

Confiança organizacional em uma empresa familiar catarinense

IVONETE STEINBACH

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SUZANA DA ROSA TOLFO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

IÚRI NOVAES LUNA

THIAGO SOARES NUNES

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

CONFIANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR CATARINENSE

1 INTRODUÇÃO

O termo confiança é presente no dia-a-dia das pessoas, utilizado ao iniciar e dar continuidade aos relacionamentos, ou na interação com organizações com as quais estabelecem algum tipo de contato. Para Drummond (2007), a crescente heterogeneidade, complexidade e incerteza do cenário contemporâneo têm contribuído para inviabilizar o estabelecimento de condições favoráveis à instauração e/ou manutenção de relações de confiança, em qualquer nível de análise que se queira considerar.

Em decorrência desse cenário, no âmbito organizacional, o construto tem recebido elevado nível de importância, devido às evidências de seus benefícios para as organizações, pois a presença de relações de confiança entre os membros de uma empresa pode aumentar substancialmente a eficácia organizacional, podendo tornar-se um ativo intangível de grande valor econômico (ZANINI, 2007).

Embora as pesquisas científicas sobre confiança tenham mostrado uma expansão relativa ao âmbito interpessoal e organizacional, estudos sobre o nível da confiança organizacional ainda são incipientes na literatura nacional e especificamente, a confiança organizacional em empresa familiar não foi investigada, de acordo com a revisão de literatura realizada.

Em relação à relevância científica desta investigação, buscou-se identificar produções científicas nas bases de dados da BVS - PSI, que abrange diferentes embasamentos tais como: Scielo, Bireme, Lilacs, banco de teses, livros eletrônicos, videoteca digital de Psicologia entre outros. Os descritores pesquisados foram: valores organizacionais e *organizational trust*. Na literatura nacional foram localizados 12 trabalhos a respeito do tema e quatro estudos relacionados a esta pesquisa. Vale ressaltar que esses artigos abordam sobre os conceitos de confiança interpessoal e organizacional (JARAMILLO; LÓPEZ, 2010; BATISTA; OLIVEIRA, 2012) e elucidam a relevância dessa temática na atualidade (ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009; ZANINI; MIGUELES, 2014). Já na literatura internacional foram encontrados 9 artigos e 3 são pertinentes por demonstrarem o conceito de confiança organizacional a partir de suas características como vulnerabilidade, risco e interdependência.

A confiança organizacional é decorrente de normas e regras, formais e informais, bem como de valores compartilhados, os quais conduzem as interações humanas e estão diretamente relacionados à percepção de transparência, integridade e consistência nas relações (ZANINI, 2007). É por meio de relações de confiança, que grupos e pessoas demonstram a capacidade de se associarem espontaneamente, e esse fator está relacionado diretamente ao nível em que seus membros compartilham normas e valores que reforçam ganhos e benefícios mútuos, subordinando os próprios interesses individuais aos da coletividade. Logo, é importante conhecer como se estruturam as relações de confiança no contexto organizacional, uma vez que contratos e controles formais não garantem a tranquilidade das partes envolvidas, principalmente entre funcionários e sua organização de trabalho (JARAMILLO; LÓPEZ, 2010).

Considera-se importante o reconhecimento das peculiaridades de uma empresa familiar que podem ser considerados indicadores da confiança organizacional. Uma vez que é recorrente a associação desse tipo específico de empresa a uma “grande família”, em que as pessoas são conhecidas umas das outras e, em alguns casos, transformando as relações comerciais e interpessoais em relacionamentos de amizade.

Entende-se que a presente pesquisa, além de contribuir para a produção de conhecimento científico referente a confiança organizacional, pode auxiliar a proporcionar

relações de trabalho mais transparentes e ambientes com maior satisfação, saúde e qualidade de vida para os trabalhadores, bem como auxiliar na compreensão e gestão de empresas familiares, com vistas a facilitar relações de confiabilidade às organizações, atribuindo vantagem competitiva às mesmas. Com base no cenário descrito, este artigo objetiva compreender como ocorre o processo de confiança organizacional em uma empresa familiar catarinense.

2 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Na tentativa de sintetizar a análise semântica da palavra confiança, Oliveira (2004) destaca dois grupos de significados no conjunto das definições, isto é, de um lado a crença na probidade moral e nas qualidades profissionais de outrem, de outro, as expectativas da pessoa confiante que acredita na realização das mesmas. Segundo a autora, esse conjunto de significados está em consonância com os atribuídos ao verbo confiar, pois se pressupõe que a pessoa acreditará na probidade moral, na sinceridade afetiva ou nas qualidades profissionais.

Oliveira e Tamayo (2008) explicam que as relações de confiança podem ser investigadas partindo do indivíduo, passando pelas redes sociais de trabalho e, por último, considerando a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança. Segundo os autores, para compreender o tema confiança, é necessário delimitar o nível de análise que será utilizado, diferenciando claramente entre a confiança interpessoal (contato face a face entre indivíduos, sem intervenções institucionais); a confiança organizacional (papéis e regras como bases específicas para a confiança) e a confiança do empregado na organização (crenças do empregado sobre a manutenção dos padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade de reconhecimento do desempenho do funcionário).

Ao considerar a perspectiva interpretativista na qual os fenômenos são investigados por meio da percepção dos atores sociais e considerando as organizações como realidades socialmente construídas, a presente pesquisa considera a interação entre os níveis de confiança interpessoal e organizacional, no entanto, a ênfase será dada à confiança organizacional, englobando os pressupostos da pesquisa de Oliveira (2004) que trata da confiança do empregado na organização como fator relevante para a compressão da confiança organizacional.

Entende-se confiança organizacional, de forma geral, como uma generalização do sistema de confiança mútua de dois atores para um número maior de atores, sugerindo uma orientação coletiva de confiança na organização (OLIVEIRA, 2004). A autora destaca a existência de elementos comuns nas definições de confiança, como integridade, honestidade, credibilidade e preservação dos direitos dos outros e do auto interesse.

Identifica-se que o conceito de confiança organizacional está abarcado em bases teóricas voltadas às relações interpessoais, trabalhistas e comerciais, no âmbito das organizações e esta foi a referência teórica adotada na presente pesquisa.

Adota-se, neste trabalho, o pressuposto de que as relações de confiança se estabelecem a partir das condições de interdependência e vulnerabilidade entre as partes envolvidas e envolvem reciprocidade e expectativa positiva (ROUSSEAU et al., 1998; BREI; ROSSI, 2005; NAKAYAMA et al., 2007; KEATING; SILVA; VELOSO, 2010). Entende-se que o risco e a incerteza podem afetar negativamente as relações de confiança e aspectos como crenças, emoções, sentimentos e valores compartilhados podem afetar positivamente a confiança (JARAMILLO; LÓPEZ, 2010), em especial nas empresas familiares.

Compartilha-se ainda dos pressupostos de Zanini, Lusk e Wolff (2009) que definem a confiança como a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco por meio da desistência de contratos explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas. Esse conceito, que é relacional, pode ser compreendido na confiança percebida

por diretores, gestores, funcionários e clientes em relação à organização pesquisada, visto que não se estende apenas à esfera comercial, na relação entre empresas e clientes.

Para Covey (2008), os relacionamentos de todas as espécies são construídos e sustentados pela confiança e a falta dela é sinônimo de mau relacionamento. Por outro lado, uma das razões pelas quais o fenômeno confiança é tão significativo no atual *Zeithgeist*, é a fase da economia global e do trabalhador do conhecimento, baseada em parcerias e relacionamentos duradouros, os quais podem acabar em função do nível de confiança.

Kramer (1999) realizou uma revisão sobre as bases da confiança organizacional, isto é, as condições antecedentes que promovem a confiança, como fatores sociais, psicológicos e organizacionais e descreve-as de maneira classificatória: confiança disposicional (predisposição para confiar, crença da natureza humana); confiança baseada na história (interações repetidas entre os indivíduos são úteis para a avaliação das intenções do outro, possibilitando inferências sobre a sua confiabilidade); confiança baseada na categoria (pertencimento do indivíduo a uma determinada categoria social ou organizacional); confiança baseada no papel (conhecimento personalizado sobre os membros da organização, atuando como redutor de incertezas); confiança baseada em regras (regras compartilhadas pelos indivíduos).

Ao abordar a confiança organizacional quanto à relação estabelecida entre organizações, Oliveira (2004) explica que o conceito de confiança organizacional deve ser analisado em nível macro, admitindo um caráter sistêmico e impessoal. Para considerar a percepção de funcionários quanto à confiabilidade de sua organização, a autora propôs a denominação “confiança do empregado na organização” e, para a realização de pesquisas nessa perspectiva, utilizou como base teórica a Psicologia Cognitiva.

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Oliveira (2004) demonstraram que os valores pessoais e as percepções dos valores organizacionais se posicionaram como antecedentes diretos e as percepções de justiça de procedimentos e de interação constituíram-se como antecedentes indiretos das variáveis-critérios de confiança. Em sua tese, a autora estudou a confiança dos funcionários na organização, abarcando os padrões éticos adotados pela organização e as normas organizacionais, a credibilidade da comunicação, o poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, de maneira financeira e profissional. Para tanto, a pesquisadora elaborou e validou a escala de Confiança do Empregado na Organização, com base nos critérios anunciados, conforme pode ser visualizado no Quadro 1:

Quadro 1: Confiança do emprego na organização: elementos

ELEMENTOS	SIGNIFICADOS
Padrões éticos adotados pela organização	Orientadores da conduta da organização e de seus empregados, tanto internamente quanto no relacionamento com os clientes e outras organizações. Estes princípios podem ser expressos em códigos de ética ou não. A ética no relacionamento com clientes significa recomendar produtos ou serviços adequados, ressarcir prejuízos, informar ao cliente assuntos que lhes interessam e preservar seus direitos. Em relação à conduta do empregado, este não deverá cometer erros nem agir de má fé em nome da organização. Por outro lado, a organização deve ser honesta com clientes, empregados e outras organizações com as quais se relaciona.
Credibilidade na comunicação	Grau de informações divulgadas pela organização, à sua veracidade e à sua transparência. O diálogo aberto e democrático, do qual os empregados possam participar eleva a credibilidade na comunicação. A omissão, distorção e negação de informações levantam suspeitas de que a organização está escondendo a verdade e que esta verdade poderá ser algo negativo para os empregados.
Poder econômico da organização (solidez)	A organização é reconhecida por seu poder econômico, capacidade de crescimento e por estar bem posicionada no mercado. Está preparada para suportar crises e mudanças de diretrizes; conseguir sobreviver em um ambiente de incertezas; é bem administrada e obtém lucros. Além dos fatores citados, a solidez organizacional pode ser associada ainda

organizacional)	aos produtos atrativos que possui, estabilidade dentro da sua área de atuação, que é expressa pelo tempo de permanência no mercado e uma imagem de respeitabilidade associada ao seu poder econômico.
Reconhecimento organizacional	Reconhecimento e valorização do empregado por meio da compensação financeira, promoção por mérito, investimento na capacitação profissional, acesso a novas tecnologias e conhecimentos que possam ser agregados ao trabalho, progressão de carreira, etc.
Normas organizacionais	Cumprimento da legislação, normas, procedimentos internos e de promessas, isto é, de “cumprir o que foi prometido”. A organização deve obedecer à legislação ao pagar pontualmente salários e encargos trabalhistas e cumprir os termos determinados em contrato. O empregado espera que ela honre seus compromissos formais e as promessas.

Fonte: adaptado de Oliveira (2004)

Oliveira (2004) defende que essas categorias, geradas a partir da análise de conteúdo, formam um esquema mental e conclui que o empregado elabora uma representação mental da confiabilidade da organização. No entanto, a interdependência das cognições identificadas forma o esquema mental confiança do empregado na organização, que integra padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeiramente quanto profissionalmente.

Os estudos consultados sugerem que não há clareza com relação aos indicadores da confiança organizacional e, embora não tenha sido identificada uma uniformidade nos métodos utilizados na investigação do fenômeno, verificou-se que de forma geral, os estudos sobre confiança são de natureza quantitativa. Observou-se que os fatores comunicação, preocupação com os funcionários (reconhecimento) e cumprimento de promessas é comum a todos os autores revisados. No entanto, na presente pesquisa, buscou-se compreender a confiança organizacional por meio da percepção de diretores, gestores, funcionários e clientes e procurou-se identificar a percepção dos mesmos a respeito das categorias pré-estabelecidas por Oliveira (2004), referentes à confiança do empregado na organização. Também foram elencadas algumas categorias identificadas a *posteriori* e não identificadas na revisão de literatura realizada, mas que emergiram com base no campo.

É relevante ressaltar que os acordos entre organizações, funcionários e/ou clientes nem sempre são realizados explicita e formalmente. Eles têm por base as percepções e crenças dos envolvidos acerca dos termos e condições em que os mesmos fazem parte, sobre as promessas e obrigações mútuas e, a este fenômeno denomina-se de contrato psicológico (ROBINSON; MORRISON, 1995; ROUSSEAU, 1989; 2000; 2001), o qual pode ser relacionado com o construto confiança.

O construto contrato psicológico pode ser pertinente aos estudos sobre confiança organizacional, pois segundo Gracia et al. (2006), o conteúdo desse tipo de contrato refere-se ao conjunto de promessas e obrigações recíprocas e o seu cumprimento tem implicações diretas na confiança. Wetzel (2001) enfatiza ainda que os acordos violados afetam a confiança, podendo resultar em declínio na qualidade da comunicação e cooperação, do processo decisório e desempenho.

3 MÉTODO

Nesta pesquisa se estudou a confiança organizacional em uma empresa familiar catarinense. Procurou-se compreender o fenômeno produzido nas e pelas interações cotidianas de trabalho, a partir do significado que as pessoas atribuem à realidade organizacional. Para tanto, uma investigação de natureza qualitativa mostrou-se apropriada como caminho que possibilitasse uma aproximação a essa realidade, de maneira que não é o objeto de pesquisa diretamente o fenômeno em si, mas a significação que ele ganha para as pessoas que o vivenciam, sem a pretensão de chegar ao limiar da representatividade. Além disto, a pesquisa

é considerada descritiva e estudo de caso.

Trata-se, portanto, de uma abordagem interpretativa, com os pesquisadores tipicamente envolvidos em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes (GRAY, 2012; CRESWELL, 2007). Como vertente desse aporte teórico, a pesquisa foi guiada pelos pressupostos do interacionismo simbólico, pois buscou compreender a maneira como o mundo social chega a ter um significado para os atores, a partir de seus relacionamentos interpessoais (BERGER; LUCKMANN, 2011).

Avaliou-se que para participar da pesquisa, os participantes tinham que conhecer e ter vivência das práticas organizacionais. Os critérios pré-definidos para a escolha dos participantes foram: a) diretores/proprietários (3 participantes) da organização pesquisada, com mais tempo de serviço na empresa e considerados os principais portadores da cultura organizacional; b) gestores (7 participantes), que iniciaram suas atividades na empresa em outras funções e que são ocupantes de cargos de confiança há pelo menos um ano na organização; c) funcionários (8 participantes), sem cargos de responsabilidade, que já trabalhavam há mais de um ano na organização; d) clientes (5 participantes) que possuíam mais de um ano de cadastro e que compravam com frequência de no mínimo semestral.

Para facilitar a leitura e compreensão do leitor e preservar o sigilo sobre a identidade dos participantes, utilizou-se a seguinte nomenclatura ao se referenciar aos entrevistados, ao longo dos relatos de pesquisa: D1 a D3 para referir-se aos diretores/proprietários; G1 a G7 para referir-se aos gestores (cargos de coordenação ou gerência); F1 a F8 para funcionários (cargos de confiança); C1 a C5 para os clientes entrevistados.

O número de participantes foi determinado pela saturação das informações, isto é, as entrevistas foram realizadas até o momento em que a busca de informação se tornasse redundante e a aquisição de informação nova imperceptível (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Ao todo, foram entrevistados 23 participantes.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada a coleta documental, com vistas a identificar os indicadores de confiança organizacional. Para tanto, foram solicitados materiais que a organização tinha arquivados, publicados ou que estivessem nos seus ambientes físicos. A segunda etapa constituiu-se a partir das entrevistas que foram realizadas com diretores, gestores, funcionários e clientes, com base nos roteiros elaborados previamente. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior categorização e análise dos relatos.

Concomitante às etapas da coleta de dados realizou-se observação livre não-participante que se constitui em uma técnica utilizada em pesquisa qualitativa e possui como objetivo apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 1995). Os pesquisadores utilizaram como orientação para atuação as categorias de análise pré-estabelecidas e um diário de campo para o registro dos dados. As informações oriundas das observações foram registradas no diário de campo e posteriormente digitadas e categorizadas.

A análise e categorização de dados foram feitas com base nas categorias preestabelecidas e em outras que foram acrescentadas durante o desenvolvimento da pesquisa. Os indicadores de confiança organizacional foram distribuídos de acordo com os critérios pré-estabelecidos por Oliveira (2004), isto é, padrões éticos e normas organizacionais; credibilidade da comunicação; solidez organizacional; promoção e crescimento dos funcionários e reconhecimento financeiro e profissional. A técnica utilizada na análise e interpretação dos dados foi a análise de conteúdo temático-categorial. Esse método permite a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem.

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH). Por isso, foram tomados os devidos cuidados éticos que preservassem a integridade das pessoas, tais como proteção à identidade dos participantes, sigilo, respeito e honestidade para com eles, explicitação das condições de estudo e

autenticidade no registro dos dados e resultados. Portanto, foram utilizados nomes fictícios aos nomes dos atores organizacionais e também para a própria organização, referindo-se à ela como “Home & Bike”, sua matriz como loja 1 e as filiais como lojas 2 e 3.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A organização estudada opera no setor de varejo, que comercializa eletrodomésticos, móveis e decorações e foi fundada na década de 1960, com sede em uma cidade da grande Florianópolis. Atualmente a empresa possui 3 lojas e um total de 5.600 m² de área de vendas, somando o espaço das três lojas. É dirigida pelos dois filhos do fundador e a esposa do segundo filho e conta com um quadro de aproximadamente 150 funcionários. As características gerais dos entrevistados são apresentadas resumidamente a seguir: mulheres (19); entre 36 a 40 anos (6); trabalham entre 6 a 10 anos na empresa (6 funcionários); tempo de cadastro dos clientes entre 6 a 10 anos (2) e mais de 10 anos (2); ensino superior incompleto (8).

Considera-se o pressuposto que a confiança se manifesta nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos e requer um relacionamento entre duas ou mais partes, onde as ações de cada parte afetam as demais (ROUSSEAU et al., 1998).

4.1 Padrões éticos e normas organizacionais

Os padrões éticos, indicadores da confiança organizacional, estão associados aos princípios éticos que orientam a conduta da organização e de seus funcionários, tanto internamente quanto no relacionamento com clientes (OLIVEIRA, 2004). Tais princípios podem ser expressos em códigos de ética ou não, porém influenciam as relações entre funcionários e clientes; organização e funcionários, e organização e organização e que podem estar associados à percepção de justiça e vantagens mútuas que segundo Zanini (2007), são elementos essenciais da confiança.

Ao se referir aos fatores que os levam a confiar na empresa pesquisada, nas questões gerais sobre confiança organizacional, os entrevistados responderam que o cumprimento de promessas, a resolução de problemas de assistência técnica e o cumprimento das obrigações legais seriam fatores influenciadores, senão determinantes da confiança organizacional.

Identificou-se que a categoria cumprimento de promessas foi a mais recorrente nos conteúdos analisados relacionados à confiança organizacional. Além de ter sido citada nas respostas acerca do conceito geral de confiança organizacional, essa categoria também foi recursiva nos relatos dos entrevistados quando lhes foi perguntado sobre os padrões éticos e normas organizacionais.

Os relatos reforçam o cumprimento de promessas como fator indissociável da confiança organizacional, por meio das percepções dos entrevistados, as quais ressaltam a importância de praticar o que se anuncia nas propagandas, seja em relação aos produtos, atendimento, prazos de entrega e montagem ou até mesmo nos preços anunciados. Algumas verbalizações foram: “No cumprimento de promessas sempre foi tudo muito certinho [...]. A honestidade na hora de vender o produto, na hora da entrega, na hora que a gente vem fazer um acordo né” (C4). Quanto ao cumprimento das promessas nas relações de trabalho, isto é, com os funcionários, identificou-se que a maioria dos entrevistados confirma na prática a existência desse valor, como por exemplo: “Se a empresa prometeu alguma coisa, ela vai cumprir, tanto para clientes como para funcionários” (F8).

A condição de vulnerabilidade e risco são elementos-chave das relações de confiança e, ao tratar do cumprimento de promessas realizadas que, na maioria das vezes se concretiza de forma verbal, identifica-se que esse fator é pertinente à organização pesquisada e pode ser

considerado, de acordo com a percepção dos entrevistados, um indicador da confiança organizacional, pois as expectativas positivas são confirmadas (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ROUSSEAU et al., 1998; BREI; ROSSI, 2005; ZANINI, 2007; NAKAYAMA et al., 2007; ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009; KEATING; SILVA; VELOSO, 2010).

Outro aspecto frequentemente citado pelos entrevistados diz respeito à resolução de problemas ocorridos com produtos, sejam eles originados na entrega da mercadoria, gerando uma necessidade de troca; no defeito apresentado após manuseá-lo ou até mesmo na insatisfação do cliente ao receber a mercadoria e perceber que a mesma não está de acordo com o esperado.

Os gestores e funcionários reconhecem que a resolução de problemas de produtos é prioridade na organização pesquisada. A confiança organizacional foi reconhecida nas relações comerciais novamente e parece que esse fator gera confiabilidade nos funcionários que se relacionam diretamente com os clientes, especialmente por poder transmitir com segurança de que os problemas serão resolvidos. Os relatos mostrados a seguir procuram ilustrar a preocupação em resolver problemas de produtos com eficácia: “[...] pra gente provar que tem confiança é no momento do erro, porque quando está tudo dando certo, é fácil a gente achar que é confiável, mas na hora de um erro, aí é que a gente mostra se pode ter confiança ou não” (G3); “[...] a Home & Bike tenta resolver os problemas das pessoas. A gente vê o próprio cliente dizendo ‘ah, eu comprei lá porque sabia que eles iriam fazer assim, eu confio, eles estão sempre dispostos a ajudar’” (F3).

Identifica-se que as práticas organizacionais, guiadas por valores arraigados, são inquestionáveis na organização pesquisada, pois a certeza de que a resolução dos problemas oriundos da insatisfação dos clientes precisa der prioridade. Nas observações realizadas *in loco*, foram identificadas algumas demandas de clientes, consideradas urgentes, confirmando as constatações anteriormente relatadas. Esse aspecto vai ao encontro dos pressupostos defendidos por Guardania et al. (2013), em que os autores anunciam que a confiança dos clientes sofre influências da percepção da importância que a organização lhes atribuiu, no sentido de mostrar preocupação em resolver prontamente os problemas e demonstrar interesse na manutenção do relacionamento.

Os entrevistados que possuem mais tempo de serviço na empresa reconhecem uma transição da mesma, quanto ao cumprimento de suas obrigações legais, isto é, ao fazerem menção aos impostos e direitos trabalhistas, como o pagamento dos salários na folha, por exemplo, afirmam que a empresa já esteve em um momento de maiores irregularidades e, na atualidade é reconhecida pelo cumprimento dessas obrigações. Essa transição foi identificada por quase todos os entrevistados, em especial pelos gestores.

De acordo com os entrevistados, a preocupação dos dirigentes com as questões legais é evidente na atualidade. A transição da informalidade para a formalidade parece reforçar o valor “honestidade e confiança” declarado pela organização, uma vez que segundo a percepção dos entrevistados essas questões não são mais discutidas na organização, devido à previsibilidade existente de que os pagamentos serão realizados conforme a lei e de que a própria legislação tem cobrado mais veementemente o cumprimento da legislação pela empresa. Embora se tenha identificado alguns acordos informais com os funcionários, parece que a empresa demonstra uma tendência à regularização das questões legais.

Quanto ao cumprimento das normas de trabalho e da legislação trabalhista, observou-se ainda nos relatos de duas gestoras que o mesmo ainda está falho, visto que os gestores fazem um processo de socialização do novo funcionário, apresentando-lhe o manual do colaborador, seus direitos e deveres, mas não dão continuidade à essa sistemática, fazendo com que em alguns casos, as normas de trabalho se percam. Outro aspecto relevante está relacionado às dúvidas oriundas das normas relativas aos horários de treinamentos e reuniões, visto que a

organização não permite que os funcionários registrem o horário de saída para os treinamentos, o que parece gerar sentimentos de iniquidade e insatisfação.

4.2 Credibilidade na comunicação organizacional

De acordo com Oliveira (2004), a confiabilidade da comunicação pode ser associada ao grau de informações divulgadas pela organização, à veracidade e à sua transparência. A autora defende que para haver confiança, a informação deve circular livremente em todos os setores e entre os níveis hierárquicos. A omissão e distorção de informações podem levantar suspeitas de que a organização está escondendo a verdade e que esta verdade poderá ser algo negativo para os funcionários.

Ao serem indagados sobre a confiança organizacional por meio das questões abertas, que objetivaram investigar a percepção dos entrevistados sobre a confiabilidade na empresa pesquisada, os entrevistados não mencionaram diretamente a comunicação como um fator de crédito ou descrédito na confiança organizacional. Porém, ao serem estimulados a refletir sobre esse aspecto, por meio de questões orientadas por essa categoria, a maioria dos entrevistados relatou que a comunicação na empresa pesquisada não pode ser considerada um indicador da confiança. Os fatores citados com recorrência foram: falta e/ou atraso na distribuição de informações, que ficam centralizadas com diretores e gestores; a divisão entre setores da empresa, evidenciada na falta de companheirismo entre funcionários de setores e/ou de lojas diferentes, ou até mesmo, na competição entre eles; e a comunicação externa, na relação com os clientes.

A falta e/ou atraso na distribuição de informações é concebida pelos entrevistados como um fator que possui implicações negativas na confiança organizacional. Embora identifiquem que na atualidade há acesso a informações sobre a condição financeira da empresa e também a alguns projetos futuros, esse aspecto foi apontado como deficitário pelos diretores, gestores e funcionários entrevistados. Um dos dirigentes reconhece quem há um esforço da direção para transmitir as informações necessárias, mas que em alguns casos, por esquecimento ou devido às atribuições do dia-a-dia, acabam não fazendo.

No caso da organização pesquisada, identifica-se por meio da análise dos documentos, o objetivo de esclarecer as normas e deveres aos funcionários, incluindo parte do contrato formal de trabalho no manual do colaborador e solicitando a assinatura dos funcionários na entrega do material. No referido documento, são expressas obrigações em relação a horários de trabalho, uso de uniforme, comportamentos relacionados à relação com os colegas e superiores, dentre outros aspectos, incluindo as possíveis sanções a serem aplicadas no descumprimento do que foi declarado.

Ao considerar a relação entre as condições de trabalho estabelecidas sobre normas e procedimentos formais e informais e os níveis de confiança organizacional, parece relevante destacar que na organização pesquisada, essas relações entre os dirigentes, gestores e funcionários parece não ser pautada em altos níveis de confiança, de maneira que os diretores reconhecem a falta de eficácia na transferência das informações e a necessidade de assinaturas nos comunicados transmitidos. Os gestores entrevistados por sua vez, identificam a falta de agilidade na distribuição das informações e as “surpresas” geradas a partir de ações estratégicas definidas pela diretoria e que são desconhecidas pelos gestores. E, os funcionários, percebem a falta de alinhamento entre a comunicação dos dirigentes com os gestores e estes, com os demais funcionários, o que em alguns casos, pode prejudicar as operações realizadas no dia-a-dia e causar impactos negativos para as vendas realizadas.

De acordo com Zanini e Migueles (2014), quando existe relação de confiança entre as partes envolvidas, cresce a probabilidade de trocas e compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a satisfação. Há tendência a diminuir os custos

relacionados à aplicação excessiva de instrumentos burocráticos de segurança, como monitoração, regras e procedimentos formais. Portanto, identifica-se neste estudo que a falta ou fragmentação das informações parece afetar de maneira negativa a confiança organizacional.

Ainda com base na credibilidade na comunicação, identificou-se outro aspecto relevante, citado de maneira recorrente pelos entrevistados, ou seja, a divisão existente entre os setores e/ou filiais da organização. A maioria dos entrevistados, em especial gestores, demonstrou por meio de seus relatos, uma divisão entre os setores da empresa e também entre as lojas, o que segundo eles, gera níveis de competição entre os membros da empresa e favorece desequilíbrio na disseminação das informações.

Algumas verbalizações identificadas foram: “[...] as vezes uma loja está fazendo uma ação, ou no CD está se fazendo uma ação e isso não é replicado e acaba ficando em cada loja ou em cada setor” (D3); “A gente as vezes tem setores que não sabem o que o outro está fazendo, a gente não tem essa parte estrutural ou operacional de os setores se comunicarem muito bem e saberem o que o outro está fazendo” (G1)

De acordo com Zanini (2007), empresas orientadas por uma cultura organizacional baseada na confiança mostram-se mais eficientes para a redução de diferenças entre objetivos individuais e organizacionais, produzindo um forte sentido comunitário. Observa-se na descrição dos relatos a inexistência da disseminação das informações e de alinhamento entre os objetivos da empresa e as práticas organizacionais, bem como a setorialização existente na empresa e considera-se que esses aspectos podem ser geradores da desconfiança, uma vez que os indivíduos consideram o risco nas relações, com a incerteza se o trabalho realizado vai ao encontro dos objetivos organizacionais.

A comunicação externa, considerada um fator potencial de conexão entre os pressupostos da empresa e os clientes externos, foi citada pela maioria dos entrevistados de forma positiva, em especial pelos clientes externos que procuram a empresa por diferentes razões, dentre elas, as formas de propaganda, a exposição de produtos e os *outdoors*.

A maneira de expor os produtos e decorar os ambientes foi citada como um meio de transmitir a preocupação da empresa com a beleza e organização. A prática de parabenizar os clientes no dia de seu aniversário, por meio de ligações também foi reconhecida como um diferencial que, segundo a percepção da maioria dos clientes, transmite a imagem de uma empresa que se preocupa com os clientes.

Na descrição de dois dos relatos dos clientes, identificou-se o reconhecimento em relação à utilização de imagens representativas da família na fachada da loja, tabloides e *outdoors*, em especial, nas datas comemorativas. A identidade entre as imagens, a empresa e os clientes pode ser favorável para a confiança organizacional, uma vez que a busca pela segurança e conforto parece trazer certa previsibilidade na relação comercial estabelecida, minimizando as possibilidades de risco e favorecendo o pressuposto de que na família, há proximidade e liberdade entre as partes e em caso de problema, estes são resolvidos diretamente.

Entende-se que a comunicação externa da empresa pode ser associada à confiança organizacional à medida que os clientes se identificam com a empresa familiar e manifestam a crença na probidade moral, na sinceridade afetiva e nas qualidades profissionais, confirmando suas expectativas no momento da compra (OLIVEIRA, 2004). A representação dos valores familiares de honestidade, acessibilidade aos dirigentes, da empresa como uma “grande família” parece ser percebida pelas pessoas internas e externas à empresa, que, ao estabelecerem uma relação de interdependência, podem diminuir a percepção da probabilidade de perda, emergindo um sentimento de colaboração (BREI; ROSSI, 2005).

4.3 Solidez Organizacional

A solidez organizacional está relacionada ao reconhecimento da organização por seu poder econômico, a capacidade de crescimento e por seu posicionamento no mercado. Associa-se o quanto a empresa está preparada para suportar crises, mudanças de diretrizes, se é bem administrada e obtém lucros. Além disso, se a organização possui bons produtos, o tempo de permanência no mercado e a imagem de respeitabilidade associada ao seu poder econômico. Na presente pesquisa, identificou-se por meio das questões gerais sobre confiança organizacional, que o tempo no qual a empresa está estabelecida no mercado (49 anos) foi um dos aspectos citados repetidas vezes.

Segundo Zanini e Migueles (2014, p.50), a reciprocidade e reputação “irão influenciar diretamente a percepção de risco, inibindo mais ou menos as relações de confiança, que influenciarão os níveis de cooperação e a capacidade de determinado sistema social produzir ganhos individuais e coletivos”. Portanto, o tempo que a empresa está estabelecida pode ser considerado um indicador de confiança organizacional, uma vez que a sua reputação parece ser reconhecida pelas pessoas que com ela se relacionam.

Ao serem questionados sobre a categoria “solidez organizacional e posicionamento no mercado”, os entrevistados ressaltaram quatro aspectos específicos: situação financeira; crescimento e expansão; desistência de abertura de novas filiais e reconhecimento no mercado.

A situação financeira da empresa não é conhecida de forma igualitária por todos os entrevistados e é identificada totalmente apenas pelos dirigentes e pela gestora financeira. Logo, as constatações e conclusões são realizadas pelos indivíduos a partir de algumas observações no dia-a-dia, como os investimentos realizados, a compra de mercadorias, as informações divulgadas em reuniões e, até mesmo, por meio dos programas de redução de custos.

A busca pelas informações financeiras corretas e conseqüentemente, as decisões pautadas em fatos e dados coerentes com a realidade organizacional, parecem diminuir o risco nas relações organizacionais e atribuir maior confiabilidade em relação à situação presente da empresa e às possibilidades futuras. Identifica-se que, nas reuniões executivas, em que os dirigentes produzem um alinhamento entre a realidade atual da empresa e as estratégias de melhorias, os gestores obtêm as informações atualizadas e fidedignas com a realidade da empresa, o que parece produzir alinhamento e atribui confiabilidade à empresa.

Contudo, constatou-se que essa percepção não é compartilhada por todos os entrevistados, em especial pelos funcionários, que demonstraram bastante insegurança em relação à situação atual da empresa, especialmente por não “saberem ao certo” o que está acontecendo, ouvirem apenas os comentários sobre a situação financeira e presenciarem os cortes de gastos realizados. Além das percepções sobre a redução de gastos e os comentários ouvidos produzirem instabilidade e afetarem a confiança organizacional, identifica-se a falta de alinhamento entre as pessoas dos diferentes estratos a respeito da situação financeira, o que pode causar níveis de confiança diferenciados entre os estratos.

As incertezas ambientais em relação à gestão podem abalar a predisposição das pessoas a confiarem umas nas outras, tornando as relações na organização mais imprevisíveis, diminuindo os níveis de confiabilidade (ZANINI; MIGUELES, 2014).

Ao serem indagados a respeito da solidez organizacional, alguns entrevistados afirmaram acreditar no crescimento e expansão da empresa, sendo que a maioria das citações foi feita por diretores, gestores e clientes externos, logo esse fator foi pouco identificado na fala de funcionários. A razão da diferença na percepção dos entrevistados dos diferentes estratos pode estar relacionada à percepção e aos níveis de conhecimento sobre a situação financeira e a credibilidade na mesma.

Os relatos apresentados procuram evidenciar as falas dos dirigentes e gestores que demonstra o quanto estes acreditam no crescimento e expansão da empresa: “[...] eu imagino o futuro com crescimento, com novas lojas, com maior profissionalização das pessoas, que as pessoas têm vontade. A Home & Bike ainda é muito pequena comparada com os concorrentes” (G3); “Eu acho que a empresa tem muito futuro, não é uma empresa que não está acabada, é o ponto certo pra crescer” (G4).

A categoria crescimento e expansão tenha foi abordada como um fator gerador de dúvidas para dois entrevistados considerados portadores da cultura organizacional, isto é, D2 e F3, visto que ambos estão há muito tempo na empresa. As questões familiares de relacionamento e as discordâncias entre os diretores parecem ser elementos-chave nos questionamentos produzidos por D2 que não demonstrou uma crença concreta no crescimento e expansão da empresa.

De acordo com Zanini (2007), em organizações de baixa confiança, existe a tendência em se obter resultados por meios coercitivos, pela aplicação de instrumentos de controle, tais como regras, regulamentos, contratos e “burocracias”. No caso da empresa pesquisada, no momento, parece existir uma dualidade na gestão, isto é, de um lado busca-se adotar uma burocracia que permita maior racionalidade e confiança baseada em valores de profissionalismo e de outro, a busca por relações baseadas em confiança, talvez, mais própria de organização familiar e decorrente de relações de proximidade, laços e compromissos afetivos.

A “quebra do projeto” mencionado de maneira recorrente nas entrevistas de gestores e funcionários, referente à desistência da abertura de novas filiais, pode ser considerado um elemento gerador de questionamentos quanto à solidez organizacional. A expectativa de que o ano de 2015 seria marcado pela abertura de mais duas filiais foi desfeita, segundo a maioria dos entrevistados e gerou algumas dúvidas, com relação à solidez organizacional. Também fica evidente a falta de alinhamento entre os projetos dos dirigentes e o conhecimento dos gestores, podendo disseminar essas dúvidas para os demais membros da empresa: “[...]eles querem caminhar para uma nova filial e não vão conseguir por enquanto, por que o financeiro hoje não está legal. Como a gente sempre comenta, chegou no limite e de agora em diante, ou vai ou racha” (G4); “[...] eles estão pra abrir outra loja, a gente nem sabe direito onde que é, a gente nunca sabe. A gente só sabe na hora que vai montar outra loja e eu acredito que eles querem sempre crescer mais” (F2).

Identifica-se que o anúncio antecipado dos projetos foi realizado com o propósito de unificar os pensamentos e motivar as pessoas diante de novos desafios. Porém, ao deixar de ser concretizado, gerou efeitos negativos sobre as pessoas, pois os dirigentes não se pronunciaram a respeito dos fatores que impediram a abertura das filiais, dando margens a questionamentos acerca da saúde financeira da empresa. Esse aspecto também pode ser relacionado à categoria de confiança “credibilidade na comunicação organizacional”, pois ao deixar de retratar a quebra nos projetos anunciados, a confiança organizacional é afetada negativamente.

Segundo Giddens (1991), a confiança desempenha um papel importante na organização a ponto de determinar a preservação ou ruptura de um relacionamento e se refere à probabilidade de uma pessoa ou organização para realizar ações cujos resultados confirmam as expectativas do confiante. Portanto, ao desistir da abertura das filiais, conforme havia anunciado e não se retratar perante os funcionários, os dirigentes comprometeram o reconhecimento da confiança na empresa.

Quanto ao reconhecimento no mercado, relacionado à forma como a empresa é vista pelas pessoas externamente, alguns entrevistados relataram que muitas pessoas conhecidas percebem que essa é uma empresa de grande porte, gerida por gestores especializados. Considerando que a matriz contém 1600m² de área útil de vendas e as lojas 2 e 3 possuem

2.000m² cada uma, o porte físico das lojas pode ser um dos grandes influenciadores dessa percepção, bem como a qualidade dos produtos e serviços.

A imagem de “empresa grande” em alguns casos é associada à imagem de empresa “careira”, que oferece produtos sofisticados, porém com custo elevado. Identificou-se que os gestores da empresa compartilham o pressuposto de que a empresa oferece qualidade dos produtos e atendimento, e esse “valor agregado” faz valer a pena. Por outro lado, apesar de os funcionários entrevistados perceberem de forma positiva a imagem externa da empresa, reconhecem que os valores dos produtos estão elevados, em comparação com a concorrência. Diferente dos gestores, os funcionários relatam que a imagem de “empresa grande e/ou careira” é prejudicial para a captação de novos clientes e fidelização dos mesmos, o que segundo eles, tem prejudicado severamente as vendas e tem se alastrado como uma imagem que pode trazer efeitos negativos a médio e longo prazo.

Os clientes externos, por sua vez, fizeram elogios aos mesmos quesitos anteriormente citados, reconhecendo que o fator preço não é muito atrativo, mas que a qualidade é compensatória. É importante considerar que os clientes entrevistados foram selecionados com critérios indicadores de fidelidade, pois além de comprarem da empresa há anos, demonstram assiduidade nas compras, demonstrando uma possível confiabilidade na organização.

Segundo Zanini (2007), os níveis de confiança dentro de uma empresa são importantes indicadores do modelo de gestão dos contratos adotados. “Nesses indicadores estão subentendidos alguns elementos antecedentes para a existência de confiança, que estabelecem certa ordem social, entre eles a percepção comum de justiça e reciprocidade e ainda as perspectivas de vantagens e benefícios mútuos” (ZANINI, 2007, p.71). Sendo assim, entende-se que os clientes da Home & Bike confiam na excelência do atendimento, na comercialização de produtos que realmente atendam suas necessidades e de que não serão enganados pelos atendentes das lojas, mesmo que esses aspectos não constituam cláusulas de contratos formais, redigidos e assinados pelas partes envolvidas.

4.4 Promoção e Reconhecimento dos Funcionários

Essa categoria de confiança está relacionada às expectativas dos funcionários de serem reconhecidos e valorizados pela organização através de compensação financeira e/ou pela perspectiva de crescimento profissional vinculada à progressão de carreira, mostrando uma possibilidade de futuro dentro da organização (OLIVEIRA, 2004).

Ao serem questionados sobre a categoria “promoção e reconhecimento dos funcionários”, os entrevistados ressaltaram dois aspectos específicos, considerados indicadores da confiança organizacional, conforme a ordem decrescente, oriunda da análise de conteúdos realizada: reconhecimento financeiro e profissional.

Ao serem questionados sobre o reconhecimento oferecido pela organização, os dirigentes entendem que a Home & Bike não pode ser considerada uma empresa que paga os melhores salários, muito menos, um pacote de benefícios atrativos. Na atualidade, conforme dados obtidos na análise de documentos e informações obtidas no setor de recursos humanos, os benefícios oferecidos aos funcionários são vale refeição, vale transporte, auxílio educação, folga no dia do aniversário, plano de descontos em clínicas conveniadas e convênio com ótica, porém, considerando a realidade do mercado, em particular, das empresas concorrentes, entende-se que esse pacote é simples.

Identificou-se que diretores e gestores reconhecem que o piso salarial pago na matriz é maior do que o pago pelo comércio da região. Porém, embora este aspecto seja mencionado por alguns entrevistados, a maioria dos gestores e funcionários destacou que os salários, no geral, apresentam-se iníquos aos da categoria. Como pode ser observado: “[...]se a gente for olhar no mercado, o nosso salário não é o melhor, mas está bem melhor do que o mercado

oferece” (D3); “[...] se tu não bate a meta, o teu salário fica muito baixo, e tu trabalha as vezes quatro domingos no mês e no final vem aquele salário que dá medo de olhar. Mas acho que poderia ter algum outro tipo de incentivo” (F6).

Vale ressaltar que a empresa pesquisada não possui um plano de cargos e salários homologado no sindicato, nem pratica a divulgação dos salários pagos. Observou-se que, embora os pagamentos dos salários fossem realizados pessoalmente por D1 até o ano de 2010, foram incorporados em sua grande maioria na folha de pagamento e por meio de depósito bancário. Porém, identificou-se a existência de alguns acordos generalizados, tratados diretamente com o proprietário.

A perspectiva da criação de uma “atmosfera de confiança”, segundo Zanini (2007), defende que as relações interpessoais nas organizações devem ser pautadas na integridade, transparência e no reconhecimento das pessoas, a fim de buscar diminuir os custos com mecanismos de controle e coerção e proporcionando ambientes de reciprocidade e confiança mútua. Identifica-se que essa perspectiva vai ao encontro da visão de homem baseada no conceito de *homo social*. De acordo com essa concepção, o homem tem outras necessidades motivacionais que estão acima das motivações econômicas, conforme o conceito do *homo economicus*.

Considerando que na organização familiar estudada, as pessoas possuem proximidade com os seus dirigentes e que a mesma oferece oportunidades internas em casos de promoção a gestor, identificou-se que a categoria “reconhecimento profissional” é percebida pelos gestores de maneira positiva, pois os mesmos consideram as oportunidades que tiveram como um fator de reconhecimento. Mas, esse aspecto não é percebido de maneira unânime por todos os entrevistados, em especial, pelos funcionários.

Identificou-se que essa prática de gestão é ao mesmo tempo reconhecida positivamente pelos gestores que um dia receberam a promoção e de maneira negativa por D2, que entende que ao promover apenas pessoas internas, sem experiência em gestão, acabam fortalecendo um vício e prejudicando o crescimento da empresa.

Além disto, constatou-se por meio dos relatos que o reconhecimento profissional, parece ser comum aos gestores entrevistados que, iniciaram em cargos diferentes do que ocupam na atualidade. A proximidade dos proprietários da empresa, as oportunidades de treinamento e de participação nas reuniões de alinhamento das estratégias organizacionais parece favorecer o clima de reciprocidade e de confiança entre o grupo citado. Porém, o mesmo não foi observado entre os funcionários entrevistados que, mesmo identificando as possibilidades de acordos, de flexibilidade de horários de trabalho, em caso de necessidade, de elogios recebidos por algumas gerentes de loja, não citam em momento algum as possibilidades de ascender dentro da estrutura hierárquica da empresa.

Batista e Oliveira (2012) ressaltam que ao perceber que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar, os funcionários desenvolvem vínculos de confiança sustentados na perspectiva de crescimento profissional, cumprimento das obrigações financeiras para com eles, reconhecimento e valorização financeira de seu desempenho e ainda, sob a manutenção da ética e da transparência nos relacionamentos estabelecidos com os clientes e com eles próprios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre confiança organizacional foi realizada a partir da percepção dos entrevistados acerca do significado de empresa confiável e sobre as características da organização pesquisada que a tornam confiável e, como resultado, verificou-se que os entrevistados atribuíram as seguintes características a uma empresa confiável: cumprimento de promessas; qualidade de atendimento; resolução imediata de produtos e tempo no mercado.

Também foram adaptadas e utilizadas as categorias propostas no estudo de Oliveira (2004), situação em que a autora pesquisou a confiança dos empregados na organização, representadas por “padrões éticos e normas organizacionais”; “credibilidade na comunicação”; “solidez organizacional”; “promoção e reconhecimento dos funcionários”.

Na categoria “padrões éticos e normas organizacionais” identificou-se que os entrevistados da pesquisa elencaram três aspectos que, segundo suas percepções, estão diretamente relacionados aos padrões éticos e às normas da organização pesquisada, como o cumprimento de promessas, a resolução de problemas e o cumprimento das obrigações legais. E, embora nem sempre todos compartilhem os princípios éticos, os valores e as normas organizacionais, existe a expectativa de que a organização cumprirá com as promessas feitas aos funcionários e clientes e, na percepção da maioria dos entrevistados, essa expectativa para se cumprir.

O indicador de confiança organizacional “credibilidade na comunicação” parece não ser reconhecido como um fator de confiabilidade pelos entrevistados da pesquisa o que pode comprometer a criação de uma cultura organizacional baseada na confiança. Aspectos como a falta ou atraso na distribuição de informações; a divisão percebida existente entre os setores e/ou filiais da empresa foram citados de maneira negativa e parecem não gerar confiança organizacional. Externamente, a credibilidade da comunicação organizacional (propagandas veiculadas na mídia e nos outdoors) foi avaliada positivamente pelos clientes entrevistados.

Ao descrever e analisar o indicador de confiança “solidez organizacional”, verificou-se que o tempo em que a empresa está estabelecida no mercado foi o aspecto mais mencionado pelos entrevistados como fator gerador de confiança. A história de sucesso da organização, o conhecimento dos proprietários, a simplicidade percebida, o cumprimento das promessas e todas as demais virtudes apontadas ao longo desse estudo parecem ser identificadas como um gerador de confiança, isto é, da certeza de que a empresa agirá de maneira ética, promovendo benefícios para ambas as partes, empresa e clientes.

Na categoria de confiança “promoção e reconhecimento dos funcionários”, identificou-se que esse elemento não é gerador de confiança na organização pesquisada. Embora o piso salário pago é maior do que oferecido pela concorrência e serem pagos com pontualidade, a percepção preponderante dos entrevistados foi a falta de transparência em relação aos critérios salariais, em especial para reconhecimento dos funcionários com mais tempo de empresa. Para os entrevistados existe a necessidade de que esse valor fosse cultivado pela organização, para que a confiança se tornasse um vínculo sólido.

Ao aproximar as características de uma organização familiar e as “peculiaridades de uma organização confiável”, segundo a percepção dos entrevistados, aspectos como a presença constante dos proprietários e a acessibilidade aos mesmos, o acolhimento oferecido a “grande família Home & Bike” permeado por relações personificadas, parece gerar a percepção positiva acerca do ambiente de trabalho, tornando-o amistoso e acolhedor. Por outro lado, o fato das decisões estratégicas ficarem centralizadas apenas nos diretores que, admitem a falta de experiência em gestão, parece comprometer o processo de profissionalização almejado. Nesse sentido, a presença de um Conselho para auxílio na tomada de decisões poderia auxiliar a direção nas tomadas de decisão. De acordo com Bernhoeft (1989), para que a profissionalização atinja níveis satisfatórios, é necessário que a empresa crie um conselho de administração, composto por profissionais maduros.

Com base nas considerações apresentadas, recomenda-se a realização de futuros estudos, no mesmo contexto pesquisado, que possibilitem investigar com mais propriedade as possíveis congruências e incongruências entre o processo de profissionalização da empresa familiar e os seus valores declarados, compartilhados e praticados, de maneira a entender possibilidades de gerar crescimento, sem perder a essência da organização.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, R. L; OLIVEIRA, A. F. Antecedentes da confiança do empregado na organização. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.17, n.2, p.247-254, 2012.
- BERGER, P. L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 33 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.
- BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **RAC**, Curitiba, v.9, n.2, p. 145-168, 2005.
- COVEY, S. M. R. **O poder da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. São Paulo: Franklin Covey, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- GRACIA, F. J. et al. El estado Del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. **Psicothema**, v.18, n.2, p.256-262, 2006.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GUARDANIA, F. A relação entre os valores organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços. **Produção**, v.3, n.4, p.806-817, 2013.
- JARAMILLO, C. M. Z; LÓPEZ, M. D. R. Una revisión crítica al modelado de la confianza a nível organizacional. **Estudios gerenciales**, vol. 26, n.116, p.193-208, 2010.
- KEATING, J., SILVA, I.; VELOSO, A. Confiança organizacional: teste de um modelo. **Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia**. Universidade do Minho, 2010.
- KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v.50, p.569-598, 1999.

MAYER, R. C; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v.20, n.3, p.709-734, 1995.

NAKAYAMA, M. K. et al. Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semi-virtuais. **Novas Tecnologias na Educação**, v. 5, n. 2, p. 1-10, 2007.

OLIVEIRA, A. F. **Confiança do empregado na organização**: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, 2004.

OLIVEIRA, A. F. TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. In: SIQUEIRA, M. M. M; TAMAYO, A. (Orgs). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 97-109, 2008.

ROBINSON, S. R.; MORRISON, E. W. Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations. **Journal of Organizational Behavior**. v. 16, p. 289-298, 1995.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v.2, p.121-139, 1989.

ROUSSEAU, D. M. Psychological contract inventory. **Technical Report**, v.3, p.1-53, 2000.

ROUSSEAU, D. M. Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 511-541, 2001.

ROUSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de caso. **RAC**, Ed. Especial, p. 217-235, 2001.

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

ZANINI, M. T.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **R. Adm.** São Paulo, v. 49, n. 1, p. 45-58, 2014.

ZANINI, M. T.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. **RAC**, v. 13, n. 1, p. 72-91, 2009.