento entre funcionários de posições distintas, eles passam a impressão de que todos são tratados de igual para igual.

A primeira entrevista que realizei foi no dia 21/02/02 com a Renata, gerente da área de governança (governanta executiva) que se mostrou bastante solícita em me atender e ajudar-me. Ela tem 35 anos, é católica não praticante, sua família é da Bahia e ela trabalha no hotel há 12 anos. Entrou no Caesar Park por indicação da governanta que trabalhava na época, antes havia trabalhado no Hotel Othon no Rio de Janeiro. Possui o 3º grau completo, e é formada em hotelaria.

No mesmo dia entrevistei a Catarina que é arrumadeira. Ela tem 22 anos, sua família também é da Bahia e sua religião é Paz e Vida. Ela está cursando o 3º colegial e trabalha no hotel há um ano e um mês. A

Catarina não sabia do que se tratava minha entrevista e por isso no início estava bastante contida, uma mistura de timidez e receio. Não deu para saber exatamente qual é a verdadeira opinião dela, já que ela respondia sem muitos argumentos, e realmente não estava muito aberta para a entrevista. Ao final, quando eu expliquei o objetivo do meu trabalho, acho que ela ficou mais tranqüila e acabou falando um pouco mais.

No segundo dia de entrevista, dia 07/03/02, entrevistei a Maria, supervisora dos andares. Ela é uma senhora muito simples, possui 51 anos, é católica e formou-se até o primário. A Maria trabalhou durante nove anos e meio no hotel como arrumadeira, ficou um ano afastada para cuidar de seu filho que estava com problemas de saúde e depois retornou ao hotel, porém desta vez como supervisora. Hoje já faz 23 anos que ela trabalha no Caesar Park.

No início da entrevista ela estava muito receosa, a Renata (governanta), de acordo com ela, "*não havia lhe explicado nada sobre o meu trabalho*". Desta forma, no início ela não estava muito aberta às questões, mas com o passar do tempo ela foi se soltando, e após compreender que se tratava apenas de uma pesquisa acadêmica ela foi muito espontânea. Suas respostas soaram aparentemente autênticas e sinceras.

No mesmo dia entrevistei a Denise, que é faxineira no hotel.

A Denise possui 28 anos, é de São Paulo, católica e possui o 1º grau incompleto. Está no hotel há apenas 10 meses, mas já acumulou bastante conhecimento sobre o mesmo, não apenas de seu trabalho, como também em relação à missão do hotel e seus objetivos. É uma pessoa muito aberta e espontânea.

No terceiro e último dia de entrevista na área de governança, dia 28/03/02, entrevistei mais uma camareira, a Lilian e o Sr. Otávio, supervisor geral da limpeza.

A Lilian trabalha há pouco tempo no hotel, apenas 10 meses. Ela veio de Natal e assim que chegou em São Paulo começou a procurar por um emprego, até então ela só havia estudado durante sua vida, esta é a sua primeira experiência no mercado de trabalho. Ela possui 22 anos, é católica não praticante e tem o 2º grau completo e magistério.

Um fato interessante é que a supervisora de Lilian, a Maria, tem apenas o nível de educação primário, e portanto inferior ao nível educacional de seus subordinados. No entanto, o hotel parece valorizar o trabalho dela, e isso não se tornou um empecilho para ela exercer suas atividades de supervisão.

Como mencionado anteriormente, no mesmo dia entrevistei o Sr. Otávio, supervisor geral da área de limpeza da Governança. O Sr. Otávio tem 48 anos e trabalha no hotel há 23 anos. Sua entrada no Caesar Park foi através de indicação de um colega que já trabalhava no hotel. Ele é católico, possui o 2º grau incompleto e sua família é de Minas Gerais. Apesar de seu jeito severo, ele foi bastante receptivo e é muito falante.

Desta forma, entrevistei 6 funcionários da área de governança, de diferentes cargos e níveis hierárquicos.

As entrevistas foram feitas de acordo com a disponibilidade dos funcionários, e a escolha dos entrevistados foi aleatória, a governanta verificava quem estava livre no momento e encaminhava para a entrevista. Além disso, nos dias em que compareci para realizar as entrevistas, a área de governança cedeu um quarto que não estava sendo utilizado por hóspedes (estava em reforma ou em manutenção) para que eu pudesse entrevistar os funcionários com uma maior privacidade.

Quadro:

Cargo	Sexo	Idade	Tempo no hotel	Religião	Grau de escol.	Origem
Gerência	F	35	12 anos	Catól. ñ prat.	3º grau completo	Bahia
Supervisor	M	48	23 anos	Católico	2º grau incompleto	Minas Gerais
Supervisora	F	51	23 anos	Católica	Primário	Brasileiros
Arrumadeira	F	22	10 meses	Catól. ñ prat.	2º gr. compl./magist.	Natal
Arrumadeira	F	22	1 ano e 1 mês	Paz e Vida	2º grau em curso	Bahia
Faxineira	F	28	10 meses	Católica	1º grau incompleto	Brasileiros

## 11.2. Área de Recepção

Na área de recepção trabalham 25 funcionários, entre eles dois gerentes (uma que trabalha durante o dia, e outro que fica no período noturno), a guest relation, 7 recepcionistas, 5 mensageiros, 8 telefonistas e 2 porteiros. Com exceção dos mensageiros que ficam circulando por todas as áreas e os porteiros que ficam na entrada do hotel, os funcionários trabalham no balcão da recepção tendo contato direto com os clientes ou na sala que se localiza logo atrás do balcão, onde fica a parte administrativa - de controle do dinheiro e as telefonistas. É uma sala bem pequena, e todos ficam bem próximos um dos outros no ambiente de trabalho.

É importante relatar sobre as condições em que as entrevistas foram realizadas nesta área e o contexto pelo qual ela estava passando. O hotel estava com um desfalque de funcionários nesta área, eles estavam em período de contratação e portanto todos estavam extremamente sobrecarregados com atividades e foi muito difícil conseguir um horário para entrevistá-los. A única possibilidade que eles encontraram foi um dia de entrevista durante o horário de expediente dos funcionários. Assim, fiquei na sala de trabalho da equipe atrás do balcão e os entrevistados iam se revezando para me conceder a entrevista. Desta maneira, as entrevistas foram feitas na presença de

outros funcionários, sob pressão de tempo e inclusive com a presença da gerente na sala, o que pode ter intimidado alguns dos entrevistados.

No dia 04 de abril de 2002 realizei as entrevistas nesta área. Iniciei as entrevistas com a própria gerente da área, a Mitiko. A entrevista não fluiu muito bem, pois houve diversas interrupções (telefone tocando, pessoas consultando-a, etc.), mas deu para colher as informações mais relevantes para a pesquisa. A gerente possui 27 anos, é budista e trabalha no hotel há 5 anos. Ela entrou no hotel como guest relation, passou pela área de vendas também, e depois foi promovida a gerente da área de recepção. Possui o 3º grau completo, é formada em Turismo.

Em seguida entrevistei um dos recepcionistas, o João. Ele possui 30 anos, é crente, descendente de portugueses e trabalha no Caesar Park a 1 ano e meio. Possui o 3º grau completo, e é formado em administração.

A próxima entrevistada foi a guest-relation do hotel chamada Atsuko. Ela possui 39 anos e trabalha há 4 anos no hotel. Assim como a gerente, ela tem ascendência japonesa e formação superior, porém a Atsuko é tradutora-intérprete. Ela não possui religião. É um pré-requisito para a gerente e guest-relation falar em japonês, já que o hotel possui a tradição de receber hóspedes japoneses e são elas as responsáveis por recepcioná-los e auxiliá-los.

Entrevistei também o Vinícius, mensageiro do hotel. Ele possui 23 anos e trabalha há 3 anos e meio no Caesar Park. Ele possui o 2º grau completo, é católico e é baiano. O Vinícius é um exemplo de que o hotel incentiva e proporciona a oportunidade de crescimento do funcionário no hotel. Ele entrou como faxineiro, foi promovido para ser arrumador e atualmente trabalha na recepção como mensageiro.

Por fim, entrevistei um porteiro, o Sr. Joaquim, que possui 47 anos e trabalha há quase 21 anos no hotel. Ele possui o 2º grau incompleto, é católico não praticante e é paraibano. O Sr. Joaquim

estava tímido e não falava muito, suas respostas eram curtas e foi difícil fazê-lo falar e argumentar mais.

No total foram entrevistados 5 funcionários desta área. Nota-se que nesta área o nível educacional dos funcionários é superior em comparação com a área de governança. Além disso, a diferença de cargos, e níveis hierárquicos é bem mais nítida na área de recepção. Talvez por ser uma área que lida diretamente com os hóspedes, o nível de formalidade é maior, e cada um exerce a sua função. Apesar de também existir um trabalho em equipe, nota-se que as tarefas e atividades diárias são bem divididas e observa-se que cada um trabalha concentrando-se especificamente nas suas funções.

Quadro:

Cargo	Sexo	Idade	Tempo no hotel	Religião	Grau de escol.	Origem
Gerencia	F	27	5 anos	Budista	3º grau completo	Japoneses
Guest relation	F	39	4 anos	Não tem	3º grau completo	Japoneses
Recepcionista	M	30	1 ano e 1 mes	Crente	3º grau completo	Portugueses
Mensageiro	M	23	3 anos e 6 mes.	Católico	2º grau completo	Bahia
Porteiro	M	47	21 anos	Catól. n prat.	2º grau incompleto	Paraíba

### 11.3. Área de Alimentos e Bebidas

A área de alimentos e bebidas possui por volta de 49 funcionários, entre eles o gerente, maitre, chefes de cozinha e garçons que são divididos em dois turnos (diurno e noturno). Basicamente os funcionários exercem suas atividades concentrados na cozinha e no restaurante, e se revezam em dois turnos de trabalho.

Esta área passou por várias mudanças estruturais e de pessoal também. Muitos funcionários foram cortados após o fechamento do restaurante japonês, Mariko, que funcionava no andar de cima da cozinha. O hotel passou a funcionar através de uma estrutura mais

enxuta, e sob uma nova gerência. Mas, ainda há funcionários veteranos.

Uma característica desta área que foi mencionada pelos entrevistados é a de que há um trabalho totalmente em equipe. Todos dependem de todos. O interessante é que mesmo sendo de cargos diferentes, pertencendo a níveis hierárquicos distintos, os entrevistados citaram em algum momento da entrevista este fato:

*“Existe a mentalidade de que todos dependem de todos para que o serviço seja bem feito. Ninguém é mais importante do que ninguém. Todos têm que trabalhar com sinergia para que o atendimento ao hóspede seja sempre da melhor forma possível”* – gerente

*“Cozinha é uma corrente, um todo depende do outro. É entrosado...”* – 2º cozinheiro

*“Tem que ter harmonia muito grande entre maitre, entre garçons. Aliás o ambiente aqui é muito bom. De um tempo para cá o ambiente nos hotéis é como se fosse uma família. O pessoal é muito unido, um pessoal que se dá muito bem, sabe, trabalha muito bem junto, uma sintonia muito grande”* – 1º cozinheiro.

Desta maneira, os funcionários mostram que o trabalho no dia a dia exige uma interação entre os funcionários que resulta nesta característica marcante que é o trabalho em equipe.

As entrevistas nesta área foram realizadas em um domingo, dia 07 de abril de 2002, único dia que o restaurante estaria mais tranquilo, já que o hotel tinha já agendado inúmeros eventos que deixariam a cozinha atarefada, o que impossibilitava as minhas entrevistas. Assim, no dia 07 de abril, no momento de troca de turno dos funcionários foi possível realizar as entrevistas nesta área.

A primeira entrevista foi feita com o assistente de gerência da área que está no hotel há pouco tempo, um ano e meio apenas. Além de ser novo no hotel, o assistente de gerência, *Ciro*, é jovem também, possui

24 anos. Ele é católico, natural de São Paulo, e possui o 3º grau incompleto, ele cursava hotelaria. É descendente de portugueses, espanhóis, africanos e poloneses. Antes de ingressar ao Caesar Park ele trabalhou no Maksud Plaza durante dois anos e no Sheraton por seis meses.

Os outros três entrevistados são todos vindos de diferentes regiões do nordeste e estão no hotel há mais tempo.

O garçom Moraes trabalha no hotel há quatro anos, e possui o 2º grau incompleto, ele é paraibano e católico. O Moraes trabalhava no Mariko e após o encerramento das atividades deste restaurante ele foi contratado para trabalhar no restaurante do Caesar Park. Ele foi muito atencioso e um fato curioso foi que algumas semanas após a entrevista, eu voltei a ligar para o hotel para perguntar mais algumas informações e descobri que o Moraes havia sido promovido, atualmente ele é o maitre do restaurante na parte da tarde.

Outro entrevistado foi o 1º cozinheiro Luiz que trabalha há nove anos no hotel, e tem o colegial completo. O Luiz tem 44 anos, é católico e veio de Maceió. É uma pessoa muito simpática e foi muito atencioso para responder-me durante a entrevista. Ele trabalhou no Macksud Plaza e no Transamérica antes de entrar no Caesar Park.

E por fim, entrevistei também o 2º cozinheiro que trabalha há sete anos no hotel. Seu nome é Arnaldo e assim que chegou em São Paulo vindo da Bahia iniciou seu trabalho no Caesar Park. Ele é católico, possui 28 anos e estudou até o 2º colegial. Pareceu ser uma pessoa muito alegre, e espontânea.

No total foram realizadas portanto, quatro entrevistas nesta área. O hotel estava muito movimentado, principalmente o restaurante. As entrevistas foram realizadas durante o período de troca de turno dos funcionários, como já mencionado e da mesma forma que nas demais áreas, os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente, quem estivesse disponível concedia a entrevista.

Tabela Resumo:

<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo no hotel</b>	<b>Religião</b>	<b>Grau de escol.</b>	<b>Origem</b>
Assist. de ger.	M	24	1 ano e meio	Católico	3º grau incompl.	Port/Espan/Afric/Polon
1º Cozinheiro	M	44	9 anos	Católico	2º grau completo	Maceió
2º Cozinheiro	M	28	7 anos	Católico	2º grau incompl.	Bahia
Garçom	M	28	4 anos	Católico	2º grau incompl.	Paraíba

Após esta análise feita separadamente por área, pudemos observar a maneira como cada área trabalha e identificar suas características, formas de se organizar, e de trabalhar em equipe. A seguir, faremos uma análise dos pontos mais relevantes observados nestas entrevistas como um todo, ou seja, não mais separadamente por área, mas sim considerando-se o hotel como uma unidade, uma organização.

## 12. Análise

A partir do material coletado nas entrevistas, destacamos três pontos considerados como mais relevantes para a análise:

- Relação profissional X Relação pessoal
- O que significa confiar?
- Confiança como um tipo de relação a ser construída

### 12.1. Relação Profissional X Relação Pessoal

Um primeiro ponto que achei interessante foi a forma como cada um dos entrevistados percebe a sua relação com os outros funcionários no ambiente de trabalho. Nota-se que para alguns o desenvolvimento de uma amizade é muito importante para o dia a dia no trabalho, para outros, pelo contrário, isso não pode acontecer, deve-se separar relação pessoal de relação profissional.

Este fato foi observado em várias entrevistas, independentemente da área a qual o entrevistado pertencia. Em seu depoimento, o supervisor geral, Sr. Otávio, disse: *“Somos todos profissionais. A gente separa. A gente tem que separar. Por exemplo, se eu vejo, tem dois funcionários que trabalham juntos...eles começam a trocar idéia na hora do trabalho, quer dizer, eu logicamente tenho que separar essas pessoas que acabam não fazendo o serviço do jeito que a gente gosta.”* Perguntei-lhe então se amizade no ambiente de trabalho atrapalha ao que ele respondeu: *“Atrapalha sim. Atrapalha.”*

Seguindo nesta mesma linha, a supervisora de andares, Maria, disse: *“Eu, na minha reunião costumo deixar bem claro que nós aqui dentro somos companheiros de trabalho, amizade a parte lá fora. Pra elas nunca se confundir com isso aí”.*

No início levantamos a suposição de que pessoas que assumem cargos de nível mais alto demonstram uma posição “mais profissional”, evitando-se uma maior aproximação junto aos subordinados, como é o caso dos dois supervisores. No entanto a governanta que se encontra no mais alto nível hierárquico possui um comportamento diferente, em seu depoimento a governanta Renata disse: *“Se você me perguntar se eu tenho amizades dentro do hotel, eu tenho amizade sim, não só funcionários, mas meus colegas de trabalho, tenho amizade com engenheiro que não tem nada a ver, tenho amizade com a gerência de recepção...eu tenho amizade com todo mundo dentro do hotel. Eu não consigo ser de outra forma. Não consigo realmente separar.”*

Ao mesmo tempo que os supervisores da área de governança demonstram ter uma posição meramente profissional no ambiente de trabalho e a governanta, pelo contrário, demonstra tentar sempre construir amizades a partir de seus relacionamentos profissionais, a maioria dos funcionários se mostraram cientes deste conflito entre relação pessoal e relação profissional. E a forma que eles parecem lidar com isso é separar aquelas pessoas com as quais eles mantêm uma relação profissional daquelas que eles dividem também uma relação pessoal, de amizade. Por exemplo, outra funcionária da área de governança, a Denise, que é faxineira, disse: *“algumas pessoas a gente vê que a gente não conta só no serviço, conta com aquela amizade tanto dentro do serviço como fora também”*.

O Santos, que é garçom na área de alimentos e bebidas disse: *“Tem alguns que são estritamente profissional tem uns que são amizade, tem uns que são as duas coisas”*. Na área de recepção alguns funcionários explicitaram esta distinção entre relação pessoal e relação profissional através do fator confiança, ou seja, eles disseram ter diferentes formas de lidar com o fator confiança, dependendo do tipo de relacionamento que eles possuem. Por exemplo, o mensageiro Vinicius disse: *“Eu posso confiar nas pessoas que eu trabalho. No profissional. No pessoal não posso revelar tudo”*.

Analisando os depoimentos dos diferentes funcionários acima, percebemos que aqueles que disseram que separam as pessoas com as quais eles dividem apenas uma relação profissional daquelas que eles se sentem confortáveis para dividir uma relação de amizade, e que portanto convivem com este dois tipos de relação no ambiente de trabalho, são funcionários que ocupam cargos de baixo nível hierárquico (faxineira, garçom, mensageiro). Talvez isto ocorra devido ao fato deles possuírem uma maior liberdade para agir desta forma, pois assumem um grau de responsabilidade menor perante a equipe inteira se compararmos aos funcionários que assumem cargos de chefia, ou seja, que têm uma equipe a ser liderada. Estes funcionários que ocupam cargos de chefia por sua vez, talvez necessitem demonstrar uma posição única para todos, mostrar que tratam a todos de forma igual. Isso pode ser verificado no depoimento da supervisora de andares, Maria:

*“Tem uma arrumadeira que ela mora lá do meu lado, mas eu passei a conhecer ela (sic) aqui dentro, não sei nem aonde ela mora, simplesmente eu vou embora e ela vai sempre comigo. Ela é uma pessoa boa, maravilhosa essa menina. E as outras ficam sabe, eu já percebi isso às vezes ‘Ah, porque a dona Maria, porque você é amiga da dona Maria, né...’. Um dia desses eu falei na reunião, falei ‘olha eu quero deixar bem claro para vocês que eu não tenho amigas aqui dentro. Nosso relacionamento aqui dentro é profissional tá, amizade, posso ter amizade íntima com vocês lá fora com qualquer uma de vocês. Mas aqui dentro não...trato todo mundo da mesma maneira, iguais, do jeito que eu ajuda uma eu ajuda todas. Sem exceção, de cima a baixo, pra mim são todas iguais”.*

Nota-se que foi preciso que ela declarasse a todos como ela se relaciona dentro do ambiente de trabalho para evitar intrigas entre seus subordinados, e esta foi a posição que ela escolheu, ter uma relação profissional com todos. Já a Renata, governanta, preferiu demonstrar-

se aberta para ter além da relação chefe – subordinado, uma relação pessoal, de amizade com os demais funcionários.

Mas, independentemente do cargo que se ocupa, do nível hierárquico em que se encontra, percebe-se que cada um tem uma impressão própria sobre a melhor forma de se relacionar no ambiente de trabalho e que talvez a forma de se relacionar com os demais funcionários está intrinsecamente ligada às características pessoais (expansiva, extrovertida ou introvertida), e à maneira como ela se relaciona com as pessoas em geral. Pois, ainda no exemplo da supervisora Maria e da governanta Renata, as duas se encontram em uma posição que aparentemente não as permite exercer um tratamento diferenciado entre os funcionários, pois como chefes elas devem tentar conquistar o respeito de todos para que consigam liderar suas equipes. Não obstante, uma delas demonstrou desenvolver uma forma diferente de lidar com sua equipe. A Renata pareceu-me uma pessoa extrovertida, falante, e como ela mesmo disse: *“eu tenho amizade com todo mundo do hotel, a hora que eu passo a faxineira que foi contratada ontem me conhece, o diretor do hotel também. Eu não consigo ser de outra forma”*, assim, não é de se estranhar que ela tente mostrar que ela é uma pessoa que busca além de ter uma relação profissional, busca compartilhar uma relação de amizade também.

Já a Maria, pareceu-me uma pessoa mais introvertida e séria. Em nenhum momento ela demonstrou ter ou querer ter amizades dentro do hotel. Inclusive quando conversávamos sobre o fator confiança nos relacionamentos, ela chegou a concluir: *“eu acho que através da amizade é que você adquire confiança nas pessoas”*, e eu então questioneei: *“E como fica a sua relação com a sua equipe?”* Ao que ela respondeu: *“Bom, na minha equipe aqui dentro eu confio em matéria de trabalho...agora já confiar de uma maneira mais íntima não. Eu já diria que minha confiança seria com outras pessoas, não propriamente aqui dentro”*. O que mostra mais uma vez, que talvez, a forma de se

relacionar com os demais funcionários está também ligada à personalidade.

Assim, o que se observa é que a maneira como as pessoas desenvolvem suas relações no ambiente de trabalho envolve dois fatores principais: a personalidade e o nível hierárquico a que pertencem.

## **12.2. O que significa confiar?**

Outro ponto relevante observado nas entrevistas é a forma como as pessoas definem confiança. Podemos classificar o modo como os entrevistados definiram confiança de duas maneiras:

1) Alguns enfatizam valores; como honestidade, sinceridade e amizade para descrever uma relação em que exista confiança

2) Outros focam-se principalmente no modo de agir das pessoas e nas expectativas que se formam dentro de uma relação.

Podemos notar isto nos trechos abaixo, retirados das entrevistas. Primeiro aqueles entrevistados que se enquadram no primeiro item, ou seja, que definem confiança a partir da percepção de valores:

A supervisora dos andares, Maria disse: *“Eu acho que isso (confiança) sai sei lá uma demonstração de amizade mesmo de poder contar com a pessoa no dia-a-dia nas horas difíceis né, nas horas alegres ou nas horas tristes. Eu acho que através da amizade é que você adquire confiança nas pessoas”*, nesta mesma linha o supervisor de limpeza, Sr. Otávio disse: *“eu tenho confiança em alguém a partir do momento que ela seja sincera, honesta, eu para poder avaliar uma pessoa eu tenho que olhar no olho dela, eu presente, o serviço dela é o mesmo de quando eu estou ausente. Essa é uma pessoa de confiança.”*

O porteiro da área de recepção disse: *“Confiar em alguém é você acreditar naquela pessoa.” – O que te leva a confiar em determinada pessoa? – “Honestidade. A sinceridade”.*

O Moraes, garçom, definiu confiança como: *“Eu acho que confiança é respeito”, e seguindo a mesma linha, o assistente de gerência da área de alimentos e bebidas, Ciro, definiu: “Confiança é respeito, honestidade”.*

Outros definem confiança a partir da observação de atitudes, comportamentos, e expectativas em relação às atitudes dos outros como pode ser observado nos depoimentos abaixo:

O próprio Moraes que já havia definido confiança a partir de valores, também complementou quando indagado sobre o que o leva a confiar em uma pessoa ou não: *“É o modo deles trabalharem. O modo dele conversar, se expressar diariamente com a gente. Tem pessoas que mudam de idéia, dia sim, dia não. Tem dia que ele tá trabalhando bem e no outro dia não está, então não te dá confiança”*

*“confiança é uma relação muito importante. É alguém respeitar o seu agir, se por acaso não sair exatamente como a pessoa quis, ela tem que confiar no sentido de saber que você fez o melhor” – Renata, governanta.*

*“confiança é quando você precisa de alguém, e alguém está sempre disposto a te ensinar a te colocar pelo caminho certo, a te encorajar e vice e versa, eu acho que quando existe isso, principalmente profissionalmente falando, eu acho que dá-se o nome de segurança” – Lilian, camareira.*

*“Confiança é você poder contar para outra pessoa sobre você mesma e ela não contar para os outros” – Cristiane, camareira.*

*“confiança é a pessoa acreditar que você tá ali, que você vai conseguir fazer aquilo que a pessoa espera de você.” – Denise, faxineira.*

*“Eu acho que as pessoas que ficam comentando de outras pessoas não se deve confiar” – Vinicius, mensageiro.*

*“Confiança é você poder acreditar na outra pessoa, sem ter que achar que a pessoa vai fazer alguma coisa errada se você não tiver presente” – Mitiko, gerente da área de recepção.*

*“Confiar no sentido que eu vou ‘tá’ lá e meu colega vai ‘tá’ me ajudando” – João, recepcionista.*

Assim, apesar de cada um dos entrevistados terem definido confiança à sua própria maneira, observa-se que as definições se classificam em um dos dois grupos: confiança definida baseando-se em valores expressos e confiança definida baseando-se na observação de atitudes e comportamentos alheios.

### **12.3 Confiança como um tipo de relação a ser construída**

Antes de iniciarmos nossa análise sobre como são construídas as relações de confiança dentro deste ambiente de trabalho, é importante ressaltar um fato observado durante as entrevistas. Foi constatado em algumas entrevistas que assim como muitos dos entrevistados diferenciaram relação pessoal de relação profissional, muitos também classificaram e distinguiram dois tipos de relação de confiança: aquela que surge em uma relação pessoal e a que se forma em uma relação profissional. Abaixo, alguns dos depoimentos:

*“A gente às vezes confia na pessoa prá amizade e às vezes na pessoa do serviço, assim. Então são coisas que a gente separa.” – Denise, faxineira.*

*“Considerando-se uma relação pessoal, nem todos no hotel são de confiança, porém para o trabalho sim.” – Catarina, camareira.*

*“Bom, na minha equipe aqui dentro eu confio em matéria de trabalho. Em matéria de trabalho né. Tem aquelas que eu posso confiar e que não posso. Agora já confiar de uma maneira mais íntima não. Eu já diria que minha confiança seria com outras pessoas, não propriamente aqui dentro.”* – Maria, supervisora.

Analisando-se os depoimentos observou-se dois fatores relevantes para a formação de uma relação de confiança:

- 1) convivência, experiências de cooperação
- 2) tempo

Observa-se que quando se trata do convívio profissional, do dia a dia de trabalho, as pessoas parecem ter estabelecido uma relação de confiança a partir de experiências de colaboração e até de cumplicidade durante as atividades executadas. É durante o convívio nas atividades cotidianas que as pessoas se conheceram e notaram quem trabalha bem, quem coopera nos momentos em que o hotel está lotado, com quem eles podem contar quando precisam de ajuda, etc.

Um exemplo de colaboração que a camareira Lilian citou: *“Você espera a semana inteira por um dia de folga, aí de repente alguém pede, o hotel está lotado, alguém pede que você troca (sic) a folga e você troca na maior. Você tá precisando de alguém que entre mais cedo, é só falar e a pessoa não mede esforços para entrar mais cedo”*. A faxineira Denise, por outro lado, citou um exemplo de não colaboração: *“o hotel tava lotado então eu precisei, tava correndo, agitada nos banheiros, limpando e um colega de serviço que tava sem fazer nada queria que eu fosse fazer o serviço dele, que era limpar os cinzeiros. Aí então ele ligou para a governanta e falou que era pra mim limpar, só que eu tava ocupada então eu achei assim, que foi uma falta de colaboração da parte dele, entendeu”*.

O Moraes, garçom na área de alimentos e bebidas também citou um exemplo de colaboração que ele percebe no dia a dia de seu trabalho: *“como hoje a gente tá preocupado, então a gente coloca o caixa*

*na frente, ele fica recepcionando, o cozinheiro que percebe que a gente tá com movimento a gente pede pro prato sair um pouco mais rápido ou com uma qualificação diferente que tá no cardápio, ele faz sem reclamar, então esse é um exemplo do que eles colaboram”.*

Já o Ciro, assistente de gerência desta mesma área também citou um exemplo de colaboração, porém desta vez em relação às outras áreas: *“eu vejo por exemplo o pessoal da governança que quando vem aqui no restaurante quando eles precisam aspirar, para limpar o restaurante, os próprios garçons ajudam, apoiam, afastam as mesas para que a limpeza seja feita de uma forma melhor, o pessoal da governança quando vê que tem alguma xícara suja no lobby, pires, cinzeiro, mesa suja, cadeira mal posicionada, eles também tomam o cuidado de nos alertar neste sentido, quando a ocupação está muito alta e há necessidade de entregar 10, 15 bebidas no quarto ao mesmo tempo os mensageiros vêm ajudar, a gente se precisar a gente ajuda o pessoal da recepção a subir as malas para os apartamentos quando tem muito check in ao mesmo tempo. Eu mesmo entro na cozinha para cozinhar, eu venho de vez em quando para carregar bandeja, vou para o balcão da recepção para fazer o check in e assim por diante”.*

Observa-se que as pessoas percebem a presença de colaboração por parte de seus colegas nos gestos mais simples e corriqueiros, nas atividades rotineiras e durante a convivência diária com os demais funcionários. E com o passar do tempo uma relação de confiança vai se estabelecendo, como podemos observar no comentário do chefe de cozinha, Arnaldo: *“O Silveira representa pra gente a cozinha, mas ele pode falar assim, ‘gente eu tô indo embora tá, eu vou lá amanhã a gente se vê’. Ele deixou pra gente uma confiança de que a gente vai tá fazendo o papel correto, sem nenhuma dificuldade, e outra ele não vai tá cobrando do Zé (ajudante de cozinha), ele não cobra isso porque ele sabe que é o Zé”.*

Nota se que após uma etapa de conhecimento mútuo, as pessoas passam a identificar nas pessoas fatores que os fazem confiar ou não. Isso fica mais claro no exemplo que a Maria, supervisora de governança nos deu: *“nós temos um arrumador que ele é meio enrolão...eu passo as tarefas, mas não posso acompanhar ali, 12 horas por dia, 24 horas por dia. Se eu passo a tarefa, vou fazer o meu trabalho ciente de que ele esteja fazendo o dele. Só que muitas vezes quando eu volto, o serviço não está completo ou está deixando a desejar, então a gente tem que tá sempre, são o tipo de pessoa que você tem que trabalhar mais próximo delas né”*. Quando perguntado se ela confia neste funcionário: *“Não. Não confio”*.

Desta maneira, percebemos que cada funcionário forma sua opinião sobre os demais através da convivência, da troca de favores, de gestos de colaboração durante as atividades do dia a dia e gradativamente a confiança vai se estabelecendo entre a equipe. Assim, ao longo do tempo as pessoas foram se adaptando ao ambiente de trabalho, à forma de se trabalhar, e à equipe. Aliás, independentemente do tipo de relação estabelecida (profissional ou pessoal, de amizade), o fator tempo foi citado por todos como essencial para se desenvolver uma relação de confiança. Abaixo alguns exemplos:

*“Na época as pessoas torceram o nariz porque entrei, eu tenho certeza de que se eu sair hoje, vai acontecer exatamente o contrário, as pessoas confiam na minha pessoa”* – Renata, governanta.

*“Olha a primeira vez que eu entrei aqui há 23 anos atrás eu tive um pouco de dificuldade porque eram aquelas pessoas que achava (sic) ‘Ah, tá entrando uma arrumadeira nova, ela vai me substituir’...com o passar do tempo elas viram que eu apenas tentei mostrar o meu trabalho”* – Maria, supervisora.

*“Eu acho que você adquire confiança com o tempo, conhecendo a pessoa”* – Vinicius, mensageiro.

Ao mesmo tempo é importante notar que os dois primeiros depoimentos acima são de pessoas que já trabalham no hotel há mais de dez anos, e na época que entraram no hotel este possuía uma cultura diferente, o hotel pertencia ao Grupo japonês Aoki, e a grande maioria dos funcionários eram antigos na casa. Desta forma, uma pessoa nova que chegava para trabalhar sentia uma maior dificuldade para se adaptar. Os demais entrevistados que estão no hotel há menos de 2 anos disseram não ter tido muitas dificuldades para se entrosar na equipe, talvez este fato possa ser explicado pela mudança na direção do hotel. O hotel hoje pertence ao grupo mexicano Posadas, e de acordo com depoimentos de pessoas que viveram este processo de mudança, ou seja que trabalhavam no hotel na época que este pertencia ao Grupo Aoki e que hoje continuam sob as diretrizes do Grupo Posadas, o hotel tem uma postura mais aberta e a comunicação é mais efetiva entre os funcionários.

Por exemplo, a governanta Renata que está há 12 anos no hotel disse: *“O grupo Posadas, ele reconhece mais, não existe aquela coisa de você manda, você obedece. Eu acho que o Posadas ele estuda mais os funcionários, respeita mais a relação humana entre as pessoas. A Aoki era um grupo mais fechado”*.

O Sr. Joaquim, porteiro que trabalha há 21 anos no hotel também passou por esta transição após a compra do hotel e comentou: *“Esse grupo (Posadas) parece que é pelo menos mais transparente, os gerentes são mais abertos. Não é igual a antes. Antes os gerentes eram mais fechados. Esses são mais abertos, mais compreensivos”*.

Além disso, outro fato que contribuiu para facilitar a adaptação dos funcionários que entraram no hotel há menos de dois anos foi que o hotel contratou várias pessoas novas ao mesmo tempo. Após a chegada do grupo Posadas, este realizou uma troca de pessoal, dispensou vários funcionários antigos e contratou novos. Desta forma, muitos dos funcionários se encontravam na mesma situação, início de emprego,

todos estavam se conhecendo e se adaptando ao ambiente de trabalho e de certa forma isto facilitou como comentou a camareira Lilian: *“Tava mudando as pessoas. Tinha umas que já estavam há dez anos aqui, estavam mandando embora para pegar pessoas novas, então eram tão novas quanto eu...então não foi difícil a adaptação, entende. Porque são pessoas que começaram a trabalhar há pouco tempo”*.

Podemos então perceber que o contexto em que a pessoa se situa, as pessoas com quem ela vai se relacionar também influenciam no estabelecimento da confiança, mas os dois fatores que mostraram-se mais relevantes na formação de uma relação de confiança entre os funcionários do hotel foram: convivência, experiências de cooperação e tempo.

## **12.4 Análise – Relação com os fornecedores**

Conforme já explicado, a segunda parte desta análise será feita baseada nos dados coletados sobre o relacionamento que o hotel possui e mantém com seus fornecedores. Lembrando-se que a área de compras é a responsável por todas as negociações que o hotel efetua com seus fornecedores, e está centralizada em uma única pessoa, o Sr. Romeu, que foi quem nos concedeu a entrevista no dia 11 de abril de 2002.

### **Área de Compras**

A área de compras é a responsável em negociar e lidar com todos os fornecedores do hotel, independentemente do tipo de produto ou serviço que o hotel irá adquirir.

As necessidades de compra são definidas em cada área (recepção, governança, alimentos e bebidas e demais áreas administrativas) e reportadas à área de compras. A partir deste momento, cabe à área de compras pesquisar o que será comprado, avaliar o orçamento e comprar o que foi pedido.

Surpreendentemente, apesar do tamanho do hotel, e da grande demanda de compras que ele necessita para o seu dia a dia, a área de compras é gerenciada por uma única pessoa, o supervisor de compras. É ele quem cuida de todas as negociações com os fornecedores externos, e atua como fornecedor interno do hotel.

O Sr. Romeu trabalha há quinze anos no Caesar Park, entrou como motorista, foi promovido para atuar como auxiliar dentro do hotel, e depois como assistente, até chegar ao cargo de supervisor da área de compras.

O hotel possui inúmeros fornecedores, em média, existem de três a quatro fornecedores para cada item de produtos (é importante ressaltar, que foi após o grupo Posadas ter assumido o hotel que tornou-se regra fazer no mínimo três cotações para cada item de produto).

Antes mesmo de eu perguntar sobre o papel da confiança no relacionamento entre o hotel e os seus fornecedores, ele já citou o fator confiança quando respondia sobre a existência de fornecedores antigos no hotel:

*“Nós temos vários fornecedores que já estão aí com nós há dez, doze anos. São fornecedores bons, aqueles que você pode confiar. Você sabe que o produto deles não vai dar, não vai trazer problemas pra nós. O preço é sempre uma coisa fixa, não aquele negócio de toda semana sobe e desce. Entendeu? Quando eles entregam determinado produto, você sabe que não vai tá faltando. Que a qualidade não vai tá inferior. Então nós temos ainda alguns fornecedores nesse estilo. Ainda mantemos os mesmos”.*

Ele citou como exemplo a empresa Vigor que trabalha como fornecedora do hotel há quase vinte e dois anos, assim como também a Paulista e a Agrofrutas.

Uma observação muito relevante que ele explicou foi a de que cada vez mais a relação comprador-fornecedor vem mudando. Já não é mais correta a crença de que o fornecedor deve fazer todas as concessões e o comprador só faz exigências. Pelo contrário, cada vez mais, torna-se muito importante estabelecer-se uma relação duradoura, de parceria para que exista uma colaboração mútua, principalmente nos momentos de emergência (necessidade de entrega imediata por exemplo). Além disso, quando já existe uma relação estabelecida, constatou-se que a própria negociação de preços, prazos e formas de pagamento torna-se mais fácil. Nas palavras do supervisor de compras:

*“Hoje nós temos que trabalhar no sistema de parceria. Então você numa parceria, com um tratamento bom com eles, você consegue tudo. Você consegue desconto, você consegue prolongamento de pagamento, você consegue que eles te entreguem produtos até parceladamente pra que você também não tenha que pagar tudo de uma vez. Pra que você não tenha que fazer estoque. Eles passam a ser parceiros e um amigo. Você precisa de um material em cima da hora, correndo, pra ontem, como a gente fala, eles vem te arrumar isso, eles vem te trazer”*

Quando questionado sobre o que é confiança, o Sr. Romeu respondeu: *“Confiança no meu ponto de vista é aquilo, é o tipo daquela famosa cumplicidade. Você me fala determinada coisa, você me explica determinada situação e eu passo a acreditar nisso que você tá me falando, porque eu tô vendo que você tá sendo sincero, tá sendo, tá falando, tá procurando falar a verdade, não está mentindo, não tá tendo que mentir, inventando uma desculpa para determinadas ocasiões.”*

E percebe-se que a relação de confiança com os fornecedores também se estabelece com o passar do tempo, após um período de convivência. Podemos observar isso no comentário do Sr. Romeu abaixo:

*“O fornecedor vai te entregar, é como eu te falei. Ele passa a te fornecer hoje. Tô confiando no produto dele. Ele me mandou amostra desse produto, eu já examinei esse produto. Ele tá me entregando, a 1ª quinzena, o 1º mês, o 2º mês, o 3º mês, e eu nesse tempo vou estar tendo um relacionamento com ele, vou estar conversando com ele sempre, vou estar querendo saber coisas sobre a empresa dele, coisas sobre os clientes deles, coisas sobre os fornecedores dele. Eles também têm fornecedor...aí sim eu tô vendo se ele tá sendo sincero comigo, ou ele não tá sendo sincero comigo, ou ele tá fazendo pressão prá poder vender”.*

O que se observa também é que a relação organização – fornecedores é de certa forma efêmera, no sentido de que a qualquer

momento ela poderá ser totalmente rompida. Não é como em uma relação entre pessoas como estávamos analisando na primeira parte, apesar da negociação envolver pessoas, trata-se muito mais de uma relação em que o que mais importa são as vantagens e benefícios que esta relação trará para ambas as partes, e no momento em que já não se percebe benefícios a relação se rompe.

O Sr. Romeu citou duas situações em que isso ocorreu, uma em que a relação com o fornecedor tinha por volta de três meses, e outra empresa que já trabalhava com o hotel há 12 anos:

*“Então às vezes, pra entrar pela 1ª vez na empresa eles (fornecedores) oferecem de tudo, condições, pagamento, qualidade do produto, então na 1ª semana, na 1ª quinzena, no 1º mês eles entregam direitinho, depois eles começam a decair. Aí o que eu faço? Automaticamente eu aviso a 1ª vez, na 2ª ele já tá fora. Já não chamo mais. Na 2ª vez que eu tiver que avisar, ele já tá fora. Eu chamo outra empresa.”*

*‘Você tem algum exemplo de alguma situação que aconteceu isso?’*

*“Tem. Tem várias. Até com produtos de carnes, produtos de peixes. Empresas que veio para cá tinha a qualidade de peixe que nós precisávamos, entregou acho que 2, 3 meses direto pra nós e tava muito bom. Só que depois começou aquilo, horário de tal mercadoria tinha que tá aqui até as 10 da manhã. Aí chegava aqui 11:30h, meio-dia, 1h da tarde. Quer dizer, o horário que aquele alimento já tinha que estar pronto. Que até chegar às 10h é o horário que a pessoa, o cozinheiro vem pega e começa a preparar. Porque 11:30h tem que tá no buffet, pronto. Quer dizer, ia chegar 12h, 1h da tarde, já não tinha como usar. Então eu já avisei a várias empresas aconteceu a mesma coisa. Eu troquei muito as empresas. Eu troquei muito as empresas por isso. Eu pra mim independente se é amigo ou não, se não trabalhou dentro dos nossos procedimentos tá fora. O fornecedor pode ser o melhor amigo, se não tiver trabalhando dentro dos nossos procedimentos, do jeito que nós precisamos, automaticamente ele tá fora. Porque eu acho que não pode*

*misturar esse tipo de coisa. Profissionalismo é uma coisa, amizade pessoal é outra. Isso é coisa muito importante numa empresa”*

Outro caso:

*“Nós tivemos uma empresa aqui...ela trabalhou com nós uns 12 anos aqui. Eu precisei uma vez de uma quantidade menor do produto e os nossos produtos eram todos personalizados. Era uma coisa difícil mais complicado. E a empresa não queria chegar no produto, na quantidade que eu precisava. Porque eu não queria ter um estoque. Ela sabia que era praticamente a única no mercado. Eu liguei pra ela e falei ‘Olha, se vocês não conseguirem me entregar determinado material na quantidade que eu estou necessitando, eu vou cortar vocês’. Acharam que era brincadeira...Arrumei uma outra. Dois dias depois eu já tava com outra empresa. Já refazendo todo o meu trabalho, meu produto. Em 15 dias meu produto estava colocado aqui dentro. Fui achar o produto em Recife. Entendeu? Então é assim, você faz um telefonema, liga pra um, liga pra outro, vai, procura, corre. Alguém vai ter o produto, senão igual, ali, senão melhor que aquele, mas tão bom quanto - E aí rompeu totalmente? - Na hora. Eu falei, então a partir de hoje vocês não vendem mais pra nós... Cortei, acabou. Liguei e arrumei outra empresa. Passou a fornecer pra nós normal e a quantidade que eu necessitava.”*

Assim, a relação entre a organização e seus fornecedores é bastante delicada e a impressão é a de que ambas as partes sabem que qualquer atitude que não for bem aceita pela outra parte poderá levar repentinamente ao fim da parceria, até porque como o próprio Sr. Romeu explicou, a parceria é informal, não há contratos, nem documentação, nas palavras dele: *“Hoje basta mais o jeito de falar com eles. A maior parte desses fornecedores antigos é isso. E os novos eles já tão entrando também com a mesma filosofia. Quando eles vêm prá cá prá tentar implantar o produto deles aqui dentro que foi aceito, na hora nós já conversamos, já explicamos quais as rotinas, quais as normas, quais os horários que nós temos que ter desse material, quantidades que temos desses materiais aqui dentro”.*

No entanto, observamos que é muito válido conseguir formar parcerias duradouras, e estabelecer uma relação de confiança ao longo do tempo com os fornecedores, pois isso garante ao hotel vantagens nas negociações de prazos, formas de pagamento, como já citado anteriormente, além de facilitar o próprio trabalho da área de compras, pois ambas as partes já sabem como proceder com suas obrigações.

### 13. Resultados

Para a análise dos resultados retornarei às questões levantadas no início deste projeto relativas aos resultados esperados deste estudo de caso:

1) A empresa apresenta algum tipo de incentivo para que haja cooperação entre seus funcionários?

2) A confiança entre os funcionários, resulta em cooperação entre eles, agiliza e facilita as tarefas, e o trabalho em equipe?

3) Um ambiente de trabalho em que as pessoas podem confiar umas nas outras é percebido pelos funcionários como mais satisfatório? Se sentem mais motivados ?

4) Qual é o papel das relações de confiança entre fornecedores e proprietário/direção do hotel? Há redução dos custos econômicos?

A primeira questão que levantamos foi se a empresa apresenta algum tipo de incentivo para que haja cooperação entre seus funcionários. A partir dos dados coletados, foi possível observar que as próprias características do hotel, como um ambiente de harmonia e união, que são transmitidas pelos funcionários tornam-se um incentivo para que exista cooperação entre as pessoas no dia a dia do trabalho.

Podemos notar isso através dos exemplos dados por alguns dos entrevistados:

*“Você trabalhando neste hotel, eu não sei se é alquimia, ou o que é que é, mas você se apaixona por ele. É um amor que eu não sei, você sente não consegue falar dele. O companheirismo, o coleguismo, o desafio, o orgulho de estar trabalhando no Cesar Park. Eu acho que são vantagens muito boas...”* – Renata, governanta.

*“Aqui as pessoas são amigas. Aqui é uma família...acho que o mais gostoso de trabalhar aqui é porque todos são bem amigos são como se fosse uma família mesmo” – Vinícius, mensageiro.*

*“Todo mundo, o pessoal é muito unido, muito legal. Isso tudo te dá incentivo pra você acordar e vir trabalhar” – João, recepcionista.*

*“...é uma firma muito boa...é uma família” – Otávio, supervisor de limpeza.*

*“Aqui nós pegamos um relacionamento interno...aquela união, aquela, você conseguir fazer as pessoas terem vontade de elevar o hotel sempre pra cima...aqui a gente tem muita união. Independentemente se você trabalha na manutenção, se você é faxineiro, se você é o porteiro...todo mundo trabalha unido aqui, um conversa um com o outro, um brinca com o outro, um dá força pro outro, nós temos isso aqui” – Romeu, gerente de compras*

Assim, nota-se que este ambiente de harmonia e união que é passado para os funcionários é percebido e transmitido por eles, e funciona como um **incentivo indireto**, na medida que as pessoas se sentem mais motivadas para trabalhar em equipe, e consequentemente cooperam umas com as outras.

Foi possível identificar também outras formas que a organização utiliza para motivar e incentivar seus funcionários. São no entanto, incentivos voltados para cada pessoa individualmente, classificarei-os como **incentivos diretos**. Por exemplo, o hotel tem um programa de bônus, como foi explicado pela gerente de RH, a Sra. Lavínia, mas que é aplicado somente para as pessoas de nível gerencial com exceção da área comercial. Assim, os gerentes de cada área têm metas a serem cumpridas, e caso alcancem o objetivo almejado pela organização, recebem um bônus no salário. A área comercial também trabalha com programa de metas, caso as metas definidas sejam alcançadas os funcionários independentemente do cargo recebem bônus.

Aparentemente o programa de bônus mostra-se eficiente na medida que os entrevistados que são beneficiados o vê de forma positiva, como foi o caso da governanta, Renata: *“Considero saudável. É uma competição, mas você está competindo para o melhor. É no sentido de você buscar realmente se igualar pelo melhor, eu considero isso benéfico.”*

Além disso, o hotel elege todos os meses o colaborador do mês, ou seja aquele funcionário que mais se destacou na empresa. É uma forma que o hotel encontrou de reconhecer o trabalho dos funcionários e motivá-los a trabalhar sempre da melhor forma possível. Podemos observar as intenções do hotel na fala da governanta, Renata: *“Existem também os reconhecimentos de funcionários padrões, a gente realiza reuniões mensais, e quando um funcionário se destacou por alguma coisa, a gente menciona em reunião e vai juntando no final do ano nós reconhecemos as idéias que foram dadas ao longo do ano. Os prêmios, se você pensar em ordem econômica, não representam muito, mas se você faz uma cartinha que a camareira tal, foi eleita a camareira padrão e foi quem mais recebeu elogios de hóspedes e ainda que seja apenas uma caixinha de chocolate, entregue a ela em uma reunião, perante todas as colegas, isso resulta em motivação.”*

No entanto, um fato observado é que nem sempre esta forma de incentivo é informada pelos funcionários. Muitos funcionários, quando questionados sobre a existência ou não de algum programa de incentivo por parte do hotel para com os funcionários, responderam que não. E ainda acrescentaram que na época do grupo Aoki sim, havia incentivos. Isto pode ser evidenciado no comentário abaixo:

*“Na época que eu entrei (quando o hotel ainda pertencia ao grupo Aoki) aqui eles forneciam muita coisa boa, muitos benefícios, nós tínhamos curso de inglês...cesta de Natal eles davam para nós...este ano não deram mais”* – Maria, supervisora de andares

Por outro lado, um fator observado e que aparentemente é responsável por gerar motivação entre os funcionários, e que os incentiva a continuar trabalhando no hotel é a possibilidade de crescimento que é oferecida a todos os funcionários. Este fator foi citado por vários entrevistados, independentemente do cargo que ocupam:

*“Aqui por mais que o hotel e a crise esteja acontecendo no mercado, você tem a perspectiva maior de crescer, você tem a oportunidade de subir. Pretendo ganhar melhor, pretendo ter uma posição melhor no hotel”* – Moraes, garçom (O Moraes foi recentemente promovido a Maitre)

*“Bom, eu se fosse possível eu gostaria de ser uma arrumadeira, mas eu espero com calma no dia que Deus ver que eu mereço, mas eu espero um dia poder trabalhar nos andares”* – Denise, faxineira.

*“Mudar de emprego não, mudar de cargo sim.”* – Lilian, faxineira respondendo se ela gostaria de mudar de emprego.

*“Eu pretendo ficar, pretendo inclusive, eu tenho proposta até de trabalhar aqui ou em outro hotel também, da rede, tá abrindo o Caesar Park da Vila Olímpia, tá abrindo o Caesar Park Paulista, então se surgir a oportunidade de um cargo melhor aí eu vou”* – Sr. Otávio, supervisor de limpeza.

Portanto, a empresa apresenta *incentivos diretos*, e formas de motivar seus funcionários no ambiente de trabalho, como o programa de bônus, o reconhecimento do funcionário do mês, no entanto não dá para afirmar que estes incentivos são voltados para estimular a cooperação entre os funcionários, até porque estes incentivos são todos voltados para o indivíduo e não para a equipe como um todo, ou seja, tem-se a impressão de que há uma tentativa de motivar cada funcionário nas suas atividades individuais, mas isto não significa que a cooperação seja necessária ou que o intuito deste incentivos seja o de gerar cooperação entre os funcionários.

Um outro resultado esperado era levantar dados que indicassem que a existência de relações de confiança entre os funcionários, resulta em cooperação entre eles, agiliza e facilita as tarefas, e o trabalho em equipe.

Pode-se afirmar que neste estudo de caso a hipótese acima é verdadeira. Através de exemplos levantados pelos entrevistados, constatou-se que quando existe uma relação de confiança, o trabalho e as atividades são realizadas com mais facilidade, com menos gasto de tempo e energia. Mais uma vez, o exemplo que a Maria, supervisora de andares citou ilustra bem a importância e as vantagens de se ter uma relação entre os funcionários no trabalho: *“Nós temos um arrumador que ele é meio enrolão. Ele é daqueles que gosta de dar nó em pingo d’água, como diz o ditado. Você dá a tarefa, quer dizer, eu passo as tarefas mas não posso acompanhar ali, 12 horas por dia 24 horas por dia. Se eu passo a tarefa, vou fazer o meu trabalho ciente de que ele esteja fazendo o dele. Só que muitas vezes quando eu volto, o serviço não está completo ou está deixando a desejar, então a gente tem que tá sempre, são o tipo de pessoa que você tem que trabalhar mais próximo delas né. Às vezes, até mesmo como eles falam, ‘É a senhora não confia em mim’, ‘Olha eu gostaria de confiar’, a partir do momento que se eu passo uma tarefa e você executa a tarefa eu vou confiar, agora a primeira vez você chama e conversa, a segunda vez você chama e conversa, orienta ‘Olha é assim, assim, assado, a pessoa, elas entende, ele entende que na verdade é um só. Só que ele faz de conta que ele esqueceu, sempre a mesma desculpa, ‘Ah porque eu esqueci’, ‘Ah, porque eu não entendi’. Então você sabe né...E eu trabalho diferente com essas pessoas...É muito desgastante, porque você, por exemplo, eu trabalho desde o início eu como se diz fui promovida supervisora treinadora. Todo esse pessoal que trabalha aqui*

*no hotel foram treinados por mim. Todos. E sempre que acontece de eles caírem o serviço, então eu dou uma reciclagem. Você entendeu? Então você sabe que a pessoa tá ali, sabe fazer o serviço bem feito e só não faz quando não quer mesmo.”*

Este relato mostra um exemplo de relação em que não há confiança entre as partes, e podemos perceber que há um trabalho em dobro, pois a supervisora tem que checar mais de uma vez o trabalho de seu funcionário, por não confiar que ele vá realizá-lo adequadamente. Com isso notamos que há um desgaste por parte da supervisora e o tempo para realizar a atividade acaba sendo maior.

Desta forma, podemos dizer, a partir do que se foi constatado nas entrevistas e observações que a existência de confiança entre os funcionários resulta em cooperação, agiliza e facilita as tarefas e o desempenho geral da organização.

Um terceiro ponto levantado nesta pesquisa foi a hipótese de que em um ambiente de trabalho em que as pessoas podem confiar umas nas outras é percebido pelos funcionários como satisfatório. Todos os entrevistados, sem exceção elogiaram o ambiente de trabalho do hotel, e disseram se sentir bem trabalhando lá. Os funcionários passam a impressão de que realmente há um trabalho em equipe, há união e todos podem contar com o apoio de todos. Com exceção do depoimento da supervisora de andares e do Sr. Otávio sobre situações em que a confiança deixou de existir no relacionamento com determinados funcionários, todos os funcionários entrevistados afirmaram poder confiar em seus colegas de trabalho nas atividades diárias.

Talvez a imagem desse ambiente que as pessoas passam de união e harmonia seja também fruto da forma como a própria direção do hotel aborda esta questão junto a seus funcionários. Como visto anteriormente, a questão do hotel valorizar seus funcionários e dar oportunidade a eles para crescerem dentro do hotel é muito significativa

para os funcionários. Um fato interessante é que isto vem da gestão Aoki. Como observado nas entrevistas, o Grupo Aoki mantinha seus funcionários por muito tempo no hotel, tanto que todos os funcionários atuais que estão há 10, 20 anos trabalhando no hotel iniciaram na época do grupo Aoki. Após a compra pelo Grupo Posadas o hotel passou por uma fase de transição, muitos funcionários foram dispensados, inclusive funcionários antigos, mas o hotel ainda manteve alguns funcionários veteranos como o Sr. Otávio, a Maria, a Renata, até porque eles representam de certa forma a tradição do hotel, e para os demais funcionários eles representam a segurança que o hotel proporciona, e a confiança que existe entre a organização e funcionário. O próprio gerente geral, Sr. Roberto citou o conflito que eles têm em relação a estes funcionários mais antigos, pois eles já estão há tanto tempo trabalhando no hotel, que torna-se difícil substituí-los por tudo o que eles representam para a organização, mas principalmente para os funcionários.

Um caso relatado pela governanta ilustra bem este ambiente de confiança, cooperação que é demonstrado pelos funcionários:

*“Eu tive uma situação, isso foi mais ou menos a 4 meses, de pessoas sem condições de trabalhar e o hotel estava lotado. E teve um menino que teve problema de coluna e o médico deu uns 10 dias para ele, então estava faltando gente. Tinha gente que estava de férias, e eu estava um tanto quanto agitada porque tinha um número de apartamentos para fazer que era superior ao número de pessoas que eu tinha trabalhando, e todo mundo começou a perceber que eu estava meio nervosa, e de repente as meninas foram almoçar, e eu fiquei sabendo até no outro dia, que todo mundo foi, almoçou e voltou rapidamente e eu não pedi a ninguém que almoçasse em meia hora, porque eu considero de direito, não vou dizer que eu nunca fiz, mas eu odeio essa situação de pedir para alguém almoçar em menos tempo que uma hora, porque o trabalho é pesado.*”

*Aí chegou 15:20 e algumas pessoas começaram a me ligar: 'olha eu sei que já tá quase no meu horário de ir embora, mas eu posso ficar, faltam 2 apartamentos eu faço hora extra e termino tá' E a gente conseguiu naquele dia, que eu pensei que eu pensei que fosse ter muito problema, a gente conseguiu realizar todo o trabalho dentro do horário, as pessoas almoçaram rapidamente, elas passaram do horário, eu não fiquei devendo nada isso a elas, depois a gente pagou, mas assim, quando elas foram embora, eu me senti muito gratificada pela equipe, porque elas diziam assim, ai a gente fez porque foi por você, quer dizer, não sei se foi exatamente por mim, eu acho que elas teriam feito por qualquer pessoa, e isso mesmo se nós colocássemos de maneira impositiva, mas elas ficaram. Não foi uma imposição, elas compreenderam que eu precisava delas naquele dia, e elas começaram a me ligar. Sendo que faltava pouco para às 15:20, eu ia pegar o meu bip que eu ia subir de cima a embaixo para dizer, olha não vai dar para você sair neste horário, era uma atitude que eu teria que tomar, e elas anteciparam. Aquele dia foi muito legal”.*

Assim, podemos concluir que em um ambiente em que as pessoas confiam umas nas outras é percebido como mais satisfatório.

Por fim, o último ponto que esta pesquisa se propôs a verificar foi a questão do papel das relações de confiança entre fornecedores e organização, e se há redução dos custos econômicos em função da confiança.

Como já demonstrado na segunda parte da análise, constatou-se a importância de um bom relacionamento entre a organização com seus fornecedores, e que ao longo do tempo, através das experiências e convivências uma relação de confiança vai se construindo, resultando em uma parceria informal, ou seja, não há contratos, mas que diminui custos econômicos, como por exemplo: diminuição de custos de estoque através de acordos de entregas, negociação de prazos de pagamento,

vantagens para a forma de pagamento, possibilidade de parcelamento das dívidas, possibilidade de entregas sem planejamento prévio, adequação dos produtos aos pedidos do hotel, etc.

## 14. Conclusão

Este estudo de caso teve como objetivo analisar o papel desempenhado pelas relações de confiança e como elas são criadas no interior da organização e entre ela e seus fornecedores.

Vários autores, entre eles COLEMAN (1990), AXELROD (1984) e GAMBETTA (1988) convergem para a idéia de que relações de confiança demandam tempo para serem construídas, neste sentido, este estudo também constatou a partir dos resultados obtidos, que a relação de confiança tanto entre os funcionários da organização, como entre a organização e seus fornecedores foi construída com o passar do tempo, através da convivência e do compartilhamento de experiências. A confiança se formou principalmente a partir de atitudes de cooperação entre os envolvidos ao longo do tempo. Pudemos verificar nos depoimentos dos entrevistados que foi a partir de gestos de ajuda e cumplicidade que eles perceberam quem são as pessoas com as quais eles podem confiar. Ou seja, pode-se dizer que foi a partir da convivência que as pessoas obtiveram informações umas das outras e puderam decidir quem são aquelas pessoas com as quais elas dividiriam uma relação de confiança.

Mas, o que é confiança? Este estudo se propôs a trabalhar com a tipologia dada por Newell & Swan (2000), a qual identifica três principais tipos de confiança, 1) companion trust 2) competence trust e 3) commitment trust, já descritos anteriormente (ver item 4. Referencial Teórico).

Nota-se que dois tipos de confiança podem ser identificados claramente neste estudo de caso: 1) Companion Trust e 2) Competence Trust.

1) Companion Trust, é a confiança originada pelo coleguismo ou seja, se refere à confiança baseada em demonstrações de boa vontade e amizade pessoal. Tal confiança é construída num processo de troca recíproca e que se desenvolve num período de tempo, no qual as pessoas têm a chance de se conhecerem.

Como pudemos observar, foi a partir da convivência ao longo do tempo e das experiências de cooperação entre os funcionários do hotel que a relação de confiança parece ter sido desenvolvida. Ou seja, baseando-se nos exemplos de ajuda mútua e de colaboração, cada um dos funcionários formou sua própria opinião sobre os demais funcionários, e a partir disso foi construindo sua relação com a equipe no ambiente de trabalho.

2) Competence Trust, é a confiança originada baseando-se na percepção da competência dos outros para desenvolver tarefas que exigem habilidades especiais. Como diz a definição, isto não precisa necessariamente ocorrer através de trocas interpessoais, ou seja, a confiança pode surgir a partir de julgamentos de competência. Este tipo de confiança também foi observada neste estudo de caso.

Podemos explicitar isso através do exemplo observado na área de governança. O grau de escolaridade da supervisora de andares (Maria) é inferior a de seus subordinados, no entanto este fato não impediu que ela assumisse um cargo de chefia, pode-se dizer que a direção e a gerência têm confiança em seu trabalho. Ela tem 23 anos de experiência no hotel e nas palavras da governanta: *“Tem uma supervisora, a Maria que ela é uma pessoa muito capacitada para o agir, ela é muito boa naquilo que faz, talvez ela não consiga responder a um questionário desse, mas se você a ver trabalhando, você pode entender porque eu valorizo e reconheço tanto a profissional”*. Podemos notar que há uma relação de confiança entre chefe e subordinado, a governanta

(chcfc) confia no trabalho da supervisora a partir da observação de sua competência, e de sua eficiência.

Uma fato relevante observado neste estudo de caso foi que os funcionários aparentam ter que lidar com uma certa tensão entre relacionamentos pessoais e relacionamentos profissionais, quem são as pessoas com as quais eles podem dividir uma relação de amizade, e quem são as pessoas com as quais eles decidem ter apenas uma relação profissional? E com isso a confiança também entra como um fator que contribui para gerar esta tensão, na medida em que as pessoas têm que lidar com a situação de ter um relacionamento profissional com uma determinada pessoa, que envolva confiança para as atividades do trabalho, mas ao mesmo tempo que não envolva confiança para assuntos pessoais. Sendo contraditório com a própria imagem do hotel, transmitida pelos funcionários, de ambiente de amizade e união.

Podemos exemplificar esta tensão através dos comentários abaixo:

*“Eu posso confiar nas pessoas que eu trabalho. No profissional. No pessoal não posso revelar tudo” – Vinícius, mensageiro.*

*“eu acho que através da amizade é que você adquire confiança nas pessoas...na minha equipe aqui dentro eu confio em matéria de trabalho...agora já confiar de uma maneira mais íntima não. Eu já diria que minha confiança seria com outras pessoas, não propriamente aqui dentro” – Maria, supervisora de andares.*

A terceira terminologia de confiança - Commitment Trust, é aquela em que a confiança é originada pelo comprometimento baseado em acordos contratuais entre as partes. Cada parte espera ganhar benefícios a partir da relação compartilhada e há confiança de que haverá comprometimento entre ambas para agirem de acordo com os detalhes acertados no contrato.

Pode-se dizer que indiretamente foi identificado este tipo de confiança no relacionamento entre o hotel e seus fornecedores na medida em que há um contrato informal entre as partes.

A negociação se dá a partir de acordos informais, como foi explicado pelo gerente de compras, entre a organização (representada pela área de compras) e os fornecedores:

*“Ela (parceria) não é uma coisa formal que você tem que fazer uma documentação, não precisa nada disso. Hoje basta mais o jeito de falar com eles, a forma de falar com eles”* – Romeu, gerente de compras.

Como constatado, o hotel cada vez mais, tenta trabalhar em parceria com seus fornecedores, buscando estabelecer uma relação duradoura, por exemplo, hoje o hotel possui empresas que lhe fornecem produtos há 22 anos, como é o caso da Vigor, Paulista e Agrofrutas. A relação entre as partes é principalmente baseada na confiança mútua, já que não existe um contrato formal entre a organização e os fornecedores, e a qualquer momento uma das partes pode romper com a negociação. Neste contexto, podemos acrescentar que este estudo de caso mostra que a existência de confiança em uma relação com fornecedores melhora a qualidade das transações, pois como nos foi explicado pelo gerente de compras nas negociações com fornecedores antigos: *“Nós temos vários fornecedores que já estão aí com nós há 10 anos, 12 anos. São fornecedores bons, aqueles que você pode confiar. Você sabe que o produto deles não vai dar, não vai trazer problemas pra nós. O preço é sempre uma coisa fixa, não aquele negócio de toda semana sobe desce...quando eles entregam determinado produto, você sabe que não vai tá faltando. Que a qualidade não vai tá inferior”*.

Além disso, constatou-se que a existência de confiança na relação entre organização e fornecedores reduz os custos na medida que se permite ao hotel obter vantagens como: flexibilidade para definição de prazos de entrega, facilidade no pagamento, atendimento exclusivo aos pedidos de mercadorias, descontos, etc.

Também em relação à definição de confiança, este estudo constatou duas maneiras que os funcionários do hotel utilizam para definir confiança:

1) Alguns declaram ter predisposição para confiar na **pessoa** em que eles identificam valores como honestidade, sinceridade e amizade.

2) Outros focam-se principalmente no modo de agir das pessoas, são mais precavidos no sentido de que a confiança surge após um tempo de convivência, de experiências de cooperação baseadas nas expectativas que se formam dentro de uma relação.

Desta forma, a confiança é definida basicamente através de dois pontos de vista, um que enfatiza o discurso, ou seja, fundamenta-se em valores que são intrínsecos à pessoa e outro que enfatiza um lado prático, que requer experiências e convivências entre as partes. Neste caso, a confiança surge justamente quando a partir do confronto entre as expectativas e a prática nota-se que há uma concordância. Ou seja, a ação ou atitude de uma parte atingiu as expectativas da outra.

GAMBETTA (1988) cita em seus estudos que o compartilhamento de crenças, valores culturais ou morais levam à cooperação entre as partes. E esta foi uma das maneiras que os funcionários expressaram suas percepções de confiança. Nota-se que confiança e cooperação estão intimamente relacionados na medida que constata-se, como já mencionado, que a confiança é percebida através de atos de cooperação ao longo do tempo.

GAMBETTA (1988) afirma ainda que confiança não é pré-condição para que exista cooperação, e sim é resultado dela, pois baseada em experiências anteriores de cooperação é que a confiança vai sendo construída e fortalecida e como vimos, isto foi constatado em algumas entrevistas deste estudo de caso. Por outro lado, é importante frisar que parte dos entrevistados demonstraram ter uma predisposição a confiar nas pessoas, sem necessariamente ter vivenciado algum tipo de experiência anterior que tenha envolvido cooperação entre eles.

Observou-se que estas pessoas que têm esta predisposição a confiar, a têm com aquelas pessoas nas quais elas identificam certos valores como honestidade e sinceridade.

Podemos dizer, a partir do que se foi constatado nas entrevistas, que a existência de confiança entre os funcionários resulta em cooperação, e desta forma agiliza e facilita as tarefas e o desempenho geral da organização e mostra que a confiança funciona como um meio facilitador das atividades diárias dos funcionários do hotel.

## **8. Bibliografia**

Livros:

AXELROD, Robert. *The evolution of Cooperation*. New York : Basic Books, 1984.

BARRETTO, Margarita. *Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo*. Campinas : Papyrus Editora, 1999.

BERVIAN, P.A., CERVO, A.L. *Metodologia Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

BRANDENBURGER, Adam M, NALEBUFF, Barry J. *Co-opetition*. 2.ed. New York : Currency Doubleday, 1996.

COLEMAN, James. *Foundations of Social Theory*. Cambridge : Harvard Press, 1990.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Castro. *Estudo sobre a competitividade das indústrias brasileiras*. Editora Papyrus, MCI/UNICAMP, 1995.

DASGUPTA, Partha. *Trust as a Commodity*. In: GAMBETTA, Diego. *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. Editora Basil Blackwell, 1988.

FUKUYAMA, Francis. *The Great Disruption*. New York : Simon & Schuster, 2000.

FUKUYAMA, Francis. *Trust : The social virtues and the creation of prosperity*. New York : Free Press, 1995.

GAMBETTA, Diego. *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. Editora Basil Blackwell, 1988.

LUHMANN, Niklas. *Confianza*. Editora Anthropos, 1996

MACEDO, Ronaldo. *Contratos Relacionais e Defesa do Consumidor*. São Paulo : Max Limonad, 1998.

MARSHALL, Edward M. *Transforming the way we work : The Power of the Collaborative workplace*. New York : Amacom, 1995.

PAIVA, Maria das Graças de Menezes V. *Sociologia do Turismo*. Campinas : Papyrus Editora, 1995.

PUTNAM, Robert. *Bowling Alone*. New York : Simon & Schuster, 2000.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

SABEL, Charles. *Studied trust : Building new forms of cooperation in a volatile economy in Industrial districts and local economic regeneration*. Geveva : International Institute for Labour Studies, 1992.

SALAH, Eldin Abdel Wahab. *Introdução à administração do Turismo*. São Paulo : Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1977.

SOLOMON, Robert C. *A melhor Maneira de Fazer Negócios: Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

TOCQUEVILLE, Alexis. *A democracia na America*. Belo Horizonte: Itaiiaia, 1962.

ZUCKER, L. G. Production of trust: *Institutional sources of economic structure, 1840-1920*. In: STAW, B., CUMMINGS, L. L. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 1986, 8, 53 – 111

WHITNEY, John. *The Economics of Trust : Liberating profits & restoring corporate vitality*. New York : Mac Graw-hill, 1993.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press, 1985.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. Londres: Sage, 1994.

### **Artigos, Teses e Publicações :**

BACHMANN, Reinhard. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*, The Netherlands, n.22, p. 337-365, 2001.

DAS, T. K., TENG, Bing-Sheng. Organization, Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, The Netherlands, n.22, p. 251-283, 2001.

DONEY, Patricia M., CANNON, Joseph P., MULLEN, Michael. Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 601-620, 1998.

GREY, Chris, GARSTEN, Christina. Organization, Trust, Control and Post-Burocracy. *Organization Studies*, The Netherlands, n.22, p. 229-249, 2001.

JACOMINO, Dalen. Você é um Profissional Ético?. *Você.s.a.*, (25), 28-37, 2000.

LEVERING, Robert. Confiança e Cooperação : O lucro gerado por um excelente local para se trabalhar. *RAE light*, 2(4), 14-20, 1995.

MAGUIRE, Steve, PHILLIPS, Nelson, HARDY, Cynthia. When 'Silence = Death', Keep Talking: Trust, Control and the Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain. *Organization Studies*, The Netherlands, n.22, p. 285-336, 2001.

NEWELL, S., SWAN, J. Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*. 53, 10, 1287-1328, 2000.

REED, Michael I. Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*, The Netherlands, n.22, p. 201-227, 2001.

SERSON, Fernando Mindlin. *Pontos de Excelência e de Fracasso nos Serviços : Uma reflexão acerca da teoria e implicações práticas nos serviços básicos de hotelaria*. São Paulo : FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1998. 115p. (Dissertação, Mestrado, Mercadologia)

SITKIN, Sim B., ROUSSEAU, Denise M., BURT, Ronald S., CAMERER, Colin. Special Topic Forum on Trust in and Between Organizations. *The Academy of Management Review - Special Issue Editors*. 23, 3, 1998.