

Ivonete Steinbach Garcia

**INTERCONEXÕES ENTRE VALORES E CONFIANÇA  
ORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR  
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Tese apresentada com requisito para obtenção do Título de Doutora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia com Área de Concentração em Psicologia nas Organizações e do Trabalho do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina PPGP/UFSC.

Orientadora: Suzana da Rosa Tolfo, Dr<sup>a</sup>

Coorientador: Lúri Novaes Luna, Dr.

Florianópolis  
2016.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Steinbach Garcia, Ivonete  
Interconexões entre valores e confiança organizacionais  
: o caso de uma empresa familiar de grande Florianópolis.  
/ Ivonete Steinbach Garcia ; orientadora, Suzana de Nova  
Tolfo ; coorientador, Turi Novas Luna. - Florianópolis,  
SC, 2016.  
352 p.:

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências


1. Psicologia. 2. Valores Organizacionais. 3. Confiança  
Organizacional. 4. Empresa Familiar. I. de Nova Tolfo,  
Suzana. II. Novas Luna, Turi. III. Universidade Federal  
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
IV. Título.


*Ivonete Steinbach Garcia*

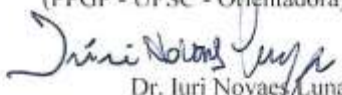
***Interconexões entre valores e confiança organizacionais: o caso de uma empresa familiar da grande Florianópolis***

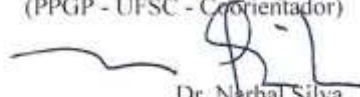
Tese aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.


Florianópolis, 25 de fevereiro de 2016.

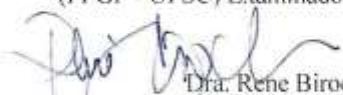
  
Dra. Carmen Leontina Ojeda Ocampo Moré  
(Coordenadora - PPGP/UFSC)

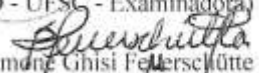
  
Dra. Suzana da Rosa Tolfo  
(PPGP - UFSC - Orientadora)

  
Dr. Iuri Novaes Luna  
(PPGP - UFSC - Coorientador)

  
Dr. Narbal Silva  
(PPGP - UFSC - Examinador)

  
Dra. Edite Krawulski  
(PPGP - UFSC) Examinadora)

  
Dra. Rene Birochi  
(CAD - UFSC - Examinadora)

  
Dra. Simone Ghisi Fellerschütze  
(UDESC - ESAG - Examinadora)



Dr. Marco Túlio Fundação Zanini  
(EBAPE - FGV - Examinador)

Dra. Andrea Valéria Steil  
(PPGP - UFSC - Suplente)

Dr. Roberto Moraes Cruz  
(PPGP – UFSC – Suplente)

## AGRADECIMENTOS

Gratidão é tudo que sinto ao concluir esse trabalho. A certeza de que jamais alcançaria este sonho sozinha me faz lembrar das pessoas que de certa forma, estiveram comigo ao longo dessa jornada. Esse sonho nasceu de significativas contribuições que recolhi durante minha trajetória profissional, acadêmica, como cidadã, ao lidar com pessoas e organizações que foram fundamentais para essa construção.

Começo então, agradecendo imensamente a Deus, que me deu a vida, me possibilitou discernimento para escrever esta tese, e me possibilitou ser persistente nos momentos em que esse sonho parecia inatingível.

Consciente de que é impossível listar todos que de uma forma ou de outra me acrescentaram conhecimentos e experiências essenciais à forma de ver o mundo e nele atuar, preciso expressar meu agradecimento por ter convivido e aprendido com pessoas como:

Aos meus pais, Vitor (em memória) e Ivoni, grandes mestres, que me ensinaram a discernir entre o "que é certo e o que é errado", princípios que aprendi desde cedo e que são orientadores e servem de guia para a minha vida;

A minha filha Isadora, que desde tão pequena aprendeu a conviver com os projetos acadêmicos da mãe e que os reproduz em suas brincadeiras como modelo a ser seguido. Agradeço pelo carinho; sua presença e existência há 7 anos me dá força e sentido;

Ao meu esposo Richard pela compreensão, amizade e amor. Produzir uma tese tendo ao lado um companheiro como este, é um presente.

Meu agradecimento e minha homenagem carinhosa à minha orientadora, professora Suzana e ao meu coorientador Lúri. Mais que meus professores e orientadores, são verdadeiras inspirações no universo acadêmico. Agradeço por sua cumplicidade e por terem me orientado de maneira instigante, permitindo sempre a realização do "potencial criativo".

Gostaria de homenagear também os professores Narbal, Edite, Marucia, Roberto e Dulce, que contribuíram para a minha formação enquanto doutoranda do PPGP (Programa de Pós-Graduação em Psicologia). Não me refiro apenas às valiosas

contribuições para a realização desse estudo, mas, sobretudo, pelos ensinamentos sobre o "mundo do trabalho", me fazendo enxergar possibilidades de contribuir para a humanização das relações organizacionais, bem como de fatores que nos permitem conciliar trabalho e felicidade.

Meus agradecimentos aos parentes e amigos que de uma forma ou de outra contribuíram com sua força e estímulo para que eu conseguisse completar esse percurso. Em especial, à Marly, por ter exercido o papel de "amiga-orientadora" e por deixar o caminho mais leve, com momentos de descontração.

Finalmente, agradeço à empresa Home & Bike e aos participantes da pesquisa que não hesitaram em transferir todas as informações necessárias para a realização desse estudo. O respeito e o comprometimento com todo o processo possibilitou o desenvolvimento desta tese com leveza e satisfação.

*Se eu pudesse deixar algum presente a  
você, deixaria aceso o sentimento de amor aos  
seres humanos; a consciência de aprender  
tudo o que nos foi ensinado pelo tempo afora.*

*Lembraria os erros cometidos como sinais  
para que não mais se repetissem, lembraria a  
capacidade de escolher novos rumos. Deixaria  
para você, se pudesse, o respeito àquilo que é  
indispensável, além do pão, o trabalho e a  
ação. E quando tudo mais faltasse para você,  
eu deixaria, se pudesse, um segredo: o de  
buscar no interior de si mesmo a resposta e a  
força para encontrar a saída.*

**Gandhi**





## RESUMO

A presente pesquisa visou apresentar a relação entre valores e confiança organizacionais, em uma empresa familiar da grande Florianópolis, estabelecida a partir da percepção de diretores, gestores, funcionários e clientes. Constata-se uma lacuna, na literatura, no que diz respeito às interconexões entre os valores e a confiança organizacionais, no *locus* da empresa familiar. Enfatiza-se também, que nas pesquisas sobre a confiança organizacional, os autores pouco têm se remetido à questão das peculiaridades das empresas familiares, consideradas representantes de grande número das empresas brasileiras. Trata-se de um estudo de caso, cujas informações foram coletadas e analisadas de forma qualitativa. A população estudada foi composta por diretores (proprietários), gerentes, funcionários e clientes externos da empresa. Os participantes da pesquisa foram selecionados intencionalmente, totalizando 23 entrevistados e os instrumentos para coletar os dados da pesquisa foram entrevistas semiestruturadas, observação livre não-participante e análise de documentos. Para a análise foram utilizadas as análises de conteúdo e documental. Os valores organizacionais foram investigados por meio das categorias: valores declarados, valores compartilhados e praticados na realidade organizacional. A confiança organizacional foi investigada por intermédio de quatro categorias: padrões éticos e normas organizacionais; credibilidade na comunicação; solidez organizacional e posicionamento no mercado e promoção e reconhecimento dos funcionários. A partir da descrição e compreensão dos valores e confiança organizacionais, realizou-se uma articulação entre os fenômenos, a qual possibilitou compreender que os valores declarados "excelência no atendimento" e "honestidade e confiança", decorrentes da visão de mundo do fundador, são compartilhados e praticados na organização pesquisada. Esses valores encontram ressonância na categoria de confiança "padrões éticos e normas organizacionais", em que o foco no cumprimento de promessas, na resolução de problemas de produtos e cumprimento das obrigações legais foram os aspectos mais reconhecidos pelos entrevistados. O valor declarado "responsabilidade social e cidadania" parece não ser compartilhado e praticado na organização, de maneira que não pode ser associado à confiança organizacional. A "valorização e

capacitação dos colaboradores" também declarado pela organização, embora compartilhado por alguns dirigentes e gestores, especialmente devido aos altos investimentos em treinamentos, não é compartilhado por todos os entrevistados e não pode ser considerado constituinte da essência da cultura organizacional. A categoria "credibilidade na comunicação" é percebida de maneira deficitária, o que não favorece a confiabilidade na organização. A categoria "solidez organizacional" é remetida à confiança devido a percepção de sucesso na história da organização, bem como à confiança depositada na gestão de um dos dirigentes, porém a situação financeira atual da organização gera dúvidas em relação à saúde financeira da empresa. Ao aproximar "valores familiares" e características de uma "empresa familiar confiável", identificou-se que fatores como a presença constante dos proprietários, o acolhimento na "grande família Home & Bike", a personificação das relações, propiciam o paternalismo, mas também contribuem para um ambiente de trabalho amistoso e acolhedor. Por fim, a falta de alinhamento entre os dirigentes da organização demonstra incongruência entre dar continuidade à profissionalização ou reforçar o valor essencial da cultura, isto é, oferecer "excelência no atendimento" aos clientes, mesmo em detrimento de normas e regras estabelecidas para a padronização dos processos organizacionais. Essa incongruência compromete a confiança organizacional. Os resultados obtidos demonstram, em síntese, que os valores da organização familiar pesquisada, desenvolvidos desde a fundação da empresa, como "simplicidade, humildade, honestidade, honrar a palavra e atender bem os clientes" são compartilhados e praticados na empresa e, ao serem reconhecidos nas práticas organizacionais, atribuem às pessoas o "merecimento" de fazer parte da "grande família Home & Bike", em que razões afetivas e a alta fidelidade são relevantes nas decisões sobre promoção de funcionários. Estes elementos estão na base da confiança organizacional, em que "o cumprimento das promessas, a qualidade do atendimento, a resolução imediata de problemas com produtos e o tempo em que a empresa está estabelecida no mercado" somado ao conhecimento da família do fundador e à acessibilidade aos dirigentes da organização sejam fonte de atribuição de confiança pelos participantes, na empresa pesquisada.

**Palavras-chave:** Valores organizacionais. Confiança  
Organizacional. Empresa Familiar. Organizações.



## ABSTRACT

The current research aims at presenting the relation between organizational values and trust, in a family-controlled company in the Greater Florianópolis area, established from the perception of the directors, managers, employees and customers. A blank in literature is noted in relation to the interconnections between organizational values and trust, in the *locus* of the family-controlled company. It also is emphasized that in the researches about organizational trust, little have authors addressed the matter of the peculiarities of family-run companies, which are considered representatives of a great number of Brazilian companies. It is a case study whose data were collected and analyzed in a qualitative way. The studied population was composed by directors (owners), managers, employees and external customers of the company. The participants of the research were selected intentionally, totaling 23 interviewees and the instruments to collect the research data were semi-structured interviews, non-participant open observation and document analysis. For the analysis, content and documental analyses were used. The organizational values were investigated through categories: declared values, shared values and practiced values in the organizational reality. The organizational trust was investigated through four categories: ethical patterns and organizational norms; credibility in communication; organizational solidity and market positioning; promotion and recognition of employees. From the description and understanding of the organizational values and trust, an articulation was made among the constructs, which made possible understanding that the declared values “service excellence” and “honesty and trust”, due to the vision of the founder, were shared and practiced in the researched company. These values find resonance in the category of trust “ethical patterns and organizational norms”, in which the focus on fulfilling promises, the resolution of problems and products and compliance of legal obligations were the most recognized aspects by the interviewees. The declared value “social responsibility and citizenship” seems not to be shared and practiced in the organization, so that it can not be associated to organizational trust and the “valuing and capaciting of employees” also declared by the organization, although shared by some directors and managers, especially due to the high investments in traineeship, are not shared by all

interviewees and can not be considered constituent of the essence of the organizational culture. The category “credibility in communication” is noted in a meager way, not indicating trustworthiness in the organization due to this factor. The category “organizational solidity” refers to the trust due to the perception of success in the history of the organization, as well as the trust put in the administration of one of the managers, however the current financial situation of the organization generates doubts in relation to the financial health of the company. Upon drawing near “familiar values” and “characteristics of a “trustworthy family-controlled company”, it was identified that factors as the constant presence of the owners, the reception in the “great Home & Bike family”, the personification of the relations, propitiated the paternalism, but they also contributed for a friendly and welcoming work environment. Finally, the lack of alignment among the directors of the organization shows incongruity between continuing the professionalization or reinforcing the essential value of the culture, that is, offering “service excellence” to the customers, even in detriment of norms and rules established for the standardization of the organizational processes. Thus, the results obtained show, in a nutshell, that the values of the researched family-run organization, developed since its foundation, as “simplicity, humbleness, honesty, word keeping and serving the customers well” are shared and practiced in the company and, upon being recognized in the organizational practices, they assign people the “merit” of being part of the “great Home & Bike family”, in which affective reasons and high fidelity are relevant in decisions over employee promotion. These elements are in the basis of the organizational trust, in which “fulfilling promisses, service excellence, imediate resolution of problems with products and the time the company is established in the market” plus the knowledge of the founder’s family and the accessibility to the directors of the organization be the source of attribution of trust by the participants, in the researched company.

**Keywords:** Organizational values. Organizational trust. Family-controlled company. Organizations.

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo presentar la relación entre valores y confianza en la organización, en una empresa familiar de la grande Florianópolis, establecida a partir de la percepción de directores, gestores, funcionarios y clientes. Constatase una laguna, en la literatura, en lo que dice respecto a las interconexiones entre los valores y la confianza en la organización, en el *lócus* de la empresa familiar. Enfatizase también, que en las pesquisas sobre la confianza en la organización, los autores poco hacen referencia a la cuestión de las peculiaridades de las empresas familiares, consideradas representantes de gran número de las empresas brasileñas. Es un estudio de caso, cuyos los datos fueron colectados y analizados de de manera cualitativa. Las personas participantes del estudio fue compuesto por directores (propietarios), gerentes, funcionarios y clientes externos de la empresa. Los encuestados fueron seleccionados intencionalmente, totalizando 23 encuestados y las herramientas para coleccionar los datos de la encuesta fueron entrevistas estructuradas, observación libre no participante y analice de documentos. Para el análisis fueron utilizados los análisis de contenido y documental. Los valores organizacionales fueron investigados por medio de las categorías: valores declarados, valores compartidos y practicados en la realidad organizacional. La confianza en la organización fue investigada por intermedio de cuatro categorías: padrones éticos y normas organizacionales; credibilidad en la comunicación; solidez organizativa y posicionamiento en el mercado; promoción y reconocimiento de los empleados. A partir de la descripción y comprensión de los valores y confianza organizacional, se realizó una articulación entre los fenómenos, lo cual possibilitó comprender que los valores declarados “excelencia en atendimento” y “honestidad y confianza”, decurrentes de la visión de mundo del fundador, son compartidos y practicados en la organización investigada. Esos valores resuenan en la categoría de confianza “padrones éticos y normas organizacionales” en que el foco en cumplir las promesas, en la resolución de problemas de productos y cumplimiento de las obligaciones legales fueron los aspectos más reconocidos por los encuestados. El valor declarado “responsabilidad social y ciudadanía” parece no ser compartido y practicado en la

organización, de manera que no puede ser asociado a la confianza organizacional y la “valorización y capacitación de los colaboradores” también declarado por la organización, aunque compartido por algunos líderes y gerentes, especialmente debido a los altos investimentos en entrenamientos, no es compartido por todos encuestados y no puede ser considerado constituyente de la esencia de la cultura organizacional. La categoría “credibilidad en la comunicación” se percibe de manera deficiente, no indicando confiabilidad en la organización debido a ese factor. La categoría “fuerza organizativa” se refiere a la confianza debido la percepción de éxito en la historia de la organización, bien como a la confianza depositada en la gestión de uno de los líderes, pero la situación financiera actual de la organización plantea dudas en relación a la salud financiera de la empresa. Al aproximar “valores familiares” y características de una “empresa familiar confiable”, se encontró que factores como la presencia constante de los propietarios, el acogimiento en la “grande familia Home & Bike”, la realización de las relaciones, propician el paternalismo, pero también contribuir para un ambiente de trabajo agradable y acogedor. En fin, a la falta de alienación entre los líderes de la organización demuestra incongruencia entre dar continuidad a la profesionalización o reforzar el valor esencial de la cultura, esto es, ofrecer “excelencia en el atendimento” a los clientes, incluso en detrimento de normas y reglas establecidas para la estandarización de los procesos organizacionales. Esa incongruencia compromete la confianza en la organización. Por lo tanto, los resultados obtenidos muestran, en síntesis, que los valores de la organización de la familia pesquisada, desarrollados desde la fundación de la empresa, como “simplicidad, humildad, honestidad, honor de la palabra y atender bien los clientes” son compartidos y practicados en la empresa y, cuando reconocidos en las practicas organizativas, dar a las personas el “merecimiento” de hacer parte de la “grande familia Home & Bike”, en que razones emocionales y la alta fidelidad son relevantes en las decisiones sobre promoción de los empleados. Estos elementos constituyen la base de la confianza en la organización, en que “el cumplimiento de las promesas, la calidad del atendimento, la resolución inmediata de problemas con producto y el tiempo en que la empresa está establecida en el mercado” sumado al conocimiento de la familia del fundador y a la accesibilidad a los líderes de la organización sean fuente de



atribución de confianza por los participantes, en la empresa de investigación.

**Palabras claves:** Valores Organizacionales. Confianza Organizacional. Negocio de la Familia. Organizaciones.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Decomposição das categorias e subcategorias estabelecidas.....	92
<b>Quadro 2</b> - Síntese dos principais conteúdos descritos e analisados .....	261
<b>Quadro 3</b> - Síntese das aproximações entre valores e confiança organizacionais.....	281

## FIGURA

Figura 1 - Organograma da empresa.....	87
--	----

## TABELA

Tabela 1 - Publicações encontradas na literatura nacional e internacional, por meio de pesquisa realizada no banco de dados BVS - Psi, pesquisada no período de maio de 2012 a novembro de 2015.....	32
--	----



## **LISTA DE SIGLAS**

CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EVO	Escala de Valores Organizacionais
IPVO	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais
IVO	Inventário de Valores Organizacionais
PROCON	Departamento de Defesa do Consumidor
SAC	Sistema de Atendimento ao Consumidor
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>37</b>
2.1 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	37
2.1.1 Fundamentos históricos e abordagens teóricas dos estudos sobre valores organizacionais .....	37
2.1.2 Os valores como componentes centrais da cultura organizacional .....	44
2.2 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL.....	54
2.2.1 O significado de confiança .....	54
2.2.2 As dimensões de confiança.....	57
2.2.3 Confiança organizacional.....	60
2.2.4 Confiança organizacional e contrato psicológico.....	69
2.3 EMPRESAS FAMILIARES.....	74
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>83</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA ..	85
3.2 PARTICIPANTES .....	88
3.3 FONTES DE INFORMAÇÃO .....	90
3.3.1 Documentos.....	90
3.3.2 Entrevistas .....	91
3.3.3 Observação livre não participante .....	93
3.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE .....	94
3.5 PROCEDIMENTOS.....	95
3.5.1 Contato com os participantes .....	95
3.5.2 Coleta e registro das informações .....	95
3.5.3 Análise das Informações.....	97
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	98
<b>4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS ...</b>	<b>101</b>
4.1 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	102
4.1.1 Valores organizacionais desenvolvidos ao longo da história da organização.....	102
4.1.2 Valores organizacionais declarados, compartilhados e praticados .....	121
4.1.2.1 Excelência no atendimento .....	122
4.1.2.2 Valorização e capacitação dos funcionários.....	141
4.1.2.3 Responsabilidade social e cidadania.....	156

4.1.2.4 Honestidade e confiança .....	163
<b>4.1.3 Valores Familiares .....</b>	<b>167</b>
4.2 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL.....	181
<b>4.2.1 Confiança organizacional: uma compreensão abrangente.....</b>	<b>181</b>
<b>4.2.2 Padrões éticos e normas organizacionais.....</b>	<b>186</b>
4.2.2.1 Cumprimento de promessas.....	187
4.2.2.2 Resolução de Problemas.....	191
4.2.2.3 Cumprimento das obrigações legais .....	195
<b>4.2.3 Credibilidade na comunicação organizacional .....</b>	<b>200</b>
4.2.3.1 Falta e/ou atraso na distribuição de informações.....	201
4.2.3.2 Divisão entre setores e/ou filiais da organização .....	208
4.2.3.3 Comunicação externa da organização .....	210
<b>4.2.4 Solidez Organizacional.....</b>	<b>215</b>
4.2.4.1 Situação Financeira .....	217
4.2.4.2 Crescimento e Expansão.....	223
4.2.4.3 Desistência da abertura de novas filiais .....	229
4.2.4.4 Reconhecimento no mercado.....	232
<b>4.2.5 Promoção e Reconhecimento dos Funcionários .....</b>	<b>239</b>
4.2.5.1 Reconhecimento Financeiro .....	239
4.2.5.2 Reconhecimento Profissional .....	245
<b>4.2.6 Confiança na Empresa Familiar .....</b>	<b>252</b>
4.3 INTERCONEXÕES ENTRE VALORES E CONFIANÇA ORGANIZACIONAIS.....	262
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>283</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>293</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>309</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARTICIPANTES) .....</b>	<b>311</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>313</b>
<b>APÊNDICE C - PROTOCOLO DE REGISTRO DAS INFORMAÇÕES DOCUMENTAIS .....</b>	<b>314</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES E FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>317</b>
<b>APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA DIRETORES .....</b>	<b>320</b>
<b>APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES.....</b>	<b>323</b>



<b>APÊNDICE G - QUADRO SÍNTESE DOS DADOS DOCUMENTAIS.....</b>	<b>326</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>349</b>
<b>ANEXO A - CERTIFICADO DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISAS COM SERES HUMANOS .....</b>	<b>351</b>



## 1 INTRODUÇÃO

No atual *Zeithgeist*<sup>1</sup>, em que muito se fala na valorização de ativos organizacionais intangíveis<sup>2</sup>, almejam-se cada vez mais relacionamentos baseados em valores compartilhados e em confiança entre as organizações e seus *stakeholders*<sup>3</sup>, isto é, funcionários, clientes, fornecedores, gestores e comunidades nas quais atuam. As empresas consideradas “melhores para trabalhar” ou “mais queridas”, comumente buscam maximizar seus valores perante a sociedade como um todo, e não somente diante de seus acionistas ou proprietários. “Elas são criadoras de valor máximo: criam valor emocional, valor vivencial, valor social e, é claro, valor financeiro” (SISODIA; SHETH; WOLFE, 2008, p. 36). As pessoas que interagem com tais empresas comumente se sentem seguras e satisfeitas em tratar com elas.

Ao estudar as organizações ocidentais, pesquisadores e profissionais de diferentes áreas, dentre eles os das organizações, direcionam esforços para compreender as formas de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos fortes e sustentáveis entre as pessoas envolvidas com as organizações, de maneira a apresentar benefícios para todas as partes. Busca-se entender como reter e comprometer os funcionários, proporcionando-lhes bem-estar e condições de qualidade de vida, de maneira que os mesmos retribuam com alta produtividade e qualidade de trabalho; como “ganhar participação no coração dos clientes”; como envolver os fornecedores e colher benefícios de maior receptividade e melhores ofertas e, por fim, como atingir as comunidades que cercam as organizações, dar razões para sentirem orgulho de sua presença e usufruir de uma rica fonte de clientes e funcionários.

Collins (2001) definiu que organizações excelentes e duradouras preservam seus valores centrais e objetivos fundamentais, enquanto suas estratégias de negócio e práticas operacionais se adaptam infinitamente em um mundo em

---

<sup>1</sup> *Zeithgeist*: espírito ou clima intelectual de uma época (SCHULTZ; SCHULTZ, 2000).

<sup>2</sup> Ativos intangíveis: benefícios organizacionais que não possuem corpo físico ou financeiro e que podem gerar vantagens competitivas para as organizações (KAYO; KIMURA; MARTIN; NAKAMURA, 2006).

<sup>3</sup> Stakeholders: partes interessadas.

transformação. Nesse sentido, a percepção compartilhada entre as pessoas envolvidas com a organização, em especial os colaboradores, acerca dos valores organizacionais e o alinhamento desses valores com a missão e visão, torna-se essencial à sobrevivência, desenvolvimento e perenidade das mesmas. Isso porque, as organizações são compreendidas como realidades socialmente construídas, por meio das interações sociais, as quais definem as representações compartilhadas, em maior ou menor grau (ZANELLI; SILVA, 2008). Os valores organizacionais por sua vez, representam princípios e crenças que norteiam a vida da organização e das pessoas e estão a serviço de interesses tanto individuais quanto coletivos (TAMAYO; 1996).

Ao se considerar a importância de compartilhamento dos valores organizacionais, também se mostra necessário o alinhamento desses valores aos dos colaboradores e vice-versa. Tamayo (2007, p. 20) ressalta que o trabalho tem que estar alinhado às metas do colaborador e afirma que “os valores têm um papel dominante no comportamento do trabalhador e nas suas atitudes e reações no trabalho”. Porém, de maneira paradoxal, em meio às transformações no mundo do trabalho, cada vez mais os funcionários são convidados a “vestir a camisa da empresa”, como prova de dedicação e comprometimento, mas a mensagem subliminar das organizações em alguns momentos parece favorecer a idéia de exclusividade na dimensão unilateral, pois o compromisso deveria ser mútuo, entre organização e funcionários e funcionários e organização. Dessa forma, os valores são construídos com base na confiabilidade e credibilidade. Entretanto, algumas organizações expressam valores relacionados ao bem-estar e crescimento de seus funcionários, mas possuem políticas de gestão contrárias aos valores declarados, podendo gerar implicações nas relações de confiança.

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 reforcem 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).

A complexidade e magnitude dos fenômenos valores e confiança organizacionais, associadas às diferentes perspectivas teóricas relacionadas às temáticas, contribuem para a literatura sobre o tema, seja pela ausência de pesquisas que relacionem os dois construtos, em empresas familiares, ou pela falta de consenso entre os pesquisadores sobre conceitos, origens e até sobre a metodologia para investigação nas organizações. Entende-se que a presente pesquisa, além de contribuir para a produção de conhecimento científico referente aos construtos valores e confiança organizacionais, 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, o presente estudo buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são as interconexões entre valores e confiança organizacionais em uma empresa familiar?**

Considerando a revisão da literatura sobre a importância do compartilhamento de valores para as organizações, bem como sobre a congruência entre valores declarados e praticados e as possíveis implicações na confiança organizacional, o **Objetivo Geral** da presente pesquisa foi compreender as interconexões entre os valores e a confiança organizacionais em uma empresa familiar. Os **Objetivos Específicos** foram: a) caracterizar os valores organizacionais declarados pela organização; b) identificar os valores compartilhados e praticados na organização estudada; c) descrever as categorias indicadoras da confiança organizacional; d) identificar os valores organizacionais declarados, compartilhados e praticados relacionados aos componentes da confiança organizacional; e e) compreender as particularidades da empresa familiar, relacionadas aos valores e à confiança organizacional.

Foram vários os motivos que estiveram envolvidos na origem da escolha deste tema. O desafio acadêmico de construir

uma tese a respeito da temática, as lacunas encontradas na literatura e a pertinência desta questão para os resultados organizacionais e, sobretudo, para as pessoas que se relacionam com esta e outras organizações, foram sem dúvidas importantes estímulos para a escolha do tema. A intenção de compreender os fenômenos, no *lócus*<sup>4</sup> de uma organização familiar, se constrói a partir de experiências de trabalho da pesquisadora em empresas familiares e tem-se como pressuposto a importância do compartilhamento dos valores organizacionais entre todos os envolvidos com a empresa, nesse caso, sob o olhar de diretores, gestores, funcionários e clientes. Também se entende a necessidade de congruência entre os valores declarados e praticados e o quanto esse fator pode implicar na confiança organizacional, podendo trazer ganhos ou perdas para as empresas, bem como para as pessoas que com elas se relacionam. A justificativa anteriormente apresentada está relacionada à relevância pessoal da pesquisa.

Ao contrário dos estudos sobre valores organizacionais, que se avolumam cada vez mais na literatura nacional (TAMAYO; GONDIN, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; GOUVEIA, MARTINEZ, MILFONT, 2001; GUARIDO FILHO; SILVA, 2001; BORGES *et al*, 2002; JACOMETTI; SILVA; 2003; OLIVEIRA, TAMAYO, 2004; PORTO; TAMAYO, 2006; TAMAYO, 2007; 2008; DOMINICO; LATORRE, 2008; GOUVÊA, 2008; PORTO; TAMAYO, 2008; PORTO; PILATI, 2010; PORTO, 2015) e internacional (KINNANE; GAUBINGER; 1963; ROKEACH, 1979; HOFSTEDE, 1980; SCHWARTZ, 1992; ELIZUR; SAGIE, 1999; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999), a temática confiança organizacional ainda é incipiente na literatura brasileira, e apesar da existência de estudos relacionados ao fenômeno, se ressalta a carência de investigações sobre confiança em nível organizacional, visto que grande parte das pesquisas que abordam essa temática trata, na realidade, da confiança interpessoal no âmbito das organizações.

Na busca por estudos sobre confiança organizacional, também se constatou a ausência de publicações que contemplem a relação entre valores e confiança organizacionais na percepção de pessoas internas e externas à organização, em especial em empresas familiares, *lócus* ainda pouco investigado pelas

---

<sup>4</sup> *Lócus*: local.

pesquisas acadêmicas. No entanto, além das lacunas na literatura anteriormente referidas, também se ressalta o modelo teórico que foi adotado para estudar o fenômeno, na presente pesquisa. Distinto da maioria dos estudos que pretende investigar valores ou confiança organizacionais na perspectiva objetivista<sup>5</sup> da realidade social, por meio de medidas quantitativas, com escalas validadas, na presente pesquisa se investigou o fenômeno em uma perspectiva subjetivista/interpretativa, em que os valores e a confiança organizacionais foram acessados por meio dos símbolos e significados atribuídos e compartilhados, atribuídos pelos participantes da pesquisa. O objetivo não foi de mensurar o fenômeno, mas compreendê-lo a partir da percepção dos atores organizacionais, como um construto inerente à organização familiar pesquisada. Neste estudo de caso, portanto, utilizou-se o desenho de pesquisa qualitativa, em que foram coletados e analisados dados oriundos de documentos, de observação livre e de entrevistas semiestruturadas.

Em relação à relevância científica desta investigação, buscou-se identificar produções científicas nas bases de dados da BVS - PSI, que abrange diferentes bases de dados tais como: Scielo, Bireme, Lilacs, banco de teses, livros eletrônicos, videoteca digital de Psicologia entre outros. Essa busca foi realizada no período de maio de 2012 a novembro de 2015 e os descritores pesquisados foram: valores organizacionais, confiança organizacional, valores e confiança organizacionais, valores e confiança organizacionais e empresa familiar.

---

<sup>5</sup> Perspectiva objetivista: a realidade é objetiva, externa ao indivíduo. Os fenômenos são estudados por meio de regularidades e relações causais (BURRELL; MORGAN, 1979).

**Tabela 1** - Publicações encontradas na literatura nacional e internacional, por meio de pesquisa realizada no banco de dados BVS - Psi, pesquisada nos períodos de maio de 2012 a novembro de 2015.

	<b>Descritores</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Pertinência</b>
<b>Literatura Nacional</b>	Valores organizacionais	26	6
	Confiança organizacional	12	4
	Valores e confiança organizacionais	4	4
	Valores e confiança organizacionais e empresa familiar	0	0
<b>Literatura Internacional</b>	Organizational values	36	3
	Organizational trust	9	3
	Organizational values and trust	0	0
	Organizational values, trust and family business	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado da pesquisa sobre a produção científica nacional encontrada foi: na base bibliográfica Scielo sobre "valores organizacionais", foram encontrados vinte e seis estudos, sendo pertinentes à pesquisa seis, os quais procuram elucidar os conceitos de valores, no âmbito pessoal, do trabalho e organizacional (TAMAYO; GONDIN, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; PORTO; TAMAYO, 2006; TAMAYO, 2007; 2008). Afora os identificados em periódicos, cabe destacar que estes trabalhos referenciam Schein (2001; 2009), autor referência nos estudos sobre cultura e dos valores como componentes centrais da cultura organizacional e também o estudo de Tamayo e Borges (2006) a respeito dos valores do



trabalho e das organizações. Foram encontrados diferentes trabalhos que tratam dos valores organizacionais, sobretudo baseados em escalas de mensuração dos valores, porém poucos tratam dos valores a partir de uma perspectiva subjetivista da realidade social.

Utilizando os descritores "confiança organizacional", foram localizados na mesma base de dados pesquisada, doze 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). É relevante ressaltar a obra de Zanini (2007), a qual foi orientadora da compreensão dos conceitos base de confiança, encontrados no livro intitulado "Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa" (ZANINI, 2007).

Na busca pelos descritores "valores e confiança organizacionais", foram encontrados quatro artigos na base de dados do portal BVS-PSI e todos são pertinentes à revisão de literatura para a pesquisa por discutirem a confiança do empregado na organização e o impacto dos valores pessoais e organizacionais (OLIVEIRA; SOUZA, 2014); a relação entre valores organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços (GUARDANIA; TEIXEIRA; BIDAC; MAZZON, 2013); o impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização e o bem-estar no trabalho (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2006) e os antecedentes da confiança do empregado na organização (BATISTA; OLIVEIRA, 2012).

Também é relevante destacar que na busca por publicações que relacionassem os dois construtos - valores e confiança organizacionais - foram identificados dois trabalhos de suma importância para esse estudo, isto é, a tese de doutorado defendida por Oliveira (2004), que buscou compreender a confiança do empregado na organização e o impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional, da qual foram extraídas as categorias pré-estabelecidas de confiança. Também o trabalho de Teixeira (2004) que procurou compreender o paradoxo valores declarados versus valores introjetados por meio de um estudo de caso do ramo petroquímico, relacionando ao fenômeno confiança.

Por fim, ainda sobre a produção científica nacional, utilizando os descritores "valores, confiança e empresa familiar", nenhuma publicação foi encontrada que versasse sobre a relação entre valores e confiança organizacionais em empresas familiares. Também não foram encontrados estudos realizados a partir das perspectivas de participantes de diferentes estratos, o que demonstra a relevância científica e o ineditismo do presente estudo. Identifica-se que estudos que relacionem valores e confiança organizacionais ainda se apresentam como uma lacuna teórica nas produções científicas, em especial no *lócus* de empresas familiares.

Na base de dados consultados de literatura internacional foram localizados trinta e seis artigos que se referem aos valores organizacionais, e destes, três são considerados mais pertinentes a essa pesquisa, os quais apresentam e discutem essencialmente a diferença entre os conceitos de valores pessoais, valores do trabalho e valores organizacionais, apresentando a origem dos estudos de valores (KINNANE; GAUBINGER, 1963; SCHWARTZ, 1992; ROS; SCHWARTZ; SURKISS; 1999).

A respeito da confiança organizacional foram identificados nove trabalhos e três são pertinentes a pesquisa por demonstrarem o conceito de confiança organizacional a partir de suas características como vulnerabilidade, risco e interdependência. Também são relevantes por discutirem o diferencial competitivo das culturas baseadas em confiança e relacionarem ao diferencial competitivo nas organizações (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; MAYER; GAVIN, 2005; JARAMILLO; LÓPEZ, 2010).

Ao utilizar os descritores valores e confiança organizacionais e valores, confiança organizacionais e empresa familiar, nenhum trabalho foi identificado. As publicações acerca dos fenômenos foram identificadas separadamente, de maneira que não foram identificados estudos que relacionassem os construtos valores, confiança e empresa familiar. Todo esse resumo da produção científica demonstra que embora incipientes, as contribuições encontradas são significativas e servem de base para sustentação dessa pesquisa, ressaltando o ineditismo desta tese.

Entende-se que a relevância social deste estudo está relacionada à importância do compartilhamento dos valores, o qual dá sustentação às relações de confiança organizacional.

Sabe-se que as empresas que conseguem consolidar e compartilhar os pressupostos culturais, gerando valor para todos os envolvidos, tendem a alavancar seus resultados e conquistar a retenção de talentos e a fidelização de seus clientes. Em meio a competitividade global, essas "virtudes organizacionais" podem se transformar em condição essencial para a longevidade das empresas. Embora não se tenha a intenção de generalizar resultados, entende-se que essa pesquisa poderá auxiliar na gestão de empresas familiares, por meio da compreensão de algumas peculiaridades geradoras de confiança, bem como na importância de entender essa realidade frente aos processos de profissionalização, de forma a não perder a "essência da organização".

Como proposta de compreensão dos fenômenos valores e confiança organizacionais e com vistas a subsidiar as respostas ao problema de pesquisa, a apresentação dessa tese foi organizada da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a temática, o problema de pesquisa e os objetivos deste estudo.

O segundo capítulo destaca as perspectivas teóricas referentes às temáticas na tese, isto é, valores e confiança organizacionais, e está subdividido em três itens: valores organizacionais, que contextualiza os estudos de valores e de conceitos, expressões e a abordagem de valores como elementos centrais da cultura; no segundo aborda-se a confiança organizacional, em que se diferencia a confiança interpessoal e organizacional e apresentam-se os conceitos e nomenclaturas, e também a possível relação entre confiança organizacional e contrato psicológico. O terceiro item abarca a contextualização do *locus* de estudo e situa o leitor sobre os conceitos e peculiaridades culturais das empresas familiares.

No terceiro capítulo, caracteriza-se a empresa pesquisada; descrevem-se os participantes; as fontes de informação; a situação e ambiente; os procedimentos de coleta e análise de informações e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo está a descrição e interpretação dos resultados e foi dividido em três itens: o primeiro aborda a descrição e interpretação dos valores organizacionais; no segundo item buscou-se descrever e interpretar as informações referentes à confiança organizacional e no terceiro relacionou-se os fenômenos fazendo interconexões entre valores e confiança organizacionais, na organização familiar pesquisada.

Por fim, apresentam-se as considerações finais, as referências pesquisadas e os apêndices compostos pelo termo de consentimento livre e esclarecido; carta de autorização da empresa; certificado de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos; protocolo de registro das informações documentais; roteiros de entrevista para diretores, gestores, funcionários e clientes e ainda, o quadro síntese de dados documentais, incluído em anexo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 VALORES ORGANIZACIONAIS

#### 2.1.1 Fundamentos históricos e abordagens teóricas dos estudos sobre valores organizacionais

Como se define o que pode ser considerado um valor? O que explica o fato de que alguns fenômenos sejam definidos como valores em detrimento de outros? Segundo Gouvêa (2008), esses questionamentos estão relacionados à valoração, algo que antecede a pesquisa científica acerca dos valores pessoais, culturais ou organizacionais. O autor identifica valores humanos, valores pessoais e valores compartilhados, valores do trabalho, valores de família, valores éticos, valores religiosos, dentre outros. Ressalta, ainda, a necessidade de distinguir melhor o significado do conceito, contribuindo para que se possa conferir maior precisão a sua utilização nos discursos científicos.

No Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa, Cunha (1998) explicita que a palavra valor provém do latim *válere* e, desde o século XIII, o conceito está relacionado à qualificação de pessoas ou produtos sobre o “seu valor”, “seu custo”, “sua importância” e até mesmo, para conferir grau de legitimidade e validade às coisas. Já o uso filosófico do termo, segundo o que consta no Dicionário de Filosofia, só inicia quando seu significado é generalizado para indicar qualquer objeto de preferência ou de escolha, o que acontece pela primeira vez com os estoicos, que introduziram o termo no domínio da ética e chamaram de valor os objetos de escolha moral, ou seja, tinham natureza prescritiva e estavam associados àquilo que moralmente era correto e aceitável. “Por valor, em geral, entenderam qualquer contribuição para uma vida segundo a razão ou o que está em conformidade com a natureza ou é digno de escolha” (ABBAGNANO, 1999, p. 989).

O significado do que venha a ser valor como fenômeno psicossocial é comumente definido pelos pesquisadores como critérios ou princípios utilizados pelas pessoas para distinguir comportamentos e situações desejáveis ou indesejáveis na procura por obter determinados objetivos (ROKEACH, 1979; HOFSTEDE, 1980; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999). Os valores representam convicções a respeito do que se considera

importante para o atingimento dos objetivos e, embora nem sempre se tenha clareza desse fator, todas as decisões e ações humanas estão baseadas em valores.

Do ponto de vista histórico, o fenômeno valor passou a ser objeto intenso de estudos científicos entre os anos 1980 e 1990, por meio do desenvolvimento de teorias que permitiram, no plano transcultural, tornar conhecida a dimensão básica da cultura (ROS, 2006). A autora destaca que, embora existam diversas perspectivas para o estudo dos valores (psicológica, sociológica e antropológica), existe um nível psicossocial diferenciado para a análise dos valores, o que implica em conceitos que interagem entre os níveis cultural, grupal e individual.

Um dos precursores dos estudos de valores, Rokeach, em 1973 publicou o artigo “*The nature of human values*” e criou um instrumento com foco na hierarquia dos valores individuais. Ao se referirem à relevância científica dos estudos de Rokeach, os autores Gouveia, Martinez e Milfont (2001) ressaltaram a diferenciação que este pesquisador estabeleceu entre o significado do conceito de valores de outros construtos associados, como atitudes, interesses e traços de personalidade. Além disto, também destacaram o relevante instrumento construído por Rokeach que, de maneira inédita, objetivava medir os valores como um construto legítimo e específico, demonstrou sua centralidade no sistema cognitivo humano e reuniu dados sobre seus antecedentes e consequentes.

No Brasil, em 1996, o psicólogo e professor Alvaro Tamayo, que posteriormente tornou-se um dos grandes representantes dos estudos sobre valores, iniciou suas pesquisas e foi o pioneiro de diferentes publicações sobre o tema no contexto brasileiro. A primeira pesquisa na área de valores foi realizada com o inventário de valores de Rokeach, adaptado para o Brasil por Günter (1981), utilizado para conhecer, por exemplo, em que medida os valores estariam relacionados com o sexo e a idade das pessoas. As contribuições de Tamayo para as pesquisas sobre valores pessoais situam-se em diferentes níveis, ou seja, ao nível da medida, dos instrumentos para avaliação dos valores; na identificação dos valores característicos da sociedade brasileira e também, no estudo sistemático da relação entre valores e comportamento. O autor revela que os valores pessoais estão estruturados em duas categorias: a primeira pode ser associada a uma estrutura geral e integra os valores relacionados com todos

os aspectos da vida. A segunda compreende estruturas de valores associados a contextos específicos da vida, como, por exemplo, a religião, a família e o trabalho.

Em 1987, Schwartz e Bilsky publicaram um artigo intitulado "*Toward a universal psychological structure of human values*" e, nesse mesmo ano, o professor da Universidade Hebraica de Jerusalém, Schwartz, lançou um projeto para estudar os valores, a fim de tentar identificar uma possível estrutura universal dos valores. Em 1989, ao integrar a equipe de pesquisa transcultural, Tamayo (2007) observou que, embora exista um consenso entre os pesquisadores de que os valores são representações cognitivas das necessidades humanas, foi Schwartz o pioneiro nos estudos que versam sobre os tipos motivacionais de valores. Schwartz (1992) sugeriu uma tipologia universal de valores baseada nas necessidades básicas dos indivíduos e propôs tipos motivacionais que, segundo Porto e Tamayo (2007), podem ser resumidos da seguinte forma: Universalismo (compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza), Benevolência (preocupação com o bem-estar de pessoas próximas), Conformidade (restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas), Tradição (respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião), Segurança (segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self), Poder (preservação de uma posição social dentro de um sistema social), Realização (procura do sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com as regras sociais), Hedonismo (prazer e gratificação para si mesmo) e Estimulação (novidade e estimulação na vida). De acordo com Porto e Tamayo (2007), esse modelo também prevê uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais de forma que as pessoas tendam a apresentar alta prioridade para tipos motivacionais mutuamente compatíveis e baixa prioridade para tipos motivacionais conflitivos, isto é, a priorização simultânea de alguns domínios incompatíveis levaria a conflitos.

Especificamente no âmbito do trabalho, enquanto categoria central na sociedade em que vivemos, identifica-se uma inquietação dos pesquisadores com a necessidade de compreender os comportamentos das pessoas nas organizações, tendo como consequência, o aumento do número de pesquisas voltadas para a temática valores organizacionais. De acordo com

Porto e Pilati (2010), diversos modelos teóricos sobre valores do trabalho são encontrados na literatura, mas somente a partir de 1990 surgiram esforços para compreender essa temática a partir de teorias sobre valores gerais.

Os valores organizacionais compõem um conjunto específico no universo dos valores humanos e fazem alusão especificamente às organizações. O estudo desse fenômeno é de grande relevância, tanto na área de pesquisa acadêmica, quanto no escopo do diagnóstico e da gestão organizacional, pois, de acordo com Tamayo (2007), é por meio dos valores que as pessoas nas organizações expressam seus objetivos e as firmam como singulares na sociedade e no mercado. Segundo Porto e Pilati (2010), o estudo sobre valores do trabalho, no Brasil, tem se estruturado como uma forma de compreensão dos elementos motivacionais que influenciam a escolha laboral dos seres humanos, suas satisfações e inquietações com as atividades ocupacionais e o comportamento produtivo.

Porto e Tamayo (2006) constataram que em 1960 a relação entre valores gerais e valores organizacionais já era interesse de pesquisa para alguns estudiosos, como Kinnane e Gaubinger (1963), que realizaram um estudo para testar a hipótese de correlação positiva entre valores pessoais e organizacionais. Porém, os autores identificam uma lacuna no tempo, em relação aos estudos de valores organizacionais, que somente ressurgiram nos anos de 1990 com as pesquisas de Elizur e Sagie e de Ros, Schwartz e Surkiss, publicadas em 1999.

Para Tamayo (1996, p. 164), os valores organizacionais podem ser definidos como “princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. A concepção de valores organizacionais do autor tangencia o arcabouço teórico proposto por Schwartz, ficando isto explícito quando Tamayo (2006) afirma que os valores constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional. Nessa mesma perspectiva, Hofstede (1980) expõe que o sistema de valores é responsável pela “programação mental” das pessoas, uma vez que constitui a centralidade da cultura organizacional e é orientador de comportamentos.

À guisa de complemento, Tamayo e Gondim (1996) acrescentam à definição de valores organizacionais as dimensões



cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional. De acordo com os autores, o aspecto cognitivo constitui um elemento básico, expresso em formas de conhecer a realidade organizacional, sobre o que é e o que não é desejável na organização. A dimensão motivacional está relacionada à expressão de interesses e desejos e à representação das metas da organização. Já a dimensão hierárquica, por sua vez, diz respeito às preferências, distinções entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Por fim, os autores expressam que os valores possuem a função de orientar e guiar os comportamentos dos membros de uma organização, o julgamento que eles fazem do comportamento dos outros e de eventos organizacionais, aproximando essa perspectiva à de Katz e Kahn (1974), os quais defendem que os valores têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas.

De acordo com Tamayo (2008), na literatura nacional e internacional não há um modelo padrão e único para estudar e avaliar os valores organizacionais. Mas, de maneira geral, é possível identificar que os estudos de valores organizacionais são representados por meio de três diferentes abordagens, descritas na literatura. A primeira, com um enfoque nos valores pessoais, representada pelos estudos de Rokeach, consiste em identificar os valores organizacionais a partir dos valores individuais dos seus membros. Conforme o autor, existe um "isomorfismo motivacional" entre os valores pessoais e organizacionais, o que implica na correspondência de metas entre o trabalhador e a organização, sendo esta última compreendida como um empreendimento definido por metas grupais e pessoais. No referido modelo é postulado que os valores organizacionais se arranjam em torno do conjunto das motivações pessoais, mas com metas coletivas em detrimento de propósitos pessoais. Portanto, de acordo com esta perspectiva, os valores de uma organização poderiam ser identificados levantando os valores pessoais dos membros dessa organização ou de uma amostra significativa dos mesmos.

Na segunda abordagem é proposto avaliar os valores por meio de documentos oficiais da organização (relatórios anuais, estatutos, etc.) e por meio da análise do discurso da direção e dos gerentes. A maioria dos estudos sobre valores organizacionais que utiliza essa abordagem é do tipo qualitativo, sendo que, esse

método é considerado adequado para identificar os valores proclamados pela organização. Porém, os valores oficializados em textos podem não ser intensamente compartilhados pelos membros da comunidade organizacional (TAMAYO, 2008).

A terceira perspectiva, desenvolvida particularmente no Brasil (TAMAYO, 1996; TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), consiste em empregar a percepção dos funcionários para avaliar os valores organizacionais. De acordo com Tamayo (2008), por meio dessa abordagem estudam-se os valores da organização e a sua hierarquia de acordo com a percepção dos funcionários, resultado do que é transmitido por meio dos discursos, dos documentos oficiais e das atitudes dos diretores, dos gerentes e dos colegas. O autor salienta ainda que os valores compartilhados pelos membros da organização estão imbricados nas práticas e influenciam o comportamento de gestores e funcionários. Essa abordagem adota uma perspectiva de integração das informações derivadas da organização e da literatura científica, pois os valores e o seu conteúdo são definidos a partir da realidade organizacional e do que já existe na literatura. É importante ressaltar que a terceira abordagem tem origem no modelo cultural dos valores organizacionais de Schwartz (1992), que se baseia na premissa de que toda organização possui uma cultura e, assim como as sociedades em geral, as organizações encontram exigências universais que precisam ser atendidas para a garantia da sua sobrevivência. Esse modelo está organizado em três dimensões bipolares que representam as alternativas de resposta da organização aos seguintes dilemas: autonomia *versus* conservadorismo, igualitarismo *versus* hierarquia e harmonia *versus* domínio.

No Brasil já foram validados três instrumentos para mensuração dos valores organizacionais e todos, sem exceção, utilizam a percepção dos trabalhadores para avaliação. São eles: Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996); Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A Escala de Valores Organizacionais (EVO) foi elaborada e validada por Tamayo e Gondim (1996) de forma empírica e sem um modelo teórico explícito. Isto é, os autores não utilizaram um modelo teórico específico e definições operacionais para

representar a estrutura dos valores organizacionais, sendo que a base para a construção foi identificar a estrutura dos valores por meio de uma amostra representativa de valores organizacionais. Com referência ao instrumento, Porto e Tamayo (2006) salientam que no questionário solicita-se aos sujeitos que relacionem, no espaço previsto, cinco valores da sua organização e, para orientar os sujeitos, os valores foram definidos como princípios ou crenças que guiam e orientam a vida na organização. Também era solicitado aos sujeitos que dessem uma curta descrição de cada um dos valores. Após essa etapa, os pesquisadores obtiveram uma lista de mais de 500 valores que, após análise de conteúdo e eliminação dos sinônimos, foram reduzidos a 48 valores, que por sua vez, foram arranjados de forma aleatória em um folheto de instruções adequadas para autoadministração.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) foi construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e teve como objetivo superar a deficiência teórica apontada no primeiro instrumento, ao integrar as abordagens empírica e teórica. De acordo com Porto e Tamayo (2008), foi utilizado o modelo cultural de Schwartz que postula três aspectos bipolares: autonomia *versus* conservadorismo; hierarquia *versus* igualitarismo e harmonia *versus* domínio. Os valores que haviam sido levantados por Tamayo e Gondim (1996) para a construção da primeira escala foram utilizados para esse novo instrumento e, para representar de maneira apropriada os tipos motivacionais de valores que não foram suficientemente representados na EVO, foram construídos novos itens a partir de pressupostos teóricos, procurando valores que expressassem de maneira adequada os polos de igualitarismo e autonomia. Tamayo (2007) identifica que a análise multidimensional confirmou os pressupostos teóricos, uma vez que as três dimensões propostas foram encontradas.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004) teve por base o modelo dos valores pessoais composto por 10 tipos motivacionais de valores, o que implica em realizar associações entre os valores pessoais e organizacionais. De acordo com Tamayo (2007), o paralelismo axiológico postulado para a construção do IPVO consiste na correspondência biunívoca dos tipos motivacionais de valores do trabalhador e da organização, o que implica na correspondência ou alinhamento entre metas pessoais e organizacionais.

Para Borges *et al.* (2002), a linha de estudos sobre valores humanos na Psicologia Social contempla os valores como elementos centrais da cultura, porém ao se dispor de um diagnóstico de valores organizacionais, embora se traduza apenas uma visão parcial da cultura organizacional, o foco está em uma parte de importância central. No entanto, contrapondo os autores que consideram a historicidade dos estudos sobre valores de maneira “desarticulada” com os estudos que versam sobre a cultura organizacional, os autores defendem que, por ser constituinte essencial da cultura, o conceito de valor começa a ser discutido indiretamente a partir do início dos estudos sobre cultura organizacional.

De acordo com Fleury e Sampaio (2002), o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950, oriundo do interesse pela expansão geográfica das multinacionais. Silva, Zanelli e Tolfo (2013) esclarecem que os conceitos de cultura organizacional são oriundos dos estudos de Hawthorne, realizados no final da década de 1920 e início de 1930, de onde incide a premissa de que a cultura é aprendida historicamente e transmitida para as gerações futuras como modos considerados certos de pensar, perceber, sentir e agir.

Considerando que, na presente pesquisa, os valores organizacionais foram compreendidos a partir de uma abordagem em que se focalizam os elementos simbólicos, os sistemas de significados compartilhados e os esquemas interpretativos, para melhor contextualizar o cenário da pesquisa, é relevante a descrição da abordagem que compreende os valores como componentes centrais da cultura organizacional.

### **2.1.2 Os valores como componentes centrais da cultura organizacional**

O estudo sistemático sobre os valores organizacionais está associado ao interesse pelos estudos de cultura organizacional realizados no final do século XX. Katz e Kanh (1974) enfatizam os valores como um dos principais componentes das organizações, juntamente com os papéis e as normas. Schwartz (1992) e Deal e Kennedy (1982) destacam os valores como componentes da cultura organizacional e Schein (2009) enfatiza os valores com um dos níveis de estudo da cultura organizacional. De acordo com Tamayo (1996), os valores, junto com as normas, as crenças

compartilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa. A partir de então, diferentes propostas são encontradas na literatura, mas ainda faltam modelos unificados para a compreensão dos valores organizacionais (PORTO, 2015).

As pesquisas em cultura organizacional têm sido objeto de uma multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas, que ora se assemelham ou se completam, ora se excluem mutuamente. Em uma concepção de base antropológica, o conceito de cultura enfoca os aspectos simbólicos que permeiam os processos de interação humana; na perspectiva sociológica, a ênfase recai sobre o processo de elaboração do universo simbólico ou da construção da realidade de determinado agrupamento social e, os estudos de base psicológica, reconhecem a variação cultural em organizações e/ou grupos e entendem que a cultura só poderá ser transmitida e consolidada por meio das pessoas (ZANELLI; SILVA, 2004).

Para Smirich (1983) as diferentes correntes teóricas sobre cultura organizacional se dividem basicamente em duas, as quais enfatizam determinada relação entre organização e cultura, de acordo com suas bases epistemológicas, ou seja, a primeira relaciona cultura como algo que a organização tem e a segunda como algo que a organização é. Os adeptos da primeira linha reconhecem que as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos, tais como valores, normas, rituais, cerimônias e expressões verbais e consideram que a cultura produz um senso de identidade aos membros da organização, o que, de acordo com Ferreira e Assmar (1999), assegura a estabilidade dos sistemas e serve como instrumento de orientação e modelagem do comportamento. Já os favoráveis à segunda perspectiva, abordam as organizações como se elas fossem a cultura e analisam em seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos, ao ressaltar os valores, símbolos e significados compartilhados.

Representante da segunda perspectiva, Schein é considerado referência nos estudos sobre cultura organizacional, seja pelo esclarecimento do conceito ou pela proposição de um método para decifrá-la. Zanelli e Silva (2004) destacam que o interesse principal desse autor está em decifrar a cultura organizacional a partir do entendimento das influências da visão de mundo, valores, sistemas de crenças e estilo cognitivos dos fundadores e das principais lideranças da organização na criação,

consolidação e mudança da cultura organizacional. Segundo Schein (2009, p. 16), a cultura pode ser conceituada como

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

No modelo teórico de Schein (2001; 2009), são propostos três níveis de elementos culturais, os quais variam de acordo com o grau de acessibilidade: os artefatos, os valores declarados e os pressupostos básicos. No nível mais superficial e aparente de análise encontram-se os artefatos visíveis que correspondem ao ambiente físico da organização, arquitetura, tecnologia, tipos de vestuário, padrões visíveis e audíveis de comportamento, documentos públicos, como material para orientação dos funcionários, nos quais podem ser identificados valores idealizados e crenças, além dos rituais e mitos organizacionais.

De acordo com Katz e Kahn (1974), esses elementos não constituem a estrutura fundamental das organizações. Os elementos essenciais são as interações entre os seus membros, representadas por meio dos papéis desempenhados, as normas e os valores. Tamayo e Borges (2006) esclarecem que o papel discrimina os membros da organização a partir do cargo e das funções que exercem. As normas prescrevem condutas específicas que devem ser adotadas em determinadas situações, constituindo um modelo ao qual todos devem se adaptar. Os valores se referem àquilo que é importante e desejável na organização e expressam opções da organização por certas estratégias, condutas ou metas da organização.

Dessa forma, em um nível intermediário, encontram-se os valores declarados, que embasam as estratégias, metas e filosofias organizacionais e, em geral funcionam como justificativas para os comportamentos esperados, mas que ainda não são sistematicamente praticados. Segundo Zanelli e Silva (2004), se esses valores forem compartilhados e praticados nas

relações de trabalho dentro e fora da organização, se tornarão valores arraigados. Domenico e Latorre (2008) corroboram e enfatizam que um valor se torna pressuposto básico somente quando é validado socialmente pelos membros da organização, ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente resultados positivos. Por fim, no nível mais profundo e de difícil acesso, encontram-se os pressupostos básicos, que se referem ao que é verdade inquestionável e natural na organização, resultado de respostas aprendidas pelas pessoas e associadas a comportamentos para solucionar problemas.

Schein (2009) postula que se as crenças e os valores assumidos estiverem congruentes com as percepções básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central. Em consonância com essa perspectiva, entende-se que na análise de crenças e valores organizacionais, deve-se abstrair o que é congruente com as suposições básicas e o que são racionalizações ou somente anseios para o futuro. As crenças e valores tendem a ser obtidos quando se questiona sobre o comportamento observado ou outros artefatos que impressionam alguém pelo caráter enigmático, anômalo ou inconsciente. Como a essência da cultura está no padrão de suposições básicas prevalentes, quando alguém as decifra, é possível entender os níveis mais superficiais e lidar com eles de maneira apropriada.

Ao estudar elementos da cultura organizacional, Freitas (1991) destaca como os mais frequentemente citados: valores (definição sobre o que é importante para se atingir o sucesso); crenças e pressupostos (o que é tido como verdade na organização); ritos, rituais e cerimônias (exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa); estórias e mitos (as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização e os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais); tabus (orientam o comportamento com ênfase no não permitido); heróis (personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização); normas (regras que protegem o comportamento esperado, podendo estar escritas ou não) e, por fim, processo de comunicação (rede de relações e papéis informais). A descrição desses elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças que eles provocam no

comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Por isso, de acordo com a autora, torna-se comum na literatura a descrição do conceito de cultura a partir dos seus próprios elementos.

Da mesma forma que os indivíduos e os grupos sociais, as organizações enfrentam cobranças que devem satisfazer para garantir sua sobrevivência. De acordo com Tamayo e Borges (2006), essa satisfação passa por um processo de reconhecimento das exigências e cada organização tem de criar ou aprender respostas adequadas. Esses pressupostos vão ao encontro dos estudos sobre cultura organizacional, de Schein (2001; 2009), em que o autor caracteriza o conceito de cultura como dinâmico, constantemente expresso e criado ou descoberto por meio das interações humanas, moldados por comportamentos de liderança e por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e delimitam comportamentos. Para o autor, os valores organizacionais constituem o núcleo central da cultura organizacional e, juntamente com as crenças profundas, nesse nível de consciência, pode-se prever grande parte do comportamento observado no nível dos artefatos visíveis.

À guisa de complemento, Zanelli e Silva (2004) expressam que a cultura organizacional é um fenômeno resultante do aprendizado humano, que ocorre por meio das interações humanas, do que é considerado relevante para obter êxito ao longo do tempo, de maneira a garantir a sobrevivência dos grupos. Logo, para a compreensão da cultura organizacional, é necessário decodificar as razões encobertas dos comportamentos individuais e coletivos, o que é considerado como verdade na organização. As premissas e os valores compartilhados que orientam tais comportamentos dão origem às estratégias, objetivos e justificativas para as ações revestidas de racionalidade que são propostas, subjacentes nos modelos do grupo perceber, pensar e agir.

Com vistas a compreender a cultura organizacional, Schein (2009) propõe o método clínico de investigação em que os aspectos culturais são desvendados através de entrevistas em profundidade, realizadas individualmente ou em grupo, com informantes-chave da organização, que juntos com o pesquisador decifrarão as dimensões da cultura do grupo a que pertencem. Para o autor, ao lidar com a cultura, é preciso “triangular” dados, usando todos os métodos disponíveis. Porém, o método clínico é



central, pois ao envolver os membros do grupo, podem-se obter suas suposições mais profundas. Os participantes precisam estar motivados a se revelar e isso ocorre quando os mesmos percebem estar se beneficiando do próprio processo de pesquisa. Essas são características peculiares ao método clínico, o qual também requer que o pesquisador reconheça desde o início que sua presença será uma intervenção na organização e que uma de suas metas deverá ser como tornar essa intervenção útil à organização.

Assim como as pesquisas sobre cultura, uma parte significativa dos estudos sobre valores organizacionais possuem pressuposições ontológicas e epistemológicas objetivistas/funcionalistas da realidade social, em que o mundo social das organizações de trabalho existe objetiva e independentemente ou é unilateralmente imposto às pessoas e aos grupos, e que adotam procedimentos nomotéticos para investigar os dados. Porém, no presente estudo utilizou-se uma perspectiva subjetivista/interpretativista da realidade social, considerando a singularidade da cultura estudada em questão, entendendo que a realidade emerge das relações simbólicas e dos significados que as pessoas atribuem às interações sociais. Nesse sentido, compartilha-se dos pressupostos de Zanelli e Silva (2008), segundo os quais as organizações são construções sociais, oriundas de interações humanas e resultado de significados compartilhados e na essência de tais interações estão os pressupostos culturais, elementos que se encontram na base das representações e das ações de indivíduo.

Em consonância com esses pressupostos, na presente pesquisa, o estudo dos valores organizacionais foi realizado na perspectiva do Interacionismo Simbólico, na qual foi dada ênfase na elaboração do universo simbólico de um determinado grupo social. Para Berger e Luckmann (2011), a construção e manutenção da cultura têm como conjectura o compartilhamento simbólico da realidade psicossocial, a qual é construída pelos participantes de determinado agrupamento social.

Silva e Silva (2010) defendem que estudar a cultura, em especial os valores organizacionais, possibilita entender a maneira singular como as pessoas se relacionam com os ambientes externo e interno. Por isso, entende-se que os estudos que objetivam compreender os valores organizacionais não podem ser reduzidos a utilização de escalas pré-definidas, tendo

em vista a necessidade de contemplar a análise descritiva dos fenômenos, reconhecendo as especificidades de cada organização. Nesse sentido, identifica-se um número reduzido de pesquisas nacionais, em que foram utilizados os níveis de mensuração nominal e/ou ordinal na análise da cultura e dos valores organizacionais, entre elas: Silva (2001) que estudou a cultura de uma organização do setor cerâmico, localizada no sul de Santa Catarina; Guarido Filho e Silva (2001) que investigaram a influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense; Jacometti e Silva (2003) que estudaram a influência dos valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais e Silva e Silva (2010) que pesquisaram as percepções dos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, de uma organização educacional, acerca das declarações de valores da organização na qual trabalham.

Para Katz e Kahn (1974) os valores representam um elemento integrador, na medida em que são compartilhados pelos membros da organização. As organizações que desconsideram a análise dos valores e se baseiam exclusivamente no papel prescrito possuem uma estrutura frágil e inibem comportamentos de criatividade e inovação, os quais podem ser considerados condição *sine qua non* para a sobrevivência das empresas, bem como para a obtenção de um desempenho elevado. O alinhamento e compartilhamento dos valores influenciam diversos resultados organizacionais, dentre eles de desempenho e satisfação (ZANELLI; SILVA, 2008).

Schein (2001; 2009) revela que os valores expressam a cultura manifesta das organizações que consiste de elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, sentir e sobretudo agir, orientando tanto os comportamentos individuais das pessoas, quanto as interações humanas coletivas no âmbito da organização. Os valores organizacionais podem ainda ser definidos como princípios conquistados e organizados em ordem de importância, referem-se ao que é central e o que é periférico no contexto organizacional ou ao que é desejável ou indesejável. Collins e Porras (1995) enfatizam o caráter transituacional dos valores, os quais são orientadores dos comportamentos e ações nas organizações.

Zanelli e Silva (2008) defendem que os valores organizacionais são expressos por meio de símbolos, histórias e

cerimônias utilizados e estão relacionados a crenças e interesses originários da visão de mundo dos fundadores e principais colaboradores, estendidos aos postos de controle e assumidos pelos indivíduos e grupos, reforçando a realidade social desejada e revelando-se na prática em todos os níveis do sistema organizacional. Os autores corroboram com Schein e esclarecem ainda que os valores organizacionais podem ser classificados em dois tipos, isto é, valores arraigados e valores declarados.

Os valores arraigados são relativamente estáveis e duradouros e neste caso, pensamentos, sentimentos e ações mantêm congruência e integração, mesmo que nem sempre seja lógico para o observador. Os valores declarados, por sua vez, são pouco estáveis e representam idealizações ou racionalizações sobre o que é apreciado ou considerado desejável. Mas, se os valores declarados forem vivenciados ao longo do tempo, poderão vir a ser arraigados. Para Silva e Silva (2010), os valores declarados orientam no alcance dos objetivos organizacionais e o direcionamento que as organizações almejam acerca do comportamento das pessoas. Também determinam orientação, vínculo e o comprometimento dos colaboradores com a organização. Teixeira (2008) anuncia que os valores declarados, publicamente anunciados, podem ou não ser compartilhados e o seu anúncio pode destinar-se a aumentar a reputação organizacional.

Ao produzir um ensaio teórico a respeito dos valores organizacionais, Tamayo (1996) enfatiza a importância dos valores organizacionais para as empresas e defende que eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação. Tamayo e Gondim (1996) classificam, no conceito de valores organizacionais, as dimensões cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional. Segundo os autores, o aspecto cognitivo dos valores organizacionais constitui as crenças sobre o que é e o que não é desejável na empresa, sobre o que dá certo e o que não dá certo, as quais expressam formas de conhecer a realidade organizacional. "Essas crenças podem ser relacionadas com diversas dimensões da vida organizacional, tais como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial, a obediência às normas, etc" (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 165). Portanto, os valores funcionam como padrões

cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros.

O aspecto motivacional por sua vez, diz respeito ao funcionamento dos valores organizacionais como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim. De acordo com Tamayo (1996, p. 165), "a importância que uma organização atribui a determinados valores pode determinar a quantidade de esforço que os seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. Os valores expressam interesses e desejos de alguém". Portanto, os valores podem ser introduzidos nas organizações pelo fundador ou pelas pessoas influentes e registrados nos manuais, estatutos ou regras formais da empresa.

Quanto à função dos valores, segundo Tamayo (1996), é orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros e o julgamento que eles fazem do comportamento dos outros e de eventos organizacionais. "Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam o seu comportamento e a direção em que ela avalia o comportamento dos outros" (TAMAYO, 1996, p. 165). Os valores organizacionais podem funcionar como padrões do que o funcionário deve fazer, como base para julgar e avaliar o comportamento e as atitudes de colegas, gestores e diretores e como base para justificar as ações e atitudes nocivas para a empresa. O autor salienta ainda que, as normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais, constituindo uma espécie de ideologia organizacional.

Portanto, na investigação sobre os valores organizacionais, corrobora-se com Tamayo e Borges (2006) ao compreender que a percepção dos valores organizacionais é resultado não apenas do que é transmitido por meio de documentos oficiais da empresa e do discurso oficial dos diretores, mas também das práticas adotadas, das atitudes dos dirigentes e dos pares e de tudo aquilo que ocorre no cotidiano da organização. Essa aproximação permite que se estudem os valores organizacionais a partir da representação mental que os atores sociais têm do sistema axiológico da empresa. Entende-se que a realidade social é construída e representada por meio das percepções das pessoas, em que cada membro assume o papel ativo na construção dessa realidade por meio dos esquemas interpretativos.

Ressalta-se que não foram identificados estudos que tenham como objetivo estudar os valores organizacionais por meio da percepção de diretores, gestores, funcionários e clientes de uma organização. Segundo Tamayo e Borges (2006), quando se trata da percepção dos valores organizacionais, é importante destacar que as análises sejam feitas a partir dos valores compartilhados, isto é, por meio da convergência na percepção dos valores organizacionais entre todos os membros da organização ou entre parte significativa deles.

É importante ressaltar que, nas organizações, existe a possibilidade da existência de sistemas de valores que competem entre si, dando origem à subculturas ou mesmo contraculturas. As subculturas são compostas por grupos de pessoas, cada qual com seu padrão típico de valores, alinhados ou não com os valores compartilhados na organização. As contraculturas, por sua vez, se constituem quando os valores amplamente compartilhados por unidades setoriais ou grupos de pessoas se encontram desalinhados com a cultura dominante de uma organização de trabalho (ZANELLI; SILVA, 2008). Mas, de acordo com Freitas (1991), encontram-se poucas referências na literatura sobre “resistências à cultura dominante” e questiona-se se a falta de estudos sobre a temática é mera coincidência ou trata-se de um tabu existente no meio acadêmico.

Se os valores declarados e praticados forem percebidos como incongruentes, os comportamentos dos colaboradores tendem a ser incompatíveis com os valores declarados na organização. Se houver a coerência na disseminação dos valores com a prática, os colaboradores passam a confiar nos valores declarados; caso contrário, a percepção de incongruência passa a não ser favorável para o alcance dos objetivos organizacionais (SILVA; SILVA, 2010). Os autores enfatizam ainda que o fato dos valores organizacionais serem compartilhados de maneira homogênea pelos colaboradores pode contribuir para a construção de uma cultura coesa em que a lealdade e o comprometimento sejam expressos no comportamento dos colaboradores, contribuindo também para a qualidade de vida no trabalho.

Os valores, portanto, em diferentes níveis de profundidade, são considerados elementos-chave da cultura organizacional e constituem-se em possíveis indicadores da confiança organizacional, conforme será anunciado na próxima seção.

## 2.2 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 O significado de confiança

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 dos benefícios da confiança 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. Identifica-se ainda que os estudos realizados, provenientes de diferentes áreas do conhecimento, originaram diferentes definições sobre o construto e que não há uma definição concisa e amplamente aceita de confiança no contexto dos estudos organizacionais. Assim, conhecer as origens da palavra confiança pode ser útil na delimitação do conceito, em termos científicos, em especial na literatura internacional, cujo volume de publicações é efetivamente maior.

Semanticamente, a palavra confiança pode ser definida como a crença na integridade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais de outrem, que torna incompatível imaginar uma falha, uma traição, uma demonstração de incompetências da outra parte (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009). Em consonância com essa definição, Zanini, Lusk e Wolff (2009) definem 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, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicção de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista.

A definição da palavra confiança desdobra-se em dois outros termos que configuram seu caráter relacional, isto é, as pessoas do confiante e do confiado, “como dois atores sociais que, na maioria das vezes, se confundem em seus respectivos papéis, pois a manifestação de um pressupõe a do outro” (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006, p.443). O termo confiança é comumente utilizado de diferentes formas semânticas como autonomia, compromisso, comprometimento, responsabilidade e, dessa maneira, usado com tanta frequência e com diversas intenções, que chega a banalizar-se.

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 o os atribuídos ao verbo confiar, pois se pressupõe que a pessoa acreditará na probidade moral, na sinceridade afetiva ou nas qualidades profissionais.

De acordo com Brashear, Manolis e Brooks (2005) a confiança existe quando há a crença de quem confia de que as ações do outro serão consistentes com expectativas e promessas anteriores. Para Jaramillo e López (2010), os principais aspectos que podem afetar positivamente a confiança são os julgamentos, as emoções, os sentimentos e os valores compartilhados. Por outro lado, os autores defendem que o risco e a incerteza podem afetar negativamente as relações de confiança.

Em linhas gerais, no que se refere aos enfoques diferentes sobre a definição de confiança, identificam-se dois aspectos em comum, relacionados às condições de desenvolvimento da confiança, ou seja, a existência de risco e interdependência entre as partes. Enquanto o primeiro está relacionado à probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes decisórias; o segundo relaciona os interesses de uma parte à colaboração de outra (BREI; ROSSI, 2005). Para Keating, Silva e Veloso (2010, p. 2), “onde não há risco ou onde não há interdependência, o

conceito de confiança não será relevante, já que não se pode propriamente falar de vulnerabilidade ou de expectativas relevantes face a outrem”. Logo, confiar em alguém significa colocar-se voluntariamente vulnerável e dependente do comportamento do outro (ZANINI, 2007). Compactuando com a perspectiva anterior, Rousseau *et al.* (1998, p. 395) definem confiança como “um estado psicológico que inclui a disponibilidade para nos colocarmos numa situação de vulnerabilidade face a outra pessoa, baseada em expectativas positivas quanto às suas intenções e comportamentos”. Os autores destacam uma visão psicossocial do fenômeno, em que a confiança emerge como elemento moderador de relacionamentos, entre pessoas e entre organizações e nomeiam essa confiança de relacional, por serem originadas de interações repetidas no tempo, entre confiante e confiado.

Em consonância com a perspectiva psicossocial, Rempel *et al.* (1985) explicam que a confiança é um atributo essencial para a consolidação das relações interpessoais quotidianas, seja entre pessoas, grupos ou organizações. Batista e Oliveira (2012) elucidam que os estudos sobre confiança organizacional passaram a merecer maior importância à medida que os controles formais usados nas relações entre organizações e entre essas e seus colaboradores se tornaram insuficientes para gerar segurança às partes envolvidas. Para Giddens (1991), a confiança se refere à probidade de uma pessoa ou de uma organização, considerando-se os riscos envolvidos, para realizar ações cujos resultados confirmam as expectativas do confiante. Independente se o plano seja individual, grupal ou organizacional, a confiança desempenha um papel importante, a ponto de determinar a preservação ou ruptura de um relacionamento, influenciar a frequência, a natureza e os resultados associados ao modo como as partes envolvidas se relacionam (CERDEIRA, 2010).

Ao analisar as definições de confiança até o momento anunciadas, verifica-se que, além das condições de risco e interdependência, as mesmas implicam em três conceitos chaves: vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa. Nakayama, *et al.* (2007, p. 3) propõem uma definição que contempla esses conceitos-base e definem confiança como “uma disposição de aumentar vulnerabilidade em outra equipe, baseada em expectativa positiva, resultante de positivas interações mútuas passadas”. Essa definição reflete os três conceitos-base de



confiança, bem como o âmbito dinâmico do ciclo de confiança. É importante salientar que, nessa perspectiva, ser vulnerável significa a possibilidade de ser prejudicado e vivenciar potencialmente resultados negativos.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) sugeriram um conceito utilizado tanto no âmbito interpessoal quanto organizacional, uma vez que a definição dos autores compreende os antecedentes da confiança, como a avaliação que o indivíduo que confia faz da competência, benevolência e integridade da pessoa em quem confia. Segundo os autores, “confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações da contraparte, baseando-se na expectativa de que esta realizará uma ação importante para aquele que confia, independente da habilidade para controlar ou monitorá-la” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 710).

De maneira similar aos estudos sobre valores organizacionais, identifica-se que o termo confiança pode ser utilizado em diferentes conjunturas, dentre elas, no contexto interpessoal e organizacional. Considerando as diferentes dimensões da confiança, e os objetivos do presente estudo, apresenta-se em detalhes na seção que segue, uma revisão sobre as diferentes dimensões da confiança.

### **2.2.2 As dimensões de confiança**

Embora a maioria dos autores revisados não estabeleça limites austeros entre a confiança interpessoal e organizacional, verifica-se que no âmbito interpessoal, de maneira geral, a confiança pode estar associada à maneira como se inicia um relacionamento e se avalia a sua continuidade. Já na esfera organizacional pode ser utilizado para caracterizar a interação entre organizações ou setores da mesma ou ainda, conforme os estudos de Oliveira (2004), para designar a confiança do funcionário na organização.

Com o objetivo de diferenciar as dimensões da confiança, alguns autores definem a confiança interpessoal como uma predisposição a confiar, fruto de experiência e aprendizado individuais, resultante de um processo de trocas e de relacionamentos historicamente construídos, transformando-se em crença bastante estável (DRUMMOND, 2007). Para Costa (2000) a confiança interpessoal refere-se à confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou grupais

em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. Bachmann (2001) defende que a confiança pessoal se desenvolve quando os atores individuais mantêm contato face a face, tornando-se familiarizados com os interesses e preferências uns dos outros, sem utilizar recursos institucionais.

De acordo com Zanini (2007), as relações de confiança ocorrem inseridas em um contexto social, por isso, além das características individuais que estão envolvidas em uma relação específica de confiança entre dois agentes, estas têm, inerentemente, algumas dimensões exclusivas relacionadas ao contexto e ao nível de institucionalização das relações de confiança. O autor classifica essas relações em três dimensões, são elas:

- a) Confiança interpessoal - relativa a uma situação específica e é resultado das informações adquiridas no passado e no presente, no relacionamento entre agentes de interação ou de informações que podem ser adquiridas por meio de terceiros, sobre a reputação individual dos agentes;
- b) Confiança sistêmica - está relacionada ao grau de confiabilidade que os indivíduos percebem em um sistema social de menor escala, como uma organização. Nesta dimensão, de acordo com o autor, os sujeitos podem observar a existência e as condições resultantes das normas gerais que dirigem os relacionamentos, como a presença de regras de reciprocidade, o desenvolvimento de reputações pessoais e a presença de uma atmosfera de confiança. Essa dimensão é construída socialmente mediante a percepção coletiva daquele ambiente de confiança que se baseia num sistema de interações construído ao longo do tempo. Justifica-se assim, entrevistar pessoas de diferentes estratos, como diretores, gestores, funcionários e clientes;
- c) Confiança institucionalizada - esta dimensão está presente no compartilhamento intersubjetivo que emerge da institucionalização mais ampla da confiança nas estruturas sociais, como por exemplo, dentro de uma cultura nacional. Segundo o autor, nessa dimensão, alguns mecanismos institucionais reforçam e asseguram os investimentos de confiança numa

sociedade de larga escala, ou seja, nesse nível "[...] confiança é a parte de instituições formais e informais, construídas socialmente, que emanam das macroestruturas sociais" (ZANINI, 2007, p. 45).

Ao descrever as dimensões da confiança, Zanini e Almeida (2009) ressaltam ainda a confiança na gestão e a confiança interpessoal. Para eles, a primeira estaria relacionada aos antecedentes da confiança, pertinentes às informações passadas acerca dos agentes de interação enquanto a última se refere a relacionamentos específicos de confiança entre pessoas.

Em relação aos diferentes níveis de análise, 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).

Referindo-se à diferença entre a confiança interpessoal e organizacional, Keating, Silva e Veloso (2010) enfatizam a natureza das relações e explicam que as ideias sobre a confiança interpessoal têm se desenvolvido sob o pressuposto de uma relação livre e igualitária; no entanto, nas organizações as relações não são dessa natureza. De acordo com as autoras, as relações organizacionais são permeadas por relações de poder e, por isso, são transitórias e constrangidas por um conjunto de expectativas e de normas associadas aos papéis organizacionais que as partes assumem em uma relação. Identifica-se a falta de consenso em relação ao construto, uma vez que aspectos pessoais e organizacionais muitas vezes encontram-se mesclados. Porém, os autores reconhecem que há uma interação entre os níveis interpessoal e organizacional.

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, conforme tópico descrito na sequência.

### **2.2.3 Confiança organizacional**

Na avaliação que as pessoas fazem da confiança em relação à organização, além dos comportamentos e interações entre pares, é importante considerar outras dimensões organizacionais, como normas, procedimentos e formas institucionais de comunicação, que interferem na relação. Apesar de não haver um consenso entre os autores quanto à distinção de confiança e suas dimensões (interpessoal ou organizacional), 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.

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 autointeresse. É importante ressaltar que a confiança organizacional também pode ser definida como um sentimento de apoio ao empregador, baseado na expectativa de que ele será honesto e honrará seus compromissos, considerando a confiança organizacional como a crença do empregado nas lideranças e no alcance dos objetivos corporativos (GILBERT; TANG, 1998).

Cummings e Bromiley (1996) apresentam um conceito mais genérico ao defenderem que confiança organizacional é o grau de confiança entre unidades de uma organização ou entre organizações. Segundo os autores, a confiança é a crença de um indivíduo ou de um grupo que outro indivíduo ou grupo agirá de boa fé e será honesto nos compromissos, não buscando levar

vantagens em relação ao outro, mesmo em caso de oportunidades. De acordo com Costa (2000), a confiança organizacional refere-se à relação estabelecida com o sistema formal e é baseada em leis, regulamentos e nas práticas que mantém a organização como um todo.

Covey (2008) ressalta que a confiança está baixa em quase toda instituição social (governo, meios de comunicação, negócios, igrejas, etc.) e destaca a pesquisa do sociólogo britânico David Halpern, realizada em 2008, em que os resultados sobre confiança interpessoal revelam que apenas 34% dos americanos acreditam que se possa confiar em outras pessoas. A pesquisa demonstra, ainda, que na América Latina esse número cai para 23% e na África para 18%. Segundo o pesquisador, em quatro décadas, a confiança da população inglesa em outras pessoas passou de 60% para 29%. No âmbito organizacional, Halpern constatou que a confiança também declinou expressivamente, sendo que, apenas 51% dos funcionários confiam em seus líderes. 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.

Rousseau *et al.* (1998) e Finuras (2012) destacam as dificuldades de estudar a temática confiança em termos abstratos, uma vez que se intersecta com muitos outros fenômenos sociais, econômicos, filosóficos e psicológicos, possuindo diversos níveis de análise. A confiança é considerada um fenômeno social, que se desenvolve de maneira singular nas diferentes sociedades e culturas e, na atualidade, a sua falta é discutida em muitos países. Os autores esclarecem que as sociedades com valores mais individualistas parecem ser mais confiantes do que as sociedades com valores mais exclusivistas.

Ao estudar a relação entre o sistema de valores (referentes à cultura nacional) e a confiança dos cidadãos nas instituições dos seus países, Finuras (2012) adotou como foco da investigação comparada, quatro países de expressão lusófona (Angola, Cabo Verde, Moçambique e Portugal), no ano de 2010. De maneira geral e comparativa, o autor identificou uma associação entre os valores culturais e a confiança nas instituições, como uma maior amplitude

dos raios de confiança nas instituições quanto mais generalizada é a confiança. Verificou uma correlação negativa entre a distância do poder e o índice de confiança global nas instituições e uma correlação positiva entre o índice de necessidade de controle da incerteza e a confiança institucional.

Ao discutir sobre a criação de uma "cultura de confiança", Zanini (2007) afirma que a manutenção de uma "atmosfera de confiança" é proporcional às condições institucionais e aos investimentos específicos realizados ao longo do tempo. A construção de uma cultura organizacional que sustente relacionamentos baseados em confiança é um processo longo, uma vez que é necessário tempo para se construir e internalizar normas de interação. Dessa forma, padrões de comportamentos são criados com o tempo, preservando a percepção de benefícios mútuos entre as pessoas e mantendo a percepção de ganhos justos e igualitários.

Nessa lógica, uma organização de alta confiança está baseada em normas e regras que reconhecem que as pessoas, em geral, são confiáveis, distinguem as "reputações" individuais e favorecem a "absorção" do risco nas interações entre as pessoas. No entanto, para que as relações de confiança sejam estabelecidas dentro das empresas, é necessário que os dirigentes estejam comprometidos com a prática e o fortalecimento das normas e regras que promovam a confiabilidade, isto é, que além de declarar valores associados à confiança, que pratiquem e os torne referência para os comportamentos na organização. Zanini (2007) reforça que nesse contexto, são relevantes a qualidade, transparência e clareza das informações que são enviadas pelos dirigentes aos funcionários, pois, de acordo com o autor, são os dirigentes os principais responsáveis por implementar e fomentar uma cultura organizacional baseada na 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). Oliveira (2004) ressalta que a confiança baseada em papéis e regras pode ser considerada a base da confiança organizacional.

Igualmente referindo-se à confiança organizacional, Covey (2008) menciona a importância dos líderes na geração de confiança para as organizações, pois cabe a eles alinhar e criar estruturas, sistemas e símbolos de confiança organizacional, que eliminem o custo da falta de confiança para as empresas. Novelli *et al.* (2006) também discutem a importância das lideranças na produção de relações de confiança organizacional e afirmam que os gestores, pelos requisitos do cargo, perfil de competências e posicionamento hierárquico, são os profissionais envolvidos cotidianamente com relações interpessoais nas quais o atributo da confiança é mais tangível.

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 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, os quais foram definidos da seguinte forma:

- a) Padrões éticos adotados pela organização: princípios éticos são 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. Para a autora, 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. O dirigente deve ser pessoa digna, cuja reputação não possa ser colocada em dúvida;
- b) Credibilidade na comunicação: está associada ao 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;
- c) Poder econômico da organização (solidez organizacional): 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. Segundo Oliveira (2004), além dos fatores citados, a solidez organizacional pode ser associada ainda 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;
- d) Reconhecimento organizacional: refere-se ao reconhecimento e valorização do empregado através da compensação financeira. Algumas maneiras



alternativas de reconhecimento são a promoção por mérito, investimento na capacitação profissional, acesso a novas tecnologias e conhecimentos que possam ser agregados ao trabalho. De acordo com a autora, a valorização do empregado por meio do crescimento profissional vinculado à progressão de carreira, mostrando-lhe possibilidades de futuro na organização; e

- e) Normas organizacionais: relacionadas ao 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.

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.

Zanini (2007) e Zanini, Migueles, Colmerauer e Mansur (2012) destacam alguns "traços" organizacionais que também podem ser considerados indicadores de confiança organizacional: consistência na gestão, integridade, compartilhamento, delegação de autoridade, qualidade da comunicação interna e demonstração de preocupação com os funcionários. Jeffrey (1999) associa a criação da confiança organizacional aos seguintes fatores: profundidade das relações, papéis e responsabilidades, frequência e adequação da comunicação, competência, clareza de propostas, direção e cumprimento de promessas e compromissos. Whitener *et al.* (1998) também apresentam fatores organizacionais que podem influenciar a percepção dos empregados quanto à confiabilidade no comportamento gerencial: consistência nas ações, integridade, compartilhamento e delegação de controle, comunicação e demonstração de

preocupação com os empregados. 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.

A importância da confiança no mundo dos negócios é bastante discutida e entende-se que a mesma pode produzir dois resultados positivos, isto é, a velocidade das decisões e o custo (COVEY, 2008). Para ilustrar essa afirmação, o autor relaciona os ataques terroristas de 11 de setembro e a baixa confiança em viajar de avião nos Estados Unidos. Relata que, antes dos ataques terroristas, os americanos costumavam chegar ao aeroporto aproximadamente meia hora antes da decolagem e passavam rapidamente pelo controle de segurança. Mas, após o ocorrido, procedimentos e sistemas mais potentes foram implantados com vistas a aumentar a segurança e a confiança em voar. Esses processos tiveram o efeito desejado, mas por outro lado, o embarque ficou mais demorado e a viagem mais cara, o que demonstra a falta de confiança e as possíveis consequências elencadas pelo autor.

Da mesma forma, Finuras (2012) destaca que a falta de confiança pode ser muito dispendiosa para as organizações. À medida que a confiança decresce, os custos da realização dos negócios tendem a aumentar, uma vez que as pessoas tendem a buscar por mecanismos de maior controle, de autodefesa e até mesmo de sanção. Quando as organizações não apoiam a confiança, a mesma precisa ser construída com base nas relações e no conhecimento interpessoal, tornando-se mais frágil. O autor argumenta que para as organizações criarem uma base para a

confiança nas pessoas, é preciso que se tenha confiança nessa mesma organização. Batista e Oliveira (2012) ressaltam que dentre as principais vantagens das relações baseadas em confiança está a necessidade de controle e maior estabilidade das relações, assim como a cooperação espontânea entre os envolvidos em uma relação.

Na busca por referências relacionadas à temática confiança organizacional, constatou-se que diferentes estudos internacionais associam esse fenômeno a outros construtos, como o estudo realizado por Gilber e Tang (1998) que objetivou verificar as variáveis antecedentes da confiança organizacional e cujos resultados apontaram para o fato de os empregados considerarem a comunicação como um elemento importante para a confiança. O sentimento de pertencer a um grupo de trabalho, juntamente com a confiança organizacional, também pode aumentar o bem-estar do empregado. Em relação às variáveis demográficas, os pesquisadores concluíram que o relacionamento familiar pode impactar positivamente a confiança organizacional. Ainda em relação ao trabalho, os autores concluíram que se os empregados percebem essas relações como injustas, poderá ocorrer uma perda de confiança na organização.

Outro modelo de investigação foi proposto por Pillai, Schriesheim e William (1999) que teve como objetivo verificar o impacto dos tipos de liderança sobre o comportamento de cidadania organizacional, através das percepções de justiça e confiança. Esse estudo também explicitou relações entre confiança e satisfação no trabalho, comprometimento e cidadania organizacional e concluiu sobremaneira que justiça e confiança podem ser influenciadas pela liderança transformacional.

No Brasil, o tema confiança organizacional também tem sido alvo de diferentes pesquisas, embora elas ainda sejam incipientes. Um dos estudos foi a tese citada anteriormente, de Oliveira (2004), em que a pesquisadora buscou testar um modelo que previa percepções de justiça de procedimento e de interação como antecedentes diretos da confiança do empregado na organização, enquanto as percepções de valores organizacionais e pessoais seriam seus antecedentes indiretos.

Contemplando a percepção de clientes e com certo grau de similaridade ao fenômeno que foi pesquisado neste estudo, identificou-se ainda a pesquisa de Guardania, Teixeira, Bidoc e Mazzon (2013), que realizaram uma pesquisa acerca da relação

entre valores organizacionais, práticas e confiança dos clientes em organizações do setor de serviços. Os resultados da pesquisa demonstram que os valores organizacionais percebidos pelos clientes, que se correlacionam positivamente com a confiança nas organizações, envolvem respeito aos *stakeholders*, bem-estar dos funcionários, prestígio e tradição. Portanto, os resultados mostram que os clientes de organizações de serviços percebem, a partir das interações com os funcionários, valores e práticas organizacionais, o que impacta na confiança que atribuem a essas organizações.

Jaramillo e López (2010) também ressaltam a importância da confiança nas relações em longo prazo entre as pessoas internas e externas à organização e enfatizam que a confiança interpessoal é a base para a confiança organizacional. Em consonância com os pressupostos que orientam essa pesquisa, em que as organizações são vistas como construções sociais, como significados intersubjetivamente partilhados, considera-se como ponto de partida que as relações de confiança ocorrem primeiro na esfera individual, cujas consequências podem ser reproduzidas nas instâncias do grupo e da organização. Sendo assim, os padrões de interação social nas organizações podem ser favoráveis ou desfavoráveis aos relacionamentos de confiança organizacional.

Nas publicações pesquisadas, não foram encontrados estudos que relacionassem valores e confiança organizacionais para diretores, gestores, funcionários e clientes de empresas familiares. Em especial na literatura nacional, não foram localizados dados empíricos e análises da realidade organizacional que propiciem conhecer essa relação, tampouco em empresas familiares, contexto ainda pouco explorado nas pesquisas científicas. Diante da literatura revisada, considera-se que os valores compartilhados e a confiança organizacional podem ser fortes indicadores de bem-estar dos trabalhadores e de sucesso organizacional, construído por meio de interações sociais que poderão ser mantidas ao longo do tempo. Ao compartilhar com esses pressupostos, Zanini (2007) defende que algumas organizações são mais eficientes porque se apoiam em associações movidas por normas e valores compartilhados, isto é, por contratos informais entre as partes que suscitam forte sentimento comunitário e geram mais cooperação. Assim, as relações de confiança servem como indicador da gestão

organizacional, pois a adoção de um modelo de gestão ultrapassa os limites da empresa, influenciando os relacionamentos entre os *stakeholders*. Logo, a qualidade do relacionamento estabelecido nas relações internas da empresa influencia na qualidade dos relacionamentos externos.

Parece consensual a perspectiva dos autores de que a confiança organizacional consiste em um atributo desejável nas empresas e para as relações entre as pessoas que com elas se relacionam e, os mesmos reconhecem que o fenômeno representa uma categoria que influencia no desempenho e eficácia das organizações. Também para os funcionários e clientes, as relações de confiança podem produzir benefícios, à medida que os mesmos se sentem mais seguros em ambientes e negociações em que os resultados são previsíveis. Por outro lado, se os acordos efetivados pelas partes forem violados, a confiança é afetada e esta se relaciona com o declínio na qualidade da comunicação e cooperação, do processo decisório e desempenho (WETZEL, 2001).

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 e será explicado resumidamente na sequência.

#### **2.2.4 Confiança organizacional e contrato psicológico**

A confiança é um construto que reflete pactos percebidos como legítimos, por considerar interesses individuais e gerais, e é sintoma da expectativa ou percepção da existência de comportamentos colaborativos (DRUMMOND, 2007). Conforme destacam Rousseau e Parks (1993), promessas sobre o futuro são a essência dos contratos, porém observa-se que promessas estão cada vez mais difíceis de serem feitas e cumpridas, favorecendo o aparecimento de pactos ilegítimos e prejudicando a qualidade dos relacionamentos.

As relações de confiança são caracterizadas também pela existência de risco, fator que na maioria das vezes, as

organizações procuram reduzir por meio de contratos formais entre as partes, mas, estes instrumentos nem sempre são suficientes para tal propósito. Esse tipo de contrato é considerado ineficiente em uma série de acordos e não consegue prever todas as contingências futuras de uma transação, como os contratos regidos pela CLT, por exemplo, (ZANINI, 2007; ZANINI; MIGUELES, 2014). Gracia, Silla, Peiró e Ferreira (2006) elucidam que o contrato psicológico tem emergido como um conceito chave para entender as atitudes das pessoas em relação ao trabalho e às organizações, seu comportamento e seu bem-estar psicológico.

O termo contrato psicológico teve origem nas práticas de terapia em consultórios de psicologia, nas quais terapeutas e pacientes estabelecem um contrato para assegurar o modo de funcionamento do trabalho de terapia e que precisa ser aceito pelas partes para que o processo aconteça (MORRISON, 1994). Posteriormente, o termo contrato psicológico passou a ser utilizado também nas relações de trabalho a fim de acordar os objetivos comuns. De acordo com Rousseau (2000; 2001), o contrato psicológico refere-se à crença de um indivíduo a respeito dos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre as partes. Está baseado nas promessas realizadas entre o empregado e o empregador e determinam o que cada parte espera prover e receber da outra. A autora explica ainda que o conteúdo do contrato psicológico pode incluir qualquer elemento negociável entre indivíduos e organizações, como o salário, as oportunidades de promoção, benefícios, dentre outros. Esses elementos podem se tornar uma condição para a permanência do funcionário no emprego, para a lealdade, para um bom rendimento, para a flexibilidade, enfim, o que define a mutualidade da relação.

Para Zanelli e Silva (2008), por meio do contrato psicológico se institui uma relação de troca entre os trabalhadores e a organização e, através do desenvolvimento dessa relação, os trabalhadores desenvolvem convicções sobre os deveres que a organização tem para com eles e deles com a organização. Alcover (2012) ressalta que as pesquisas realizadas acerca da temática “contrato psicológico” têm encontrado relações negativas entre a percepção da ruptura do contrato psicológico e diversas atitudes e comportamentos laborais, tais como a satisfação no

trabalho, a confiança, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

O contrato psicológico se destaca quando uma parte acredita em uma promessa, como por exemplo, um pagamento por desempenho; quando uma contribuição será dada por meio de alguma troca, criando uma obrigação subjetiva de fornecer benefícios futuros. Trata-se da crença de que uma promessa foi feita e aceita por ambas as partes. Estas são crenças ou percepções a respeito de promessas e de aceitação das mesmas, isto é, cada membro acredita que ambas as partes fizeram promessas e que elas aceitaram os termos do contrato. No entanto, não significa necessariamente que ambas compartilhem da mesma compreensão e interpretação, apesar de acreditarem nisso (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994). De acordo com as autoras, o contrato psicológico difere das expectativas, pois enquanto estas se referem ao que o empregado espera receber de seu empregador, o contrato psicológico refere-se à percepção das obrigações recíprocas que caracterizam a relação do empregado com o empregador, caracterizando-se com uma relação de “mão dupla”. O contrato psicológico, ao contrário dos contratos de emprego formal, não é feito apenas uma vez, mas é revisado ao longo da permanência do funcionário na organização.

Com vistas a sintetizar as definições de contrato psicológico encontradas na literatura internacional, Menegon e Casado (2006) pontuam a diferença entre duas abordagens para o contrato psicológico. A primeira, representada pelos estudos de Rousseau (1989), define que o contrato psicológico é uma crença individual, modelada pela organização, relativa aos termos de troca de um acordo entre indivíduos e a organização. A segunda, proposta por Kidder e Buchholtz (2002), defende que o contrato psicológico é um conjunto de expectativas recíprocas, relativas às obrigações e direitos de ambos. Nessa perspectiva, emprego é um contrato psicológico no qual o empregado preenche suas responsabilidades com a expectativa de que o empregador agirá de forma recíproca.

Alguns autores (ROUSSEAU, 2000; WETZEL, 2001; GRACIA *et al.*, 2006) ressaltam a distinção entre contratos transacionais e relacionais e afirmam que a diferença está no conteúdo das obrigações que fazem parte do contrato psicológico, ou seja, nas trocas esperadas entre as partes. Os contratos transacionais possuem caráter instrumental, com trocas

específicas e qualificáveis, como por exemplo, a troca de serviços por valores monetários. Por outro lado, os contratos relacionais estão pautados em termos de desempenhos menos específicos, que incluem trocas monetárias ou não, mas que geram expectativa de longo tempo de associação com a organização, acompanhados de fatores subjetivos que vão além dos aspectos profissionais como a lealdade e o apoio (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994).

Sobre a vigência do contrato psicológico, esta ocorre enquanto as partes cumprem ou excedem os termos do acordo, sendo que a percepção sobre a violação depende de duas instancias, isto é, de o empregado perceber uma quebra no contrato e da interpretação dada a esta quebra. Wetzel (2001, p. 219) ressalta que muitas vezes acordos são rompidos sem que o empregado perceba e, mesmo se confirmada cognitivamente, a percepção de violação está vinculada à interpretação dos fatos. “Fatores como confiança na relação com o empregador e tipo de contrato psicológico podem impedir que aflore um sentimento de violação contratual”. Zanelli e Silva (2008) destacam que as violações ou rupturas do contrato psicológico enfraquecem as relações de confiança, o que repercute em processos psicológicos básicos importantes, como a motivação, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

As violações dos contratos psicológicos do tipo transacionais podem gerar no funcionário a sensação de que seus benefícios foram diminuídos, podendo levá-lo a experimentar sentimentos de injustiça e traição. Já as violações em contratos relacionais podem levar à mudança da natureza da relação, pois por abarcar fatores emocionais como confiança, crença na boa vontade e tratamento justo, a violação pode desgastar as obrigações centrais do relacionamento, podendo o empregado abdicar da lealdade à organização (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994). Cabe ressaltar que se os contratos são percebidos como justos e coerentes, a tendência é de que se desenvolva relações mais próximas em que as partes oferecem benefícios mútuos acerca dos termos acordados inicialmente (WETZEL, 2001).

Ao pesquisar sobre a relação entre a violação do contrato psicológico e os níveis de rotatividade voluntária de uma empresa de consultoria, Menegon e Casado (2006) constataram a relação positiva entre os construtos e identificaram reações dos sujeitos



como perda de comprometimento, vingança e depressão. O contrato psicológico é em grande parte das vezes rompido devido à competitividade do mercado de trabalho e, de acordo com as autoras, diante dessas mudanças, é possível haver uma renegociação do contrato psicológico (WETZEL, 2001). Para Rousseau (1996, p. 50), a renegociação pode ocorrer por meio de duas estratégias, isto é, acomodação e transformação. Na acomodação os termos do contrato são “modificados, clarificados, substituídos ou expandidos”, enquanto que na transformação, as mudanças são completas e deseja-se que novas expectativas substituam as anteriores. Se bem conduzida, a transformação do contrato psicológico pode levar a uma nova base de relacionamento e comprometimento, por outro lado, se mal conduzida, será percebida como violação do estabelecido (WETZEL, 2001).

Rousseau (1996) identifica quatro estágios na modificação de um contrato psicológico entre empresas e funcionários. O primeiro está relacionado à ameaça ao contrato antigo, momento em que os empregados precisam perceber que os motivos que levam a mudança do contrato são legítimos. O segundo, diz respeito à preparação para a mudança, em que são formadas as bases para um novo relacionamento. O terceiro implica na criação de um novo contrato, em que premissas do passado são enfraquecidas e as pessoas passam a se comportar de acordo com as novas “regras”. O quarto e último estágio é a vivência do novo contrato, em que o mesmo inicialmente é testado pelas pessoas e adquire confiabilidade à medida em que é percebido por meio de ações e comunicações consistentes.

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.

Zanini (2007) esclarece que, 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, procedimentos, burocracias e contratos. O autor cita os estudos do sociólogo Fukuyama e ressalta a relação

entre a estrutura industrial de um país e os níveis de confiança existentes em sua cultura. Defende que sociedades que possuem famílias muito fortes e laços de confiança fracos entre as pessoas que não têm vínculo de parentesco entre si, tendem a ser dominadas por pequenas empresas pertencentes a famílias e por elas administradas. Segundo o autor, esse é o caso de países como China, Itália e Brasil.

As empresas familiares ainda têm sido pouco estudadas e possuem, em seus pressupostos culturais, características peculiares. Por se tratar do *locus* de estudo da presente pesquisa, será feita uma explanação sobre as mesmas na sequência.

## 2.3 EMPRESAS FAMILIARES

Na antiguidade, toda e qualquer empresa era familiar e, inicialmente, a forma mais comum de empresa era a rural. Com o passar do tempo e, com as trocas de mercadorias entre os indivíduos, originou-se o comércio e, essa foi a natureza das empresas durante muitos anos. A empresa do tipo familiar sofreu mudanças significativas ao longo da história e, atualmente no Brasil, elas constituem uma parcela significativa das organizações, o que lhes dá um lugar de destaque na economia nacional e torna relevante a realização de estudos que procurem aprofundar o conhecimento de sua realidade. Gonçalves (2000) descreve que, no Brasil, até a década de 1950, a empresa familiar esteve presente em quase todos os segmentos da economia. A partir daí, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais.

Estol e Ferreira (2006) explicam que essas empresas, embora apresentem as mais variadas formas, possuem uma característica central, qual seja o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização. Para Lodi (1993), uma empresa pode ser considerada familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem grande parcela do capital e desejo de que os fundadores e seus sucessores tenham poder sobre a propriedade e gestão da empresa. Nesse sentido, reconhecem-se três tipos de empresas familiares, ou seja, a primeira é a

tradicional, em que o capital é fechado, há pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo é a híbrida, que embora tenha capital aberto, a família exerce o controle, porém há mais participação de profissionais não familiares na administração da empresa. E, por fim, o terceiro tipo com a influência familiar nas decisões, mesmo afastada da administração cotidiana (DONATTI, 1999, p. 57).

Berhnhoeft (1989) esclarece que a empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou, aquela que mantém membros da família na administração. Mas, o autor considera simplista essa definição, se não forem analisadas algumas características que tornam uma empresa familiar, como: valorização da confiança mútua entre os membros da empresa, independentemente de vínculos familiares; laços afetivos fortes, de maneira que influenciam comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia e competência; exigência de dedicação, com o uso comum do jargão “é necessário vestir a camisa da empresa”; postura rígida seja na forma de vestir, na administração dos gastos; expectativa de alta fidelidade; dificuldade na separação entre o que é emocional e racional; jogos de poder, em que às vezes a habilidade política é mais valorizada do que a administrativa. De acordo com esses pressupostos, o aspecto familiar está mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Às organizações familiares atribuem-se alguns estigmas, como: permissão para administração informal, confusa e incompleta; adoção da confiança pessoal em detrimento da competência; prática do nepotismo que impossibilita a profissionalização e o imediatismo e impedem qualquer forma de planejamento empresarial (GONÇALVES, 2000). Donatti (1999) corrobora com o autor e, além das fraquezas apresentadas, pontua algumas vantagens das empresas familiares, como: a lealdade dos funcionários para com o empreendimento, o zelo pelo nome da família, a rápida tomada de decisões, dentre outros.

Os estudos de Donnelley (1967) são pioneiros na literatura sobre o tema e, ao conceituar e caracterizar as empresas familiares, o autor elenca características favoráveis e desfavoráveis das empresas familiares, influenciadoras do

sucesso e do fator competitividade organizacional. Dentre as peculiaridades positivas das empresas familiares, o autor cita a disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos com o sacrifício familiar; o relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo devido ao respeito inspirado pela família proprietária; uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e dedicação; a identificação de proprietários e administradores em um grupo único, realmente interessado nos destinos da organização; a sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família e a coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da empresa.

Em contrapartida, Donnelley (1967) ressalta também características das empresas familiares desfavoráveis e que podem ser consideradas fraquezas desse tipos de organização, são elas: conflitos entre os interesses da família e os da empresa; falta de disciplina com relação à destinação dos lucros e ao desempenho nos vários setores da organização; morosidade nas reações às novas condições de competição impostas pelo mercado; desenvolvimento de nepotismo que não é contrabalanceado por padrões objetivos de desempenho ou por sistemas adequados para avaliação do mérito de administradores.

Ao estudar o impacto da psicodinâmica do poder e da cultura organizacional no processo decisório, em uma empresa familiar brasileira, Macêdo (2002) concluiu que os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização e elencou alguns pontos que segundo a autora, caracterizam como ocorrem as relações de poder e de cultura na organização familiar brasileira. Esses pontos foram sintetizados da seguinte forma:

- a) Valorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é frequente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- b) Valorização da antiguidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficiência ou competência;
- c) Exigência de dedicação, postura de severidade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
- d) Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para

prevalecer aspectos emocionais nas tomadas de decisão;

- e) Centralização, autoritarismo e paternalismo presentes nas relações entre chefias e subordinados;
- f) Preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais; e
- g) Provisão de cargos e promoções geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos funcionários.

Na mesma ótica, Rodrigues (1991) estuda os padrões afetivos na família e empresa familiar e aponta incompatibilidades entre a empresa familiar e os padrões afetivos da família. De acordo com a autora, as preferências afetivas e a convivência na família se dão preferencialmente com o lado materno. Por outro lado, as empresas familiares se organizam, de preferência, entre parentes do lado paterno. Portanto, viver a situação na qual os parentes de que se gosta menos são justamente os sócios, esposas e filhos dos sócios do pai constituíram um constrangimento de tipo emocional, nem sempre confortável da maneira mais feliz do ponto de vista da família, ou da maneira mais eficiente, do ponto de vista da empresa.

Bernhoeft (1989) elucida que a empresa familiar é essencialmente um ideal que deu certo, concretizando-se por meio do comportamento empreendedor do fundador, o que caracteriza uma das grandes dificuldades para a condução dos processos de sucessão e profissionalização das empresas familiares. Por sucessão familiar, entende-se a substituição do fundador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, mas com enfoques e estilos de liderança diferenciados (DONATTI, 1999). Estol e Ferreira (2006) complementam o conceito da autora e esclarecem que na maioria das vezes a profissionalização da empresa familiar implica na substituição de administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Mas, ao mesmo tempo em que o assunto sucessão familiar é relevante, também é delicado. Para a autora, o processo sucessório é fundamental para a continuidade da empresa familiar e, se nesse momento não apresentar resultados

positivos, a empresa familiar poderá ter sua efetividade comprometida.

A respeito da profissionalização das empresas familiares, Donatti (1999) esclarece que esse não é um processo apenas de entrega da administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. Segundo a autora, esse trabalho precisa consistir de três aspectos fundamentais, ou seja, primeiro na estrutura da família, em que são envolvidas questões emocionais, as quais devem ser resolvidas a fim de não comprometer o futuro dos negócios. O segundo aspecto se refere à propriedade, que dá prestígio às pessoas e que, muitas vezes, levam as empresas à falência, pois existe uma confusão entre herança e sucessão, em que a sucessão consiste em uma dose de responsabilidade empresarial que não pode deixar de ser cumprida. E, o terceiro aspecto está relacionado à profissionalização das pessoas que vão conduzir o negócio.

Bernhoeft (1989), Gonçalves (2000), e Bernhoeft e Gallo (2003) reconhecem que são raras as empresas familiares de quarta geração, uma vez que grande parte delas após a terceira geração fecha, muda de dono ou se estabiliza. Para Lodi (1993), a sucessão deve envolver três medidas principais: a formação de base dos sucessores desde o seu nascimento; o plano de desenvolvimento, o qual deve abarcar todos os processos relativos ao processo e, por fim, a educação continuada, para que o sucessor se atualize.

Estol e Ferreira (2006) esclarecem que o processo sucessório constitui um aspecto da vida organizacional que não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolvem mudanças na estrutura e funcionamento da organização que conseqüentemente afetam os elementos culturais, como os valores por exemplo. Bernhoeft e Gallo (2003) defendem que a família empresária no seu processo de sucessão, precisa transferir a seus sucessores não apenas a riqueza financeira, mas também os valores relacionados com a mesma. Os autores entendem por valores as convicções e os princípios morais que dão significado às normas, decisões e padrões comportamentais dos sócios e executivos. Nesse sentido, essa perspectiva se aproxima do conceito de valores enquanto componentes centrais da cultura organizacional, de Schein (2009). Os autores complementam ainda que os indivíduos com sentido de valor compartilhado possuem uma ligação emocional e conseguem se

empenhar em relação à sociedade e à empresa, praticando-os e defendendo-os (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 62).

A mudança organizacional não é uma questão nova dentro da literatura sobre organizações familiares e, de acordo com Lima e Bressan (2003), está relacionada a qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais e nas relações entre a organização e o seu ambiente. Pinto e Souza (2009) esclarecem que diferentes focos de abordagem da mudança organizacional dão origem a uma variedade de classificações, mas o modelo clássico é baseado na proposta de Kurt Lewin ao identificar em seus estudos que muitas vezes a mudança persistia apenas durante um curto intervalo de tempo até que as pessoas e as condições revertissem ao seu estado anterior. O autor referido destaca que a eficácia das mudanças depende de três etapas: o descongelamento do *status quo*, o movimento para uma nova condição e o recongelamento da mudança para torná-la permanente.

Beuren, Rengel, Hein (2012) elucidam que além das mudanças externas que afetam as organizações, ao longo do seu desenvolvimento, elas passam por períodos com características similares quanto a estratégias, estruturas e processos, denominados de ciclo de vida organizacional. Segundo eles, as mudanças levam as empresas à busca de soluções para melhor enfrentarem esse processo e, de maneira progressiva, as organizações tornam-se maduras e diferenciadas. Ao estudar o ciclo de vida organizacional de empresas do segmento industrial de Santa Catarina, os autores se basearam no modelo de Lester, Parnell e Carraher, os quais elencaram cinco fases, com características peculiares, conforme a seguinte descrição:

- a) Existência: também conhecida como fase de nascimento, tem como foco identificar a viabilidade dos negócios. A tomada de decisão é centralizada e o ambiente organizacional é criado e ordenado pela própria organização;
- b) Sobrevivência: neste estágio, as empresas buscam o crescimento, desenvolvem formalizações estruturais e estabelecem suas competências. Objetivos e metas são estabelecidos para gerar receita suficiente para continuar suas operações, financiar o crescimento e manterem-se competitivas;

- c) Sucesso: também conhecida como fase de maturidade, nesse estágio a estrutura organizacional é formalizada e burocrática. A alta administração concentra-se no planejamento estratégico, delegando as operações diárias aos gerentes de nível médio;
- d) Renovação: nesse estágio as organizações desejam voltar para um período em que a colaboração e o trabalho de equipe fomentavam a inovação e criatividade. A estrutura matricial é utilizada e o processo de tomada de decisão é descentralizado. As necessidades dos clientes são colocadas acima daquelas dos sócios; e
- e) Declínio: embora o ciclo de vida organizacional possa encerrar-se em qualquer um dos estágios anteriores, a fase do declínio tende a iniciar a sua morte. Esse estágio é caracterizado pela decadência política de poder e financeira. O controle e a decisão voltam a ser centralizados.

Beuren, Rengel e Hein (2012) concluíram que determinados estágios de ciclo de vida organizacional estão muito próximos uns dos outros e que não se pode perceber claramente uma progressão determinista nas fases do ciclo de vida, como uma sequência única, definitiva e irreversível. Também concluem que a mudança organizacional tende a ser acelerada pela dinâmica do ambiente e que é condição vital para as organizações a realização da mudança planejada, já que o desenvolvimento organizacional se depara com maneiras diversas de reagir a fatos novos do ambiente, além de requerer aumento de flexibilidade e capacidade de previsão.

Lodi (1993) estabelece um paralelo entre o conceito de ciclo de vida do produto e de ciclo de vida da empresa familiar e propõe o desenvolvimento da empresa familiar em quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. No entanto, em qualquer estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontre, a sucessão é considerada o ato mais importante na empresa familiar.

Ao pesquisar a eficácia do processo de mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira, no momento em que a mesma passava por um processo de sucessão, Pinto e Souza (2009) utilizaram como base de análise o modelo proposto



por John Kotter, o qual propõe oito passos para a implementação eficaz de mudanças nas organizações. Segundo o autor utilizado, o processo de oito passos pode ser resumido da seguinte forma: a) estabelecer um senso de urgência; b) criar uma coalizão para a liderança; c) desenvolver visão e estratégia; d) comunicar a visão da mudança; e) dar *empowerment*<sup>6</sup> aos funcionários para realização de ações abrangentes; f) gerar vitórias de curto prazo; g) consolidar os ganhos e produzir mais mudanças e h) incorporar as mudanças à cultura organizacional. Ao avaliar o processo de mudança da empresa estudada, Pinto e Souza (2009) constataram que o mesmo não obteve sucesso, uma vez que diversos passos apontados por Kotter não foram seguidos e tal fato ocasionou problemas no processo de mudança da organização.

Segundo Cançado *et al.* (2013), em diversas empresas familiares os herdeiros sentem-se candidatos naturais a assumir o comando dos negócios, como se para isso nenhuma preparação prévia fosse necessária e boa parte do fracasso dos negócios familiares se deve ao entendimento errôneo do processo de sucessão, ao compreender que este se restringe apenas à simples transferência de poder. Os autores defendem a necessidade de compreender a sucessão à luz do ciclo de vida da empresa ao longo do tempo, pois a identificação prévia da empresa em cada um dos ciclos pode fornecer subsídios para melhor entender as relações entre o processo sucessório e o processo de governança na empresa familiar.

Nas empresas familiares, os fundadores constituem a base para a formação da cultura organizacional, uma vez que a maioria dos mecanismos de socialização passa por eles e os papéis, as normas e os valores são materializados explicita ou implicitamente e representam as suas concepções e pressupostos da organização (SCHEIN, 2009). Mas, de acordo com Estol e Ferreira (2006), o processo sucessório implica no surgimento de novas lideranças, que por sua vez apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então regiam a organização, o que pode ocasionar mudanças no estilo de condução do negócio, na estrutura da empresa e em sua cultura. Por isso, os autores defendem que o sucessor, seja membro da família ou não, deve ser escolhido com muito cuidado, de modo

---

<sup>6</sup> *Empowerment*: descentralização de poderes.

que o mesmo consiga manter ao máximo, os valores declarados pelo sucedido, o que garantirá uma transição harmoniosa à organização.

Pode-se afirmar então, que as empresas familiares de maior porte que almejam o crescimento poderão obter êxito ao adotarem perfil e mentalidade diferentes da tradicional, ou seja, com capital aberto, gestão profissionalizada, racionalidade temperada por ousadia no processo de tomada de decisão gerencial (DONATTI, 1999). Entende-se a importância, nesse caso, de um relacionamento estreito entre a família e a empresa, uma vez que ao trabalhar em harmonia, as famílias poderão proporcionar à organização e às pessoas envolvidas níveis elevados de compartilhamento de valores, comprometimento e confiança.

Portanto, a partir da revisão de literatura realizada, identifica-se que nas empresas familiares a base dos valores organizacionais é comumente construída a partir das relações consanguíneas e/ou afetivas entre os membros, por meio da valorização da antiguidade, da fidelidade e da confiança entre os atores organizacionais. Os aspectos emocionais são influenciadores diretos dos processos de tomada de decisão e, nesse sentido, a centralização e o paternalismo parece imperar na relação entre chefias e subordinados, de maneira que as decisões relacionadas a promoções de funcionários são guiadas, em grande parte, por critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos mesmos. Os contatos pessoais são constantes e, nesse contexto, o cumprimento dos acordos, mesmo que informais, gera confiança organizacional, na medida em que geram previsibilidade e reduzem a vulnerabilidade nas relações entre empregado e empregador. Identifica-se ainda que, um dos grandes desafios para as empresas familiares encontra-se no processo de sucessão que, além de transferir aos sucessores a riqueza financeira, precisa transmitir os valores organizacionais que foram desenvolvidos ao longo da história da organização e que são orientadores das normas, decisões e dos comportamentos na organização e podem afetar diretamente a confiança organizacional.

### 3 MÉTODO

Nesta pesquisa se estudou as interconexões entre valores e confiança organizacionais em uma empresa familiar da grande Florianópolis. 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. Na pesquisa qualitativa, busca-se obter um cenário profundo e holístico do contexto estudado. Trata-se de uma abordagem naturalista a qual busca entender fenômenos em seus contextos específicos. É uma abordagem interpretativa, com o pesquisador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes (GRAY, 2012; CRESWELL, 2007).

Por buscar a compreensão das conexões entre valores e confiança organizacionais em um contexto específico, isto é, de uma empresa familiar, a presente pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso, cuja unidade de análise é a organizacional. O estudo de caso é caracterizado por revelar a multiplicidade de dimensões em uma determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Outra característica desse estudo reside no fato do mesmo ser do tipo descritivo, pois intenciona conhecer a natureza do problema de pesquisa para então permitir a descrição de suas características. Gil (1999) destaca que essa modalidade de pesquisa tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Por fim, a pesquisa foi orientada pelos princípios do paradigma interpretativista da realidade social que, de acordo com Burrell e Morgan (1979), se baseia na compreensão do mundo ao nível da experiência subjetiva, na perspectiva dos participantes e não na dos observadores da ação. Nesse paradigma, a

abordagem é nominalista<sup>7</sup>, antipositivista<sup>8</sup>, voluntarista<sup>9</sup> e ideográfica<sup>10</sup> e a realidade social é vista como uma rede de pressupostos e significados compartilhados intersubjetivamente. Pesquisadores interpretativistas buscam adentrar nas profundezas da consciência e da subjetividade humana à procura destes significados fundamentais. Estar localizado em um determinado paradigma implica ver o mundo a partir de uma óptica específica. “Implica uma visão de mundo embasada em pressupostos sobre a natureza da ciência e da sociedade; implica ter uma posição ontológica, teórica e metodológica e uma visão específica da natureza humana e do mundo” (OLIVEIRA; YOSHIMI, 2001, p. 60).

Considerando os objetivos propostos no presente estudo, o paradigma interpretativista privilegia uma perspectiva subjetiva de compreender os sujeitos e os fenômenos e, nesta direção, a perspectiva fenomenológica mostrou-se adequada, uma vez que se buscou compreender o significado implícito da experiência humana, desvendando o sentido oculto das manifestações mais imediatas ou aparentes, tornando-se fundamental ir além das exterioridades para atingir a essência dos fenômenos (COLTRO, 2000; SILVA, 2001). De acordo com Creswell (2007), nesses estudos, o pesquisador contrói uma descrição rica e detalhada de um fenômeno central. 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).

O recurso básico de obtenção de dados para esse estudo está centralizado na relação direta entre pesquisadora e pesquisados. Por isso, foram tomados os devidos cuidados éticos que preservassem a integridade das pessoas, tais como proteção

---

<sup>7</sup> Nominalista: não há estrutura real para o mundo (BURREL; MORGAN, 1979).

<sup>8</sup> Antipositivista: o mundo social é relativista (BURREL; MORGAN, 1979).

<sup>9</sup> Voluntarista: o indivíduo possui livre-arbítrio e também cria o seu ambiente (BURREL; MORGAN, 1979).

<sup>10</sup> Ideográfica: busca o entendimento do mundo social pela obtenção do conhecimento sob investigação, ou seja, enfatiza a análise de constatações subjetivas dos indivíduos, nas situações pesquisadas (BURREL; MORGAN, 1979).

à identidade dos participantes, sigilo, respeito e honestidade para com eles, explicitação das condições de estudo e autenticidade no registro dos dados e resultados (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Portanto, foram utilizados nomes fictícios aos nomes dos atores organizacionais e também para a própria organização, referindo-se à ela como "Home & Bike" e, à sua matriz como loja 1 e às filiais como lojas 2 e 3.

Além da Qualificação realizada anteriormente à fase de coleta de dados, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), conforme parecer nº 486.741, descrito no Anexo B.

A seguir é descrito o caminho metodológico adotado para a realização do estudo, representado pela caracterização da organização pesquisada, pelos participantes; das fontes de informação; da situação e ambiente de pesquisa; dos procedimentos e, por fim, são expostas as limitações do estudo.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Trata-se de uma empresa do setor de varejo, que comercializa eletrodomésticos, móveis e decorações e foi fundada na década de 1960, com sede em uma cidade da grande Florianópolis. A organização iniciou suas atividades com uma oficina de bicicletas e na década de 1980 é inaugurada a primeira loja, em uma sala alugada, localizada no centro da cidade, em que pai, mãe e filho começaram a comercializar, além de bicicletas, eletrodomésticos e alguns artigos de bazar. Em 1985 a empresa recebe o primeiro nome de sua razão social.

O ano de 1989 é marcado pelo falecimento do fundador, devido a um problema de saúde, sendo que a gestão foi assumida pela própria família. O segundo filho, com apenas quinze anos de idade, encorajado por sua mãe, decidiu dirigir a empresa, dando continuidade aos princípios defendidos por seu pai.

A década de 1990 foi marcada pelo crescimento acelerado da empresa, em que o segundo filho foi emancipado e assume a direção da organização, dando início em 1995 à construção de uma loja própria, em um local maior e com maior capacidade de exposição de produtos, local em que é sediada a matriz na atualidade.

Nos anos 2000 teve início o processo de expansão, em que o dirigente começou a receber os primeiros fornecedores de móveis, proporcionando um novo posicionamento no mercado. Em 2002 um terreno foi adquirido para a construção do depósito e a loja passou por uma obra de ampliação. Em 2004 a empresa passou por uma revisão da marca, para que os clientes soubessem que, além da venda de bicicletas, também oferecia produtos como eletrodomésticos e móveis. Também iniciou a venda de móveis planejados, porém os projetos ainda eram realizados por meio de desenhos manuais.

Em 2005 surgiu a oportunidade de abrir uma filial em uma cidade vizinha e, apesar do receio de perder a identidade e da necessidade de uma nova revisão da marca, o dirigente, com o apoio de sua esposa e seu irmão mais jovem, mudou a razão social da empresa e alugou um estabelecimento, abrindo a sua primeira filial, em meados de 2006.

Em 2010 a empresa realizou uma mudança de software significativa e, a partir de 2011, investiu na capacitação de gerentes de lojas, com vistas a abrir outras filiais.

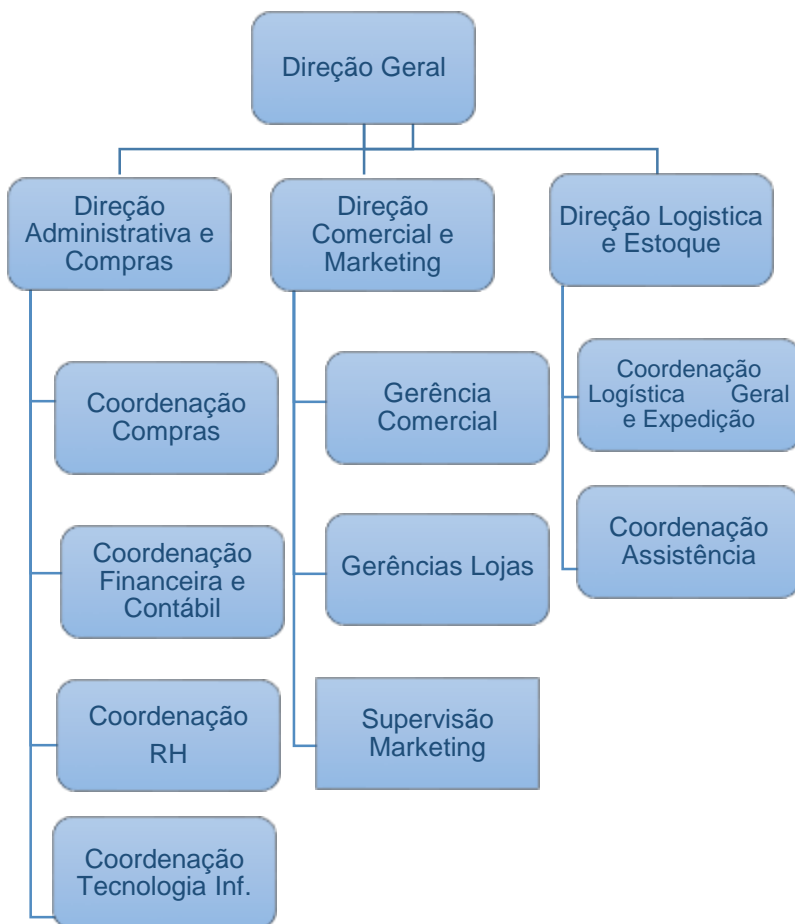
Em 2012 abriu a segunda filial, também em uma cidade vizinha, marcada pela formação de uma nova equipe e pelo remanejamento de gerências.

Sua atual missão é "satisfazer e encantar clientes, através de excelente atendimento, valorização das pessoas, diferenciação em produtos, preços e serviços.

Sua visão é "ser a empresa preferida pelos clientes, sócios, colaboradores, fornecedores e sociedade.

Seus valores declarados são "oferecer aos clientes uma excelente experiência de compra; valorização e capacitação dos colaboradores; responsabilidade social e cidadania e compromisso com a honestidade e confiança".

Atualmente a empresa possui três lojas e um total de 5.600 m<sup>2</sup> 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. A empresa está estruturada conforme organograma, que representa as atividades inerentes ao setor do comércio, dividido na Direção Administrativa, de Marketing e de Logística e, em suas subdivisões: setor Financeiro, de Recursos Humanos, de Compras, de Tecnologia da Informação e Gerência Comercial, conforme a figura abaixo.

**Figura 1 - Organograma da empresa**

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 PARTICIPANTES

A abordagem qualitativa, frequentemente, não privilegia critério numérico para a definição de uma amostra, pois esse tipo de estudo não propõe generalizar resultados, mas aprofundar e compreender o fenômeno de maneira abrangente. Na definição dos participantes não se utilizou formas aleatórias de seleção, houve uma escolha deliberada dos mesmos, pois a intenção de um estudo qualitativo não é se basear no critério numérico para garantir sua representatividade (MINAYO, 1994; HAGUETTE, 2001).

Como base no problema de pesquisa, a população envolvida foi composta por pessoas cuja opinião, ação e intenção pudessem interessar (MARCONI; LAKATOS, 1990). 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:

- diretores/proprietários (3) da organização pesquisada, com mais tempo de serviço na empresa e considerados os principais portadores da cultura organizacional;
- gestores (7), que iniciaram suas atividades na empresa em outras funções e que são ocupantes de cargos de confiança há pelo menos um ano na organização;
- funcionários (8), sem cargos de responsabilidade, que já trabalhavam há mais de um ano na organização; e
- clientes (5) que possuíam mais de um ano de cadastro e que compravam com frequência de compra no mínimo semestral.

Os clientes foram selecionados pelo acesso ao cadastro dos clientes, disponibilizado pela empresa no sistema operacional da mesma, bem como pela indicação de "clientes fiéis", realizada pelos próprios vendedores das lojas. Os clientes foram contatados inicialmente por telefone, de modo que a partir do esclarecimento acerca dos objetivos da pesquisa pela pesquisadora, foram agendadas as entrevistas nos locais indicados pelos participantes.

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, D2, D3 para referir-se aos diretores/proprietários da organização; G1 a G7 para referir-se aos gestores, isto é, aos entrevistados ocupantes de cargos de coordenação ou gerência na organização; F1 a F8 para referir-se aos funcionários entrevistados, os quais não ocupavam cargos de confiança e, por fim, C1 a C5 para a denominação dos 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.

As características gerais dos entrevistados são apresentadas resumidamente a seguir, de maneira que foram apresentados dados que não pudessem identificar os participantes.

Quanto ao sexo, verifica-se que a maioria dos entrevistados é de mulheres (19). Os participantes da pesquisa concentraram-se em cinco faixas etárias, sendo que a maior parte dos entrevistados (6) tem entre 36 e 40 anos. Os demais possuem idade entre 26 a 30 anos (5), 31 a 35 anos (5), 41 a 45 anos (3) e mais de 45 anos (4). Esses valores indicam uma concentração em uma faixa etária jovem.

Em relação ao tempo de empresa, é importante separar o tempo de trabalho dos entrevistados e tempos de compra, referente aos clientes. Dentre os que trabalham na empresa, identificou-se que cinco (5) dos entrevistados têm mais de 10 anos; seis (6) dos entrevistados têm entre 6 e 10 anos, quatro (4) dos entrevistados têm de 3 a 5 anos na empresa e dois (2) dos entrevistados têm, de 1 a 2 anos, o que pode indicar uma permanência significativa dos funcionários dentro da organização. Em relação ao tempo de cadastro dos clientes, verificou-se que dois (2) possuem mais de 10 anos, dois (2) têm entre 6 a 10 anos e um (1) de 3 a 5 anos, o que parece indicar que esses são clientes fidelizados.

Quanto à escolaridade dos entrevistados, três (3) têm pós-graduação completa, dois (2) têm ensino superior completo, oito (8) têm ensino superior incompleto, sete (7) têm ensino médio completo, um (1) tem ensino médio incompleto, um (1) tem ensino fundamental completo e um (1) tem ensino fundamental incompleto. É importante ressaltar que os cursos de nível superior

são de administração e que a empresa os custeou para os funcionários.

### 3.3 FONTES DE INFORMAÇÃO

#### 3.3.1 Documentos

Foi realizada a análise de alguns documentos da organização estudada, que continham os valores organizacionais declarados pela empresa, bem como aspectos relacionados à confiança organizacional, conforme resumo apresentado no Apêndice G. Foram considerados valores declarados aqueles que estavam citados nos documentos analisados de maneira explícita, como os valores da organização. Constituíam documentos da pesquisa quaisquer materiais escritos que pudessem ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano, incluindo leis e regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, jornais, dentre outros (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Dessa forma, a análise documental buscou identificar informações factuais nos documentos a partir das questões de interesse, relacionadas à pesquisa.

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa e atingir seus objetivos, foram considerados os seguintes documentos como fontes de pesquisa:

- a) Manual do colaborador e contrato de trabalho, documentos entregues a todos os funcionários na contratação e apresentados pelo gestor imediato;
- b) Conteúdo descrito no *site* da empresa, na seção direcionada à história da mesma, bem como no item que se refere à missão, visão e valores; nas redes sociais (*Facebook*) da empresa e nos quadros e murais fixados no interior do escritório, lojas e centro de distribuição;
- c) Material confeccionado pelas equipes na gincana para funcionários, no dia do trabalho;
- d) Material de um Programa de *Endomarketing* sugerido e implantado pela agência de propaganda contratada pela empresa no ano de 2012; e
- e) Relatório da pesquisa com consumidores, realizada no ano de 2011 por uma agência especializada, em que parte dos resultados são reforçados pela diretoria nos atuais encontros de integração dos funcionários.

### 3.3.2 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, entendidas como instrumento que permite fazer aprofundamentos das opiniões e onde for necessário, que os participantes aprofundem suas respostas. Essa característica da entrevista semiestruturada é fundamental quando se assume uma abordagem fenomenológica em que o objetivo é explorar os sentidos subjetivos que os respondentes atribuem a conceitos ou eventos (GRAY, 2012). Esse aprofundamento pode permitir conduzir a entrevista por novos caminhos que, embora não fossem considerados como parte original da entrevista, ajudam a alcançar os objetivos da pesquisa. Um dos objetivos da utilização da entrevista é analisar os sentidos que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações, as leituras que fazem das suas próprias experiências, dentre outros (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Em relação aos valores organizacionais, os instrumentos de coleta de dados foram construídos com base na concepção de que são constituintes da cultura organizacional e podem ser divididos entre valores organizacionais esposados e arraigados (SCHEIN, 2001; 2009). Para tanto, foram entrevistadas pessoas consideradas portadoras da cultura organizacional e, a partir da descrição da história da organização e das percepções acerca dos valores organizacionais declarados, foram identificados e classificados os valores declarados, compartilhados e praticados no cotidiano da organização.

Para identificar os indicadores da confiança organizacional, os instrumentos de coleta de dados foram construídos com base nos componentes da "confiança do empregado na organização" proposto por Oliveira (2004), os quais possibilitaram uma conexão com os valores organizacionais identificados. As entrevistas foram orientadas por um roteiro básico formulado com base nas categorias de análise pré-definidas, relativas ao fenômeno estudado (Apêndices D, E, F).

Considera-se que, durante o processo de pesquisa emergiram novas categorias, e essas foram ponderadas e acrescidas ao quadro pré-estabelecido, conforme segue abaixo.

**Quadro 1** - Decomposição das categorias e subcategorias estabelecidas

<b>Fenômenos de estudo</b>	<b>Categorias</b>
Valores Organizacionais	Declarados
	Compartilhados e praticados
Confiança Organizacional	Padrões éticos e normas organizacionais
	Credibilidade na comunicação
	Solidez organizacional
	Promoção e reconhecimento dos funcionários

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na revisão de literatura, considerou-se valores organizacionais declarados o conjunto de valores explicitados nos manuais, documentos, murais e que são verbalizados como sendo orientadores dos comportamentos na organização. Já os valores praticados e compartilhados estão relacionados a fatores que efetivamente orientam o comportamento das pessoas na organização, representados por meio de rituais, mitos, heróis, estratégias, missão, visão e valores declarados, bem como relacionados a fatores que a organização considera ao recrutar, selecionar, desenvolver, promover, treinar e desligar funcionários.

Embora as categorias elencadas por Oliveira (2004) tenham sido construídas com o propósito de investigar a "confiança do empregado na organização", entende-se que elas podem ser orientadoras na investigação sobre a confiança organizacional, na percepção de diretores, gestores, funcionários e clientes da organização. Além dos elementos propostos pela autora, os quais foram adaptados na presente pesquisa, foram elencados outros elementos definidores da confiança na empresa estudada. Em relação às categorias pré-definidas por Oliveira (2004), entende-se que os padrões éticos adotados pela organização estão

pautados no cumprimento das promessas, na integração das pessoas à equipe, na gestão voltada para o cliente, no cumprimento das obrigações legais com os funcionários e clientes, na honestidade, bem como na clareza das normas de trabalho. Já a categoria credibilidade da comunicação faz referência às normas relativas à demissão de funcionários, aos contratos vantajosos, à responsabilidade e cumprimento dos prazos. Quanto ao item solidez organizacional, o mesmo está relacionado à situação financeira da empresa e ao futuro próspero. A promoção e crescimento dos funcionários está vinculada à promoção dos mesmos e por fim, o reconhecimento financeiro e profissional está relacionado ao respeito aos funcionários.

Considerando as categorias anunciadas, as entrevistas objetivaram identificar a percepção de diretores, gestores, funcionários e clientes da empresa familiar pesquisada a respeito dos valores organizacionais declarados, compartilhados e praticados na organização, bem como identificar indicadores da confiança organizacional, produzindo interconexões entre os fenômenos, sempre que possível.

### **3.3.3 Observação livre não participante**

Foi utilizada a técnica da observação livre, não-participante, na qual a pesquisadora atuou apenas como expectadora atenta, procurando presenciar fatos, buscando um envolvimento mínimo com as situações que surgiram. A observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na observação de determinados aspectos da realidade. É denominada livre quando consiste em coletar e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. E, caracterizada como não-participante quando o pesquisador toma contato com a realidade estudada sem integrar-se a ela (LAKATOS; MARCONI, 1985).

Realizaram-se observações dirigidas e ordenadas, tendo como foco o problema e os objetivos da pesquisa. Para tanto, utilizou-se um diário para registros dos eventos considerados relevantes ao estudo. Os dados foram registrados em um diário de campo, para que posteriormente fossem digitados e categorizados de acordo com os critérios adotados.

Foram consideradas as seguintes fontes de observação:

- a) Observações diretas realizadas no treinamento de integração, em que a direção e os gestores de cada setor proporcionam aos funcionários recém contratados um momento de conhecimento sobre a evolução histórica da empresa, bem como sobre o modelo de atendimento desejado e os valores orientadores dos comportamentos de convivência na empresa;
- b) Observações diretas realizadas em duas versões da gincana de funcionários, realizada anualmente, com o propósito integrativo entre gestores, funcionários e familiares e de reforço dos valores organizacionais da empresa; e
- c) Observações diretas realizadas nos ambientes internos da empresa com o objetivo de caracterizar o nível de valores correspondente aos artefatos visíveis, que pudessem auxiliar na compreensão dos valores compartilhados e na relação com a confiança organizacional.

### 3.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE

Considerando a atuação profissional da pesquisadora, como psicóloga e consultora em organizações familiares, o *locus* de estudo, isto é, a organização familiar pesquisada, foi escolhida por indicação de um cliente de consultoria, com base nos critérios definidos. Optou-se então, por uma organização familiar tradicional, com origem e história vinculadas a uma família, de capital fechado e com um ou mais membros da família na administração e gestão (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993). Esse aspecto facilitou a entrada no campo por fornecer à pesquisadora conhecimentos anteriormente adquiridos sobre a empresa.

A análise documental, as entrevistas e a observação foram realizadas nas instalações da organização pesquisada, com diretores, gestores e funcionários e alguns clientes externos que se dispuseram a ir até as lojas. Porém, algumas entrevistas com os clientes também foram realizadas em suas residências, conforme combinação feita previamente com os mesmos. As entrevistas foram realizadas individualmente, em local reservado na organização estudada, em datas e horários previamente agendados, durante o horário de trabalho dos participantes (diretores, gestores e funcionários).

## 3.5 PROCEDIMENTOS

### 3.5.1 Contato com os participantes

Os primeiros contatos com os dirigentes da organização investigada foram realizados em março de 2013, de maneira presencial. Em seguida, foi apresentado para os diretores o projeto de pesquisa para aprovação e solicitada a assinatura no documento de autorização da pesquisa (Apêndice B), conforme as exigências do Comitê de Ética. Após essa etapa, a pesquisadora foi convidada a participar de uma das reuniões de planejamento mensal, denominada de "reunião executiva", em que participaram todos os gestores da empresa. Nesse encontro, foram apresentados os propósitos da pesquisa, as etapas de coleta de dados e também foram esclarecidas algumas dúvidas que emergiram. Combinou-se que, após o término da pesquisa, em data não pré-estabelecida, haverá uma apresentação dos resultados do estudo para os diretores, gestores e funcionários interessados, em uma reunião, na matriz da organização.

O primeiro contato com os demais participantes da pesquisa, para convite e agendamento das entrevistas foi realizado pela própria pesquisadora. Os funcionários foram selecionados segundo os critérios anteriormente descritos e de acordo com a acessibilidade nas datas das entrevistas. Com relação aos clientes, nem todos os convites feitos foram aceitos. Nesse primeiro contato, a pesquisadora apresentou aos que aceitaram participar da pesquisa, o Termo de Consentimento, Livre e Esclarecido (Apêndice A) exigido pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Nele foram expostos os objetivos da pesquisa, a forma de coleta dos dados, a condição da participação voluntária, a garantia do anonimato e o tratamento sigiloso dos dados colhidos. O consentimento por parte dos participantes foi efetivado por meio da assinatura do TCLE. A carta de autorização da pesquisa pelo Comitê de Ética encontra-se no Anexo B.

### 3.5.2 Coleta e registro das informações

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada a coleta documental, com vistas a identificar os

valores declarados pela organização investigada e os indicadores de confiança organizacional. Em seguida, realizou-se a análise documental. Para tanto, foram solicitados materiais que a organização tinha arquivados, publicados ou que estivessem nos seus ambientes físicos. A coleta de dados foi realizada em local indicado e autorizado pela organização. Os dados originários dos documentos foram anotados no protocolo de registro elaborado pela autora (Apêndice G) e após, digitados e codificados, de acordo com as categorias.

A segunda etapa constituiu-se a partir das entrevistas que foram realizadas com diretores, gestores, funcionários e clientes, com base nos roteiros elaborados previamente. Os gestores e funcionários responderam às perguntas de um mesmo roteiro (Apêndice D) e os diretores e clientes responderam a perguntas diferenciadas (Apêndices E e F respectivamente). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior categorização e análise dos relatos.

Anteriormente à realização das entrevistas, foi realizado um estudo piloto com três participantes escolhidos intencionalmente, guardados os critérios de seleção anteriormente citados, um teste do roteiro de entrevista a fim de assegurar validade e precisão ao mesmo, bem como para aperfeiçoá-lo. Essa etapa não foi realizada com os diretores e/ou fundadores da organização, por não haver muitos participantes disponíveis para a realização do estudo final.

Todos os participantes foram comunicados com antecedência sobre data, local e horário da entrevista. No momento agendado com cada participante, antes da aplicação do instrumento, foi mostrado o projeto de pesquisa, fazendo-se uma explanação do tema e da proposta do estudo. Da mesma maneira, eles receberam um esclarecimento quanto ao instrumento de pesquisa e foi solicitada a permissão para a gravação dos depoimentos. Após a assinatura do TCLE, foi entregue aos participantes, uma cópia com as assinaturas da pesquisadora e de sua orientadora. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e posteriormente os relatos foram categorizados e analisados.

Concomitante às etapas da coleta de dados descritas anteriormente 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). A pesquisadora atuou apenas como espectadora atenta, utilizando-se como orientação para sua 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.

### **3.5.3 Análise das Informações**

A análise e categorização de dados foram feitas com base nas categorias preestabelecidas e em outras que foram acrescentadas durante o desenvolvimento da pesquisa. Na abordagem qualitativa, a análise e interpretação dos dados se desenvolvem de forma dinâmica, havendo espaço para reformulações constantes (TRIVIÑOS, 1987).

Os valores organizacionais foram agrupados em valores declarados, compartilhados e praticados e em valores familiares, de acordo com os conteúdos que emergiram durante as entrevistas. E 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, bem como dos indicadores gerais de confiança e da confiança na empresa familiar pesquisada, os quais também emergiram durante as entrevistas.

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. A análise de conteúdo é uma das abordagens mais comuns à análise de dados qualitativos e, segundo Bardin (1977), ela objetiva, por meio de procedimentos sistemáticos, obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens descritas nos conteúdos.

Devido ao volume de informações obtidas, foi necessário organizar as etapas da descrição e análise dos resultados, de maneira que se iniciou descrevendo as constatações acerca dos valores organizacionais, identificados na história da organização e nas práticas do cotidiano. Em seguida, descreveu-se e analisaram-se os valores organizacionais formalmente declarados

e, por fim, enfatizaram-se os valores familiares, peculiares da organização estudada.

Da mesma forma, procedeu-se na descrição e análise dos resultados sobre confiança organizacional, iniciando-se com a descrição das constatações acerca das percepções dos entrevistados sobre o que é considerado uma empresa confiável e quais características da empresa pesquisada que a torna confiável. Em seguida, a confiança organizacional foi descrita e analisada segundo as categorias pré-definidas por Oliveira (2004) e, por fim, enfatizaram-se as peculiaridades da confiança em uma empresa familiar. Para finalizar a etapa de descrição e análise, tendo em vista o objetivo geral do presente estudo, realizou-se a seleção dos aspectos que possibilitavam relacionar os fenômenos valores e confiança organizacionais. Portanto, é importante salientar que, embora as etapas tenham sido organizadas em uma sequência lógica, elas não aconteceram de maneira linear e estática, nem são seguidas numa sequência rigorosa, acontecendo uma interação entre as etapas e uma retroalimentação entre elas que, de acordo com Triviños (1987), caracteriza os estudos qualitativos.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considerando a complexidade dos fenômenos estudados, são apresentadas, na sequência, as principais limitações deste estudo.

O fenômeno "valores organizacionais" foi analisado como o núcleo da cultura organizacional, distribuídos em valores declarados, compartilhados e praticados, na organização pesquisada. Contudo, sabe-se que ele envolve outras dimensões (valores pessoais, valores do trabalho e outras) não tratadas nesta pesquisa.

Quanto ao estudo da confiança organizacional, o foco da investigação se deu nos indicadores da confiança organizacional, na empresa pesquisada. Entretanto, há outras esferas de confiança presentes nos contextos sociais e organizacionais, como a confiança interpessoal, que não foi tratada nesta pesquisa.

Os valores organizacionais e a confiança organizacional foram investigados com foco na organização e não no indivíduo, ou seja, se utilizou dimensões organizacionais para a análise dos fenômenos.

Por fim, considera-se ainda uma limitação deste estudo o critério de escolha dos clientes, que teve por base a assiduidade nas compras. Entende-se que esse aspecto enriqueceu as informações obtidas devido ao conhecimento que os participantes possuíam a respeito da empresa, porém, considera-se que outros clientes com pouca frequência de compra poderiam contribuir para a análise das interconexões entre valores confiança organizacionais.

No entanto, cabe salientar que apesar das limitações apresentadas, os objetivos propostos no trabalho foram alcançados.



## 4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são descritos e interpretados os valores organizacionais declarados, compartilhados e praticados na empresa familiar pesquisada, percebidos por diretores, gestores, funcionários e clientes da organização, considerados componentes centrais da cultura organizacional e norteadores do comportamento das pessoas na organização. Na sequência, foi descrito e interpretado o construto confiança organizacional, de acordo com as categorias previamente elencadas por Oliveira (2004), (padrões éticos e normas organizacionais; credibilidade na comunicação; solidez organizacional e posicionamento no mercado; promoção e reconhecimento dos funcionários). Também foram acrescentadas categorias identificadas na pesquisa e que não estão descritas na literatura revisada sobre o tema.

Para fins didáticos, optou-se por apresentar separadamente os dados sobre valores familiares e confiança na empresa familiar, pois embora se tenha identificado que estes elementos permeiam todas as informações descritas e interpretadas neste estudo, entende-se que o destaque a esses aspectos proporciona ênfase às peculiaridades das descobertas realizadas na empresa familiar estudada.

Após a apresentação dos valores e da confiança organizacional, foram contempladas as possíveis interconexões identificadas entre os dois construtos, enfatizando como os conceitos se relacionam em meio às peculiaridades de uma empresa familiar. As relações estabelecidas entre valores e confiança organizacionais foram provenientes da interpretação da pesquisadora frente aos dados de pesquisa, a partir da recorrência de relatos dos entrevistados que evidenciaram possíveis relações entre os dois conceitos na organização entrevistada.

Por fim, tanto na descrição e interpretação dos valores e da confiança organizacional, como no estabelecimento das interconexões entre os dois construtos, os conteúdos obtidos foram significados à luz do referencial teórico utilizado para nortear o presente estudo.

## 4.1 VALORES ORGANIZACIONAIS

Nesta seção são apresentados os valores organizacionais considerados componentes centrais da cultura da organização pesquisada, analisados em seus aspectos declarados, compartilhados e praticados. Cada um desses aspectos, por sua vez, foi desdobrado em diversas subcategorias temáticas, conforme apresentado no quadro 1.

Os valores organizacionais geralmente introduzidos pelo fundador da empresa ou por membros influentes e se desenvolvem em interações com as necessidades e exigências internas e externas da organização (TAMAYO; BORGES, 2006). Com base na história da organização e nos "métodos" formais e informais de transmissão dos valores, foram identificados inicialmente valores organizacionais presentes desde o momento da fundação da empresa, que se tornaram orientadores de comportamentos de seus membros até a atualidade. Para tanto, realizou-se um levantamento geral dos valores percebidos pelos entrevistados, por meio de questões abertas, sendo que esses valores foram identificados conforme a origem dos mesmos na empresa familiar pesquisada e percebidos pelos entrevistados como "o que é valorizado na organização" e que são orientadores das formas corretas de pensar, sentir e agir (SCHEIN, 2009).

Os valores organizacionais foram identificados na organização, conforme as seguintes categorias: valores declarados, compartilhados e praticados. Considerando os dados obtidos nesta pesquisa, para fins didáticos, foram organizados da seguinte forma: a) Valores organizacionais desenvolvidos ao longo da história da organização; b) Valores organizacionais declarados, compartilhados e praticados; c) Valores organizacionais familiares.

### **4.1.1 Valores organizacionais desenvolvidos ao longo da história da organização**

Entende-se que para decifrar o sistema de significados referentes aos valores compartilhados pelos membros de uma organização é preciso estudar inicialmente suas características históricas, pois a identificação de incidentes críticos, de personagens marcantes, dentre outros aspectos, permite revelar alguns dos pressupostos subjacentes à interpretação dos valores

organizacionais. De acordo com Tamayo (1996) e Tamayo e Borges (2006), os valores organizacionais são como princípios ou crenças, relativos a comportamentos ou metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Com vistas a identificar os valores propagados e "testados" pelo fundador ao longo do tempo e validados socialmente pelos membros da organização pesquisada, realizou-se, de início, entrevistas com os membros considerados portadores da cultura organizacional e, além dos relatos obtidos por meio das entrevistas, ressaltaram-se aspectos da própria história da organização que se encontram registrados nos documentos e são contados e reforçados pelos diretores nos treinamentos de integração com os novos funcionários. Portanto, procurou-se resgatar a base de valores professada pelo fundador e pelos atuais diretores ao longo do tempo, a partir das falas de diversos portadores da cultura da empresa.

Antes de comercializar móveis e eletrodomésticos, atual ramo de negócio da Home & Bike, o fundador da empresa exerceu outra atividade profissional, a de consertar bicicletas. Com uma oficina de bicicletas operando em sua própria casa, começou a se tornar conhecido na cidade em que residia. Contava com a ajuda de seu segundo filho (D1) que na época tinha aproximadamente nove anos de idade, o qual faz questão de relatar que iniciou sua carreira consertando câmeras de bicicleta e que foi através desse serviço que conseguiu comprar com dinheiro próprio seu primeiro videogame, apesar de sua tenra idade e da insuficiência de força para levantar as bicicletas. Desde cedo o atual diretor administrativo (D1) precisou ajudar seu pai no trabalho, norteador por ensinamentos como **acordar cedo para trabalhar, honrar a palavra dada, pontualidade na entrega das mercadorias, excelência no atendimento aos clientes**, dentre outros valores importantes que segundo o mesmo, são orientadores do seu comportamento na atualidade.

Na década de 1960 a família inaugurou a sua primeira loja. Em um imóvel alugado e em sociedade com um cunhado, o fundador começou a comercializar bicicletas novas e também alguns eletrodomésticos. Inicialmente as bicicletas eram compradas no atacado ou nas lojas de varejo da grande Florianópolis, comprando apenas as mercadorias que poderiam ser pagas à vista. Nessa época já se identificava uma

preocupação da empresa em cativar clientes em potencial, quando na confecção dos mostruários da loja, com chapas de alcatex furadas, no final de semana, o fundador alertava seu cunhado e seu filho de que não poderiam fazer barulho e incomodar os vizinhos que, no futuro, poderiam se tornar clientes da empresa. A particularidade de se preocupar com os clientes, mesmo que potenciais, foi sendo progressivamente transferida para os herdeiros e para a primeira vendedora contratada, que se encontra até a atualidade na empresa, passando também a ser professada aos demais funcionários posteriormente contratados.

A **preocupação com os pagamentos** realizados, seja para fornecedores ou funcionários, também foi identificada desde o início da empresa, seja por comprar apenas uma quantidade de produtos que poderia ser pago à vista, limitando a possibilidade de formar um estoque de mercadorias ou até mesmo, pela inquietação com os pagamentos de salários, realizados aos funcionários, que é identificada desde o início das atividades da empresa e reconhecida até a atualidade, manifestando-se em ações concretas do dia-a-dia da organização, transformando-se em padrões de comportamento no decorrer do tempo.

Os relatos apresentados na sequência procuram ilustrar o valor citado.

[...] a gente sempre tem o nosso **salário em dia**, que é uma das coisas que por mais que seja lei, é bem interessante. (G2)

[...] eu to aqui há 10 anos e nunca o meu salário atrasou, nunca tive problema a que esse mês não vão pagar ou nesse mês vão pagar só um tanto e outro tanto vocês vão receber e tem que esperar, então nisso eles são bem honestos assim, sempre agem da forma correta. (F3)

As práticas constantemente corretas nos pagamentos de fornecedores e funcionários serviram para consolidar a imagem do fundador e, conseqüentemente, de D1, considerado o responsável pela tomada de decisões referentes a pagamentos na empresa. O ensinamento deixado pelo fundador de que é necessário "honrar a palavra" parece ter se tornado orientador do comportamento



organizacional seja na relação com os clientes, fornecedores ou funcionários.

Em 1989 faleceu o fundador da empresa e a sociedade ficou constituída por sua esposa e por um irmão dela, e após um período de aproximadamente dois anos houve uma cisão em que a viúva permaneceu como sócia única da empresa indenizando seu outro sócio. O momento da cisão foi talvez um dos mais delicados da empresa, onde a mãe e o segundo filho (D1) tiveram que decidir entre dar continuidade ao negócio na nova configuração ou desistir do mesmo. D1 relembra que após o falecimento de seu pai optou por dar continuidade ao comércio, e em poucos meses foi emancipado e tomou a frente dos negócios da família.

Por ter participado da fundação da empresa no ramo do varejo, o atual diretor administrativo (D1) reconhece sua dedicação ao trabalho e seu conhecimento diversificado sobre o negócio e entende que além de gostar de trabalhar em todos os setores da empresa e compreender o funcionamento dos mesmos, poderia concentrar menos suas atividades no setor administrativo e "transitar" mais pelas diferentes áreas da empresa.

O relato que segue procura demonstrar o conhecimento e a experiência nas diferentes funções na empresa, descritos por D1, bem como a sua preferência pelo setor de compras de mercadorias.

[...] se eu trabalho uma semana inteira aqui em cima (escritório), eu me acostumo e vai embora. Agora, se eu trabalho lá embaixo (loja), igual eu trabalhei uma semana inteira no festival ajudando a vender, se deixasse eu iria o resto do ano lá. Se eu fosse trabalhar no depósito, eu iria ficar lá e tocar e gostar do que iria fazer e ficar lá. Então, isso no meu ponto de vista, é um pouquinho ruim pra mim, porque o ideal era eu fazer de tudo um pouquinho, era eu trabalhar um pouco lá, um pouco lá embaixo, um pouco aqui em cima, só que normalmente tu vem aqui pra cima, fica aqui e vai se envolvendo com um monte de detalhes que no final precisa, mas o ideal

seria se eu conseguisse me livrar um pouco do que eu tenho aqui. Só que não é fácil, porque essa parte de compras não é nem a questão de largar, é a questão de gostar demais. (D1)

O fato de ter começado a trabalhar na empresa desde muito jovem, de "abrir mão" da sua juventude em prol da organização, de ser o profissional com mais tempo de empresa e de ter aprendido e realizado as atividades em todos os setores, com a simplicidade e seriedade herdada do pai, faz com que as pessoas reconheçam D1 como um exemplo, ou até mesmo como um **herói** (SCHEIN, 2009), especialmente pelos membros com mais tempo de empresa que também fizeram parte dessa construção, conforme relatos de uma gestora e de uma vendedora entrevistada:

Às vezes eu chego junto com o D1 e se tiver um papelzinho no chão, ele vai lá e junta. Essa simplicidade que ele tem [...]. Eu lembro que quando eu trabalhava na loja 1, uma vez eu fiquei com um cliente até dez horas da noite, a loja fechava as sete, mas ficou eu e o D1 e todo mundo foi embora, porque na época quem fechava o caixa era ele e nós ficamos com um cliente dentro da loja, então é isso, a participação, porque como ele sabe e ele estava ali junto, então tu vai aprendendo também. Hoje eu me vejo fazendo algumas coisas igual a ele, e aí eu tenho que parar e pensar, porque tem coisas negativas e positivas também (risos). E da forma também como tu vai vendo a empresa crescer né, aí a empresa vai crescendo e daí assim, tu vai participando daquilo, daí parece que também tu tens uma responsabilidade ali junto né. (G2)

[...] eu já trabalhava na loja com o D1, e na verdade a gente foi aprendendo junto, porque foram muitos anos né. Eu sempre tento ser o mais **simples** possível né, atenciosa, a mesma coisa ele que desde pequenininho trabalha aqui, quanto mais **atenção** né, mais

**carismático**, mais tratado de **igual para igual**, melhor e mais fácil é tu conquistar o cliente, então isso já vem desde a maneira da gente falar, da gente conduzir as coisas. (F2)

Um aspecto significativo da presença marcante de D1 na empresa é o de que em todas as entrevistas realizadas com os gestores e funcionários, o seu nome foi mencionado. As referências feitas a ele são de um diretor que influencia decisivamente os rumos da empresa e tal influência pode ser explicada, sobretudo por sua humildade e carisma. Assim, constatou-se que com o passar do tempo, seguindo os ensinamentos de seu pai, D1 foi submetido a testes de realidade relacionados ao trabalho, que serviram para consolidar a sua imagem perante os demais diretores, gestores e funcionários, de que estavam diante de um empresário humilde que sempre procurou estabelecer relações amigáveis com as pessoas. A partir dessas comprovações, esse passou a ser um valor essencial, compartilhado e praticado, que foi transferido ao longo das gerações que se sucederam na empresa, ou seja, a premissa de que é fundamental "ser humilde e tratar as pessoas com simplicidade".

De acordo com Schein (2009), a base de valores organizacionais é criada pelo fundador e depois testada e, à medida que demonstram eficácia na resolução de problemas externos e de integração interna (problemas socioemocionais dos membros do grupo), se naturalizam e se transformam naquilo que é dito como verdade na organização. Tamayo e Borges (2006) corroboram e afirmam que os valores organizacionais representam soluções para problemas da organização e representam convicções coletivas de que determinada solução é adequada. Esse aspecto foi plenamente identificado nos relatos dos principais portadores da cultura, bem como nos relatos dos demais entrevistados da pesquisa, seja por meio da simplicidade ao tratar as pessoas ou na atenção despendida aos clientes, valores transmitidos e praticados pelo diretor (D1) como modelo de comportamento desejado na organização. Ao enfatizar os princípios norteadores do seu trabalho, D1 identifica que a aprendizagem desses princípios ocorreu desde a sua infância, no contato direto com seu pai e com os clientes: "*Aprendi com o meu pai, acho que isso tem que vim pela educação. Eu perdi ele*

*quando eu tinha 13 anos e eu digo nossa, como nesses 13 anos eu peguei tanto assim do meu pai [...]."*

Em seus relatos, identificou-se que a entrevistada D2, aproxima algumas similaridades no jeito de ser do fundador e de seus filhos, reiterando os valores referentes à **honestidade**, transmitidos pelo pai e o consequente reflexo no ambiente de trabalho, conforme relato apresentado na sequência.

[...] o compromisso com a honestidade, com a ética, com não deixar nada pra trás, com organização, isso eu acho que são valores que vieram lá de trás e que provavelmente o D1 e o D3 aprenderam em casa, veio lá dos pais, porque a gente está falando de gerações né, então é diferente uma pessoa que está nascendo hoje nesse mundo e uma pessoa que nasceu há 50 anos atrás. Antigamente era tudo mais sofrido, era tudo mais doído, mais dificultoso né, só que mesmo assim, mesmo na dificuldade tinham pessoas que pensavam de uma forma, outros de outra, mas tanto como eu vejo na minha família, eu vejo na família deles também, de que esse **princípio do honesto, do correto, do bonito, do bem apresentado, do organizado**, isso são valores que até hoje são muito importantes. [...] eu imagino que o D1 deve ser o espelho do pai dele, né, eu não conheci, mas deve ser. Porque ele devia ser um homem muito bondoso, muito sensato [...].  
(D2)

Embora D1 entenda que os valores essenciais da empresa foram desenvolvidos inicialmente por seu pai, identifica que com o passar do tempo, ele se aproximou de pessoas cujos princípios eram similares, especialmente na formação de suas amizades, pois como desde muito jovem precisou dedicar bastante tempo ao trabalho, não tinha tempo hábil para se relacionar com os amigos. Nessa mesma ótica, D1 afirma que aos poucos, as pessoas que trabalham com ele vão compreendendo e seguindo os valores que orientam o trabalho na organização e que essa é condição *sine qua non* para a permanência dos funcionários em sua empresa:

*"Se a empresa trabalha desse jeito, a própria equipe vê que tem que trabalhar igual, que não tem outro rumo".*

Esse pressuposto é compartilhado pelos três diretores da empresa, conforme ilustrados nos relatos que seguem:

[...] isso acho que vem de berço, só que mesmo depois que o meu pai faleceu, eu tinha vários amigos, que eu me envolvia tanto com a família deles, que eles também tinham esses mesmos princípios. Então, eu me envolvi com pessoas que tinham esses princípios e isso faz uma diferença hoje [...] (D1).

[...] se eu também não tivesse uma base, educação, fundamentos parecidos com esses, com certeza a gente não conseguiria ir para frente né. Não basta uma só pessoa acreditar em alguma coisa né, [...] eu acredito muito que a gente tem que valorizar essa cultura. Eu acredito muito nesses nossos valores [...] (D2).

No dia-a-dia, a gente não pára para pensar no que a gente faz. Não é uma coisa que eu tenho que ir lá e ler pra saber que eu estou fazendo aquilo ali. Então, independente se for dentro de uma loja, atendendo um cliente, se for uma assistência, se for uma entrega, ou se for um colaborador que trabalha diretamente com nós, a gente sempre acaba trabalhando esses pontos diariamente (D3).

Conforme os relatos, as peculiaridades referentes à excelência no atendimento e na boa tratativa das pessoas foram sendo progressivamente transferidas para os funcionários mais imediatos como o modelo de comportamento correto. Para Tamayo (1996), os valores organizacionais são princípios e crenças compartilhados pelos funcionários e que orientam a vida da organização e, em consonância com essa definição, identifica-se que para D3, os valores são aprendidos e disseminados na rotina da organização, aspecto também compartilhado por D2 quando ressalta que:

[...] os valores não foram construídos em cima de um projeto, não foi construído muito planejado, hoje eles são fundamentos pra gente, porque ao longo de uma história, isso foi ficando claro, foi sendo valorizado pelas pessoas, foi sendo apontado como sendo bons né. Então, hoje a gente consegue resgatá-los e mostrar para as outras pessoas como argumento, é porque é natural isso. [...] não é uma fantasia que a gente criou né, na realidade a gente faz porque foi uma vivência de um longo período, de muito tempo, baseado em cima disso, porque isso naturalmente estava na essência das pessoas que fundaram e foram tocando a empresa.

É relevante ressaltar que os valores organizacionais não são a soma dos valores pessoais de cada um dos membros da organização e que os reais valores organizacionais são aqueles percebidos e compartilhados pelos membros como sendo os princípios que, além de professados, orientam a vida da organização. No entanto, nesta pesquisa entendem-se as organizações enquanto realidades socialmente construídas por meio das interações entre as pessoas que dela fazem parte, em uma relação de construção mútua. Portanto, assume-se a posição de que os valores organizacionais devem ser investigados por meio de significados compartilhados entre os indivíduos que se relacionam com a organização e considera-se o ineditismo ao estudar os valores sob a perspectiva de diretores, gestores, funcionários e clientes da organização.

O enfoque individual dos estudos sobre valores, segundo Rokeach (1979) representa crenças associadas a metas desejáveis dos indivíduos; o enfoque do trabalho para Ros, Schwartz e Surkiss (1999) contempla as crenças e metas dos indivíduos especificamente relacionadas a objetivos de trabalho. No enfoque organizacional, os valores são compreendidos como os princípios e crenças que orientam a vida da organização (TAMAYO, 1996; TAMAYO; BORGES, 2006). Em todos estes casos entende-se que a percepção dos indivíduos é constituída por meio da inter-relação entre os diferentes fatores, de maneira

que os valores funcionam como uma espécie de cola, que vincula as pessoas ao sistema organizacional e não podem ser compreendidos de maneira fragmentada.

Da mesma forma que os diretores da empresa pesquisada identificam a importância do alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais e elucidam que a aprendizagem dos valores acontece nas práticas diárias da organização, os atuais gestores, considerados membros altamente influentes, reconhecem que as aprendizagens ocorrem essencialmente por meio da proximidade com os diretores, bem como por meio da rotina organizacional. Em seus relatos, é possível identificar ainda que os gestores também identificam a necessidade de congruência entre os valores pessoais e os valores da organização em que trabalham.

Os relatos apresentados na sequência procuram elucidar a afinidade entre os valores pessoais dos entrevistados e os da organização e como os valores são incorporados ao cotidiano da organização.

[...] nas contratações a gente também busca pessoas que pensem assim né, então no geral, as pessoas têm os mesmos princípios né, isso de ter respeito, de ética, de colaboração um com o outro né, então, tem lá uma pessoa ou outra que não está junto ali, algumas até despertam pra isso aqui dentro, no ambiente. (G1)

[...] penso parecido, procuro fazer sempre como a empresa acha que é correto, que já vem da educação desde a infância né, que a mãe falava que antes de fazer uma coisa pensa que se a mãe aprovaria ou não. Isso já vem muito da minha criação e eu me identifico muito porque a empresa é assim, tem essa preocupação. Até na hora de fazer uma cobrança para o cliente tem essa preocupação de não magoar, apesar de ele estar devendo, vamos esperar um pouquinho, vamos entender a situação. (G3)

[...] se eu trabalho numa empresa que ela me mostra que eu consigo ser mais correta, eu

vou acabar sendo mais correta. No nosso dia-a-dia também, eu acho que estão sempre nos cobrando mais, nos acompanhando mais, a gente vai cobrar mais, a gente vai acompanhar mais e a gente vai ser melhor e acho que é o caminho hoje. (G6)

Outra forma de transmissão dos valores organizacionais, que foi citada de forma recorrente nos relatos de gestores e funcionários, são os treinamentos de integração oferecidos aos funcionários recém contratados na organização e o Manual do Colaborador, denominado de "Jeito de Ser Home & Bike", os quais têm por objetivo explicar sobre a cultura organizacional e sobre as regras e normas vigentes, promovendo a socialização organizacional.

Os relatos que seguem procuram ilustrar o método utilizado para a transmissão dos valores organizacionais, segundo os gestores entrevistados.

Quando eu entrei não era tão formalizado, mas, era passado em reuniões, aí vai melhorando cada vez mais. E hoje, quem trabalha comigo eu passo, formalmente, escrito, e quando as nossas reuniões acontecem, eu procuro colocar os valores no meio do assunto.(G3)

Eu tive conhecimento foi quando foi montado o livrinho, a cartilha, há uns quatro anos, mais ou menos. Quando eu entrei na empresa, não foi passado na verdade nada, mas da mesma forma, sem sentar e conversar para passar os valores, a gente conseguia saber tudo isso. Realmente **a empresa era isso, no dia-a-dia, não precisava ninguém falar** (G5).

[...] eu tenho que passar esses valores para o pessoal, para os vendedores, para os clientes, eu tenho que comprar essa idéia. É passado a cartilha pra todos né, é passado toda a história da empresa, toda a visão dela, como ela trabalha, isso é fundamental mesmo [...] (G7).



Conforme descrito pelos gestores, na atual realidade da empresa, quando os funcionários são contratados, passam por um treinamento de integração em que recebem as devidas explicações dos seus supervisores a respeito do Manual do Colaborador. Os treinamentos acontecem coletivamente, a cada dois ou três meses, dependendo da quantidade de funcionários recém contratados na empresa. Os momentos de explicação do Manual do Colaborador ocorrem individualmente, em uma conversa entre o gestor imediato e o funcionário recém-contratado, logo nos primeiros dias de sua contratação. Por meio da análise sistemática de conteúdo, identificou-se que os funcionários associaram com mais frequência a aprendizagem dos valores organizacionais ao Manual do Colaborador e aos treinamentos que receberam, porém nos relatos dos diretores esse formato de aprendizagem foi pouco destacado.

Os relatos que seguem se reportam à percepção dos funcionários acerca das formas como os mesmos percebem os meios pelos quais os valores são transmitidos.

Primeiro eu recebi um livrinho com os valores e depois a gente teve uma palestra a respeito disso, mostrando mais o trabalho que existe na Home & Bike. Em algumas reuniões internas, a gente fala sobre algumas coisas, sobre alguns exemplos de clientes e a daí a gente fala sobre esses valores sim [...]. (F1)

Quando a gente entrou na empresa, tivemos toda uma apresentação, foi apresentado passo a passo de como funciona a empresa, como o funcionário tem que ser para estar na empresa, e hoje tem treinamento periódico (F4).

Na verdade antes de começar a trabalhar aqui e conhecer os valores, a gente já escutava falar alguma coisa por fora, eu sempre escutei que a Home & Bike é assim muito bem elogiada né. Eu conheci a Home & Bike quando eu era bem pequena assim, então eu acho que realmente tem a ver com o que está escrito no manual. E depois que eu comecei a

trabalhar aqui, a gente teve conhecimento do nosso coordenador passando tudo isso pra nós assim. [...] é uma coisa que a gente sempre bate em cima né, até na nossa gincana foi falado. (F5).

[...] no dia-a-dia, conhecendo eles e tal, acho que isso a gente vai descobrindo né. Porque eu acho que mais do que quando entregaram a cartilha, a gente vai entendendo como a empresa gosta que a gente trabalhe (F8)

Embora os treinamentos de integração e o manual do colaborador tenham sido citados de maneira recorrente nos relatos dos funcionários entrevistados, identificou-se que em uma das entrevistas a funcionária reconhece o formato adotado pela empresa para transmitir seus valores, porém, identifica-se um paradoxo à medida que o relato demonstra que esse método é mais intenso no momento de contratação dos funcionários, sendo pouco reforçado no cotidiano da organização, conforme relato a seguir.

Eles nos deram todo material, do jeito de ser Home & Bike. Também quando a gente entrou era bastante gente fazendo treinamento para a abertura da loja. Então eles fizeram muito treinamento e passavam essa parte né, a história da Home & Bike, como ela começou, daí passava tudo isso item a item. Hoje em dia se fala ainda nas reuniões, mas é menos, na verdade, quase nada. Olha, acho que raramente [...] (F6).

A partir das observações realizadas em dois treinamentos de integração, observou-se que as histórias narradas acerca das realizações iniciais da organização e da socialização na mesma são contadas com orgulho pelos diretores e compreendidas pelos entrevistados da pesquisa como o principal método formal de aprendizagem do "jeito de ser" da organização. Entende-se que as qualidades do fundador e de seu segundo filho foram paulatinamente sendo transferidas para a empresa e compreendidas como valores essenciais da organização. Ao se referirem às origens da empresa, seja por meio das histórias

contadas nos treinamentos de integração ou dos relatos dos entrevistados da pesquisa, pode-se perceber que a **simplicidade** foi um dos aspectos mais citados, reforçando novamente o "papel de herói" atribuído a D1, um dos principais portadores da cultura dessa organização. A importância de as pessoas realizarem o seu papel na organização, bem como as atividades que são agregadas, como forma de contribuir para o sucesso da empresa, encontra substância nas histórias relatadas pelos dirigentes, em especial por D1, que por fazer parte da empresa desde sua tenra idade, aprendeu todas as funções, desde as mais simples às mais complexas.

Nessa perspectiva, D1 conta que com o crescimento das vendas e a partir da sua emancipação, aprendeu a dirigir e trouxe para a empresa uma novidade, ou seja, as entregas de mercadorias começaram a ser feitas com o carro da família, que seu falecido pai havia deixado. A preocupação com a entrega dos produtos para os clientes não era algo evidente desde o início da empresa, pois o fundador acreditava que os próprios clientes deveriam transportar as mercadorias compradas, fato que se apresentava como um grande limitador para o crescimento da empresa. Mas, parece que esse diferencial logo foi incorporado por D1 como sendo uma das grandes preocupações, ao entender que a excelência no atendimento aos clientes deveria ser estendida até o momento em que os mesmos recebiam as mercadorias entregues em suas residências.

O relato apresentado na sequência procura ilustrar a preocupação com a entrega das mercadorias, descrita por D3, que narra lembranças desde a tenra idade.

Na época do meu pai, eu não cheguei a trabalhar com ele dentro da loja, eu só tinha 8 anos, então eu trabalhei com a minha mãe e com o meu irmão e a gente trabalhava durante o dia com a loja aberta, fazia entrega depois do horário de expediente, então depois do expediente, a gente fazia de tudo para deixar na casa do cliente, **conforme tinha sido prometido**. Então, a gente ia entregar uma máquina de costura e a gente tinha que desembalar ela, botar a linha na agulha e fazer ela costurar **para mostrar para o cliente que a máquina funcionava**.

Em função de suas histórias a empresa é lembrada por algumas pessoas, por meio de alguns exemplos e fatos ocorridos no decorrer de sua trajetória, como por exemplo, de uma senhora que durante muito tempo recolhia o papelão da loja com uma carroça puxada por um burro. Essa senhora vinha todos os dias buscar o papelão e com o passar do tempo construiu sua própria casa e, um certo dia, veio na loja comprar um sofá. Foi oferecido a ela um sofá de preços populares, mas ela se agradou e comprou um sofá cujo valor deu quatro vezes o que foi sugerido, efetuando o pagamento a vista. A seguir comprou geladeira, fogão e televisão, todos os produtos sempre mais caros. Outro fato recorrentemente lembrado ocorreu no ano de 2002, quando um cliente foi até a loja reclamar de que a antena que havia comprado por sessenta reais não funcionava. Naquela situação, D1 resolveu pessoalmente tratar do assunto indo até a casa do cliente, subindo no telhado. Montou e colocou a antena de forma correta, fazendo com que a televisão ficasse com a imagem perfeita.

Esses eventos são lembrados também por D3 que, embora tenha iniciado suas atividades na empresa mais tarde, também vivenciou situações em que a excelência no atendimento ao cliente e a simplicidade foram orientadoras do comportamento das pessoas na organização.

Se tu pegasse uma televisão, que a gente vendia na época lá na transição da preto e branco para a colorida, a gente vendia a televisão, vendia o ferro da antena e vendia junto o fio, e aí a gente instalava a antena, instalava a televisão e deixava funcionando e o cliente via. Cabo de dois ou três dias, o cliente vinha na loja e na época não tinha telefone celular, mal tinha telefone fixo, vinha reclamar que a televisão tinha saído fora do ar ou tinha chuveiro, lá nós voltava na casa do cliente, para regular de novo, sintonizar de novo e bobiar andar com o ferro da antena para deixar como antes. Então, desde essa época a gente já vinha fazendo isso né. (D3)

Os dois casos descritos anteriormente demonstram a preocupação em tratar bem os clientes, regidos pela simplicidade, independentemente do nível social. As passagens anteriores do fundador e dos atuais diretores no mundo do trabalho, circunstâncias onde desempenharam outros papéis de pouco *status* social podem ter contribuído para a adoção desse valor em suas relações de trabalho subsequentes. Os conceitos de **humildade, honestidade, de "honrar a palavra"**, e, sobretudo, de **atender bem os clientes**, foram sempre presentes na história da organização e encontram-se presentes na atualidade da mesma, seja por meio das suas práticas cotidianas pautadas nos valores ou por meio dos valores declarados em seus documentos, quadros e murais. Entende-se que essa base de valores que orientou o sistema de crenças e que acabou legitimando o legado do fundador foi sendo transferida por meio de diferentes maneiras, contribuindo para o compartilhamento do universo simbólico da empresa. Não é raro as pessoas reconhecerem que os donos da empresa são pessoas simples que lutaram para conquistar o que construíram, servido de espelho para muitos de seus funcionários, conforme relato que ilustra:

[...] sempre vi eles crescer, desde cedo, eu via o quanto eles batalhavam para conseguir o que eles queriam e conseguir o que eles têm hoje. **São pessoas humildes**, que não mandam tu fazer assim ó, ah, vai lá e faz isso, **eles mostram**, incentivam, eles **são um espelho** assim, gente que eu vi crescer. (F4)

O fato de todos os membros da organização conhecerem quem são os diretores e de a maioria estar frequentemente em contato com eles pode ser considerado um mecanismo de difusão dos valores, pois constantemente os membros são lembrados dos ideais anunciados pelos diretores, desde a época da fundação da empresa. Essa acessibilidade pode ser identificada por meio de alguns artefatos visíveis, como a estrutura física da organização, em que os diretores comumente trabalham no escritório, em mesas localizadas em meio a todos os outros profissionais que lá atuam, não se restringindo a espaços fechados e reservados apenas para a diretoria. As gerências também trabalham nessa

dinâmica, sem locais próprios de atuação, nem mesmo com uma mesa destinada individualmente ao seu trabalho.

Essa "arquitetura" organizacional, segundo Schein (2009), faz parte do nível dos artefatos visíveis, que inicialmente se torna perceptível aos membros, porém somente por meio de um envolvimento maior com a organização é que se torna possível entender e decifrar tal manifestação. Tamayo e Borges (2006) reiteram essa perspectiva e declaram que as instalações físicas de uma empresa são importantes para o desenvolvimento de sua imagem social e descrevem suas funções e seu valor simbólico. Nessa lógica, entende-se que a acessibilidade aos dirigentes da organização é um valor cultivado.

A **acessibilidade aos dirigentes** da empresa é reconhecida por grande parte dos entrevistados, inclusive pelos clientes que, em algum momento no relacionamento com a empresa tiveram a oportunidade de conhecer os proprietários, valorizando esse contato direto ou porque perceberam em algum momento a facilidade que os funcionários possuem em acessar a diretoria da empresa a fim de obter melhores negociações ou de resolver problemas relacionados a produtos.

Os relatos que aparecem na sequência demonstram as menções referidas aos diretores, exemplificando essa proximidade e simplicidade dos mesmos por meio de evidências percebidas pelos entrevistados da pesquisa.

[...] desde o início que eu entrei na Home & Bike tive contato com os diretores, porque eles estão sempre muito presentes ainda, em cada atitude, em palavras, em momentos em que talvez a gente esperava uma outra atitude, uma outra reação, talvez mais fria, mais distante, mas não, ela foi calorosa, ela foi com proximidade, então isso é o tempo todo, então nesse caso, não foi só colocado um quadro na parede não, acontece com as pessoas no convívio do dia-a-dia mesmo. (G1)

Eu acho o relacionamento aberto entre diretores e funcionários, que tem uma boa comunicação né, que tem empresa que os diretores assim não têm contato com os

pequenos né, e essa é uma empresa em que eu acho muito bonito isso e uma empresa em que é fiel assim em seus compromissos com clientes e com funcionários também. (F1)

[...] eu não tenho assim contato com a família deles, mas eles devem ser bem respeitados dentro da empresa. A vendedora Maria, ela sempre dizia que iria conversar com eles [...]. Os funcionários têm proximidade com os donos e isso daí também passa **confiança** para os clientes. Se dava um probleminha, ela sempre já resolvia, porque ela dizia que ia falar com o D3 e já dava um jeitinho. (C2)

Sobre o papel dos diretores, ao desenvolverem formas de equacionar os problemas da organização, acabam imprimindo a sua visão de mundo aos demais membros, bem como a sua visão do papel que a organização deve desempenhar (FLEURY, 1998). E, tendo em vista que os clientes interagem com os funcionários, seja em situações de compra, de entrega e montagem de mercadorias, de cobrança ou até de resolução de problemas, de acordo com Guardania (2008), é razoável supor que eles percebam, por meio dessa interação, os valores organizacionais que caracterizam cada organização.

Também com os fornecedores parece haver certa proximidade, pois embora esse grupo não tenha feito parte das entrevistas desta pesquisa, entende-se que por ser uma empresa localizada em uma cidade de interior, os donos acabam sendo conhecidos por muitas pessoas da região, bem como pelos fornecedores representantes das indústrias, conforme relato de uma gestora que reconhece esse fator.

[...] parece que é uma empresa querida pelos representantes e pelos bancos. . A maioria dos gerentes de banco, [...] já conheciam a loja, já são clientes e têm muito carinho pela loja e pelos donos também, porque eles sempre dizem que são os meninos da Home & Bike. (G3)

Na pesquisa pode-se observar o papel de destaque do fundador e de seus filhos na biografia organizacional. Pessoas de origem humilde e com pouca instrução escolar, preocuparam-se em transmitir e manter durante a sua gestão, um conjunto de significados baseados em ideias e valores conservadores como o trabalho árduo e honestidade, que se tornaram uma referência para a construção dos valores organizacionais.

A herança dos valores deixada pelo fundador passou a ser multiplicada por seus filhos e transferida para as gerações de gestores e funcionários via os artifícios identificados e mencionados anteriormente. Através desses elementos, são expressos os principais padrões de comportamento do fundador, vivenciados pelos gestores e funcionários em épocas remotas e atualmente, percebidos por seus clientes externos, na relação comercial que estabelecem com a empresa. Tais padrões trazem em seu bojo um sistema de valores e crenças que foi sendo testado e consolidado ao longo da história da organização (TAMAYO, 2008).

Embora os artefatos visíveis, como exemplo a arquitetura da organização, nem sempre demonstrem os valores assumidos formalmente pela organização, percebeu-se por meio dos relatos que a proximidade e a facilidade de acessar os diretores faz parte da rotina organizacional, apresenta-se de maneira congruente com o segundo nível de análise, de valores declarados. De acordo com Schein (2009), esses valores governam o comportamento das pessoas e podem ser percebidos em documentos institucionais e em entrevistas com os funcionários, embora não possibilitem compreender profundamente a organização, pois funcionam como justificativas para os comportamentos esperados.

Para finalizar, destaca-se que dentre as peculiaridades observadas nessa primeira etapa, identificam-se valores oriundos das práticas do fundador e presentes na atualidade da organização e que além de observados por meio dos artefatos visíveis, podem ser considerados pressupostos básicos da cultura da organização pesquisada, uma vez que embora nem todos sejam formalmente declarados, são compartilhados e praticados no cotidiano da organização, servindo de guia para o comportamento das pessoas. Esses valores são: **simplicidade/humildade/acessibilidade, honestidade/"honrar a palavra" e excelência no atendimento aos clientes.** Embora, dentre os valores citados anteriormente, a organização declare



formalmente apenas os valores "excelência no atendimento" e "honestidade", os demais valores citados são declarados pelos dirigentes no cotidiano da organização e identifica-se que esses valores representam os valores compartilhados e praticados na organização, desde a sua fundação.

A seguir serão apresentados os valores organizacionais declarados formalmente pelos dirigentes da organização e a percepção dos entrevistados da pesquisa sobre a prática desses valores. Para tanto, foi realizada uma descrição de como os valores organizacionais são nomeados e declarados formalmente pela empresa, por meio de treinamentos, gincanas, quadros, *site*, murais e no Manual do Colaborador. Com vistas a simplificar a compreensão do leitor, será adotada a seguinte nomenclatura, de acordo com os quatro valores declarados pela organização: Excelência no atendimento; Valorização e capacitação dos funcionários; Responsabilidade social e cidadania; Honestidade e confiança.

#### **4.1.2 Valores organizacionais declarados, compartilhados e praticados**

Os valores compreendem aquilo que de fato é importante para os membros da organização e pode existir uma distinção entre os valores declarados e os valores praticados, os quais efetivamente guiam o comportamento das pessoas. Schein (2009) defende que a migração dos valores ditos declarados para a condição de valores arraigados e vice-versa, na rotina organizacional, por meio de testes de realidade bem-sucedidos, produz pressupostos básicos da cultura organizacional.

Portanto, nessa seção procurou-se analisar os valores declarados pela organização pesquisada e identificar o rol de valores entendidos como guias de comportamentos decorrentes na empresa, na concepção dos entrevistados. Também se buscou avaliar se os valores referenciados encontram ressonância na visão de mundo do fundador e dos atuais diretores e quais entre eles podem ser intitulados de valores declarados, compartilhados e praticados.

#### 4.1.2.1 Excelência no atendimento

As empresas, geralmente, buscam explicitar as razões de suas existências por meio da declaração de sua missão, enfatizando os meios pelos quais a missão pode ser concretizada e, na maioria das vezes, explicitando os valores orientadores das crenças sobre o que é sucesso. Entende-se que a missão deve ser simples e objetiva, devendo haver um consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos. Buscou-se compreender os valores da organização pesquisada, a partir dos elementos simbólicos, dos significados compartilhados e dos esquemas interpretativos e identificou-se que a missão dessa organização expressa essencialmente o primeiro dos valores por ela oficialmente declarados. Ao anunciar que sua missão é "*Satisfazer e encantar clientes, através de excelente atendimento, valorização das pessoas, diferenciação em produtos, preços e serviços*", a organização evidencia a valorização da excelência no atendimento ao cliente e a valorização das pessoas. Também no estabelecimento da sua Visão, há um direcionamento para clientes internos e externos, ao declarar que almeja "*Ser a empresa preferida pelos clientes, sócios, funcionários, fornecedores e sociedade*".

Identificou-se que a valorização da excelência no atendimento é recorrente nos relatos de todos os entrevistados, defendida intensamente pelos diretores, disseminada pelos gestores, compartilhada e praticada pelos funcionários e também percebida pelos clientes externos. Ao ser questionado sobre os valores declarados pela organização D1, um dos principais portadores da cultura da organização, ressalta que não sabe todos, mas que sabe o que é mais importante para sua empresa, ou seja, "*Eu sei que a Home & Bike quer colocar o cliente em primeiro lugar*". Ao longo da entrevista, D1 fez questão de narrar algumas situações específicas, que demonstraram a sua preocupação em atender bem os clientes, desde o início das suas atividades na empresa. Relata a situação ocorrida em uma das lojas, em que um cliente enviou um e-mail para o SAC (Sistema de Atendimento ao Consumidor) para registrar a queixa por não ter recebido o devido atendimento ao entrar em uma das filiais. O cliente registrou que andou por alguns minutos na loja e não foi abordado por nenhum vendedor, saindo da loja sem ser atendido.

D1 afirma com veemência ter se envergonhado pela situação e que não permitiria que nenhum funcionário respondesse ao e-mail deste cliente, pois devido à gravidade da situação, a atenção deveria ser dada pela própria direção. A respeito desse caso ele afirma que:

[...] até uns dias atrás, a D2 iria deixar a Mônica responder, aí eu disse ô D2, se tu vai deixar a Mônica responder, eu mesmo vou ligar para o cara, porque eu posso não saber escrever bem coisas que seriam interessante para esse cara, mas eu vou fazer uma ligação e no telefone eu vou pedir desculpas para ele, eu vou me identificar e dizer quem eu sou e vou dizer que eu não tenho nada para falar pra ele, porque se eu encontrasse com ele eu iria me esconder, de tanta vergonha que eu tenho numa situação dessas.

A orientação recebida por todos os funcionários no momento da contratação e nos treinamentos posteriores é de que o cliente deve ser recebido na porta da loja e acompanhado ao longo de sua estadia na mesma, seja esclarecendo as dúvidas que surgem em relação aos produtos, formas de pagamento, oferecendo sugestões de mercadorias que atendam às necessidades dos mesmos, pois esse modelo de atendimento é compreendido como o formato correto de comportamento, reconhecido pelos clientes como um diferencial e legitimado ao longo da história da organização como um comportamento diretamente relacionado ao valor "Excelência no Atendimento ao Cliente".

Ao longo da entrevista, D1 fez questão de relatar diferentes situações em que ao objetivar a satisfação de seus clientes, quebrou algumas normas da empresa, mesmo entendendo que elas eram necessárias ao processo de profissionalização da organização, demonstrando que esse valor além de prescrito, faz parte da realidade organizacional. Conta uma situação que demonstrou à sua funcionária essa certeza ao quebrar normas existentes sobre os processos de troca de mercadorias e demonstrar para a mesma que o cliente deve ser o foco, conforme o relato que segue:

[...] o cara veio trocar uns presentes e precisava saber quem que tinha comprado e ele não sabia. Mas, o produto é nosso, eu tenho certeza de que fomos nós que vendemos pra ele, entendesse? Só que a gerente disse que se não soubesse, não trocava. Isso pra mim não serve, eu já disse na cara, deixa aí que nós vamos dar um jeito. Aí a Elisa já comprou a minha idéia, pode deixar que nós vamos dar um jeito, se ele disse que vai dar um jeito é porque vai dar. [...] vai dizer o que para o cara? Vai mandar ele levar de volta essa sanduicheira? [...] vai dizer para o cara que não troca, se a pessoa traz uma sanduicheira de trinta e nove reais e noventa centavos pra dar de crédito pra ele, vai arrumar confusão, o cara nunca mais volta aqui, eu disse meu Deus do céu, vocês estão é louco.

Merton (1979), ao pesquisar a respeito das disfunções da burocracia identificou que as disfunções como irregularidades ou anormalidades se confundem nos processos administrativos das organizações e ocasionam confrontos no comportamento do indivíduo, em seu ambiente de trabalho, fazendo com que os objetivos pretendidos pela organização deixem de ser atendidos e a qualidade de vida dos indivíduos se torne insatisfatória. No caso observado, identifica-se que por mais que os diretores almejem a profissionalização da empresa, por meio de normas e regras que padronizem os processos nas diferentes lojas, em momentos de decisão o que se valoriza é a satisfação do cliente, que é exemplificado por meio do comportamento do diretor ao não hesitar em quebrar as regras referentes à troca de mercadorias para deixar o cliente satisfeito.

Detalhes contados pelo diretor administrativo, observados nos treinamentos de integração com os novos funcionários, demonstram que desde a fundação da empresa por seu pai, havia uma preocupação legítima com a satisfação do cliente, o que demonstra um alinhamento entre o valor declarado e praticado na organização. Nesses eventos, são repetidas histórias que versam sobre a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa,

ao tomar os devidos cuidados para não incomodar os vizinhos das lojas, na expectativa de que os mesmos se tornariam clientes; ao deixar as melhores vagas de estacionamento reservadas para os clientes, a fim de demonstrar a importância que os mesmos recebem pelas pessoas da empresa; ao ficar atento à limpeza e organização dos pátios da empresa, juntando os papéis do chão, quando preciso, de não deixar lixo na casa dos clientes, nem despejá-los em locais públicos após a entrega de mercadorias, pois a crença de que a limpeza e organização constituem fatores relevantes na imagem externa da organização, bem como os cuidados pessoais dos próprios funcionários. A valorização da limpeza dos ambientes, da organização de produtos e da boa apresentação das lojas, citadas anteriormente por D2, também é presente desde a fundação da empresa.

O trecho a seguir, extraído das normas de convivência descritas no Manual do Colaborador, é congruente com as observações citadas anteriormente.

Zelee pelo cliente desde a sua chegada: cuide do nosso estacionamento, junte os papéis no chão, priorize as vagas para os clientes e tenha cuidado com os seus carros. Nos dias de chuva, receba-os com guarda-chuva e, no momento da saída, leve-os de volta ao carro (HOME & BIKE, 2014, p. 8).

Também se observa no trecho que versa sobre os cuidados que os funcionários da empresa precisam ter no momento da entrega e/ou montagem das mercadorias na casa do cliente: *"Deixe todos os produtos desembalados e conferidos. Quando for possível, retorne as embalagens para a empresa a fim de serem reaproveitadas"* (HOME & BIKE, 2014, p. 11).

Os aspectos anteriormente citados são identificados como valores gerados desde a época da fundação da organização, os quais, de acordo com D1, devem ser encarados como "uma oração lembrada diariamente". Para Ferro (1991), esses valores manifestam-se em ações concretas na rotina da organização, transformando-se em padrões de comportamento no decorrer do tempo e, uma vez consolidados, mostram às gerações futuras de líderes e aos demais membros como as coisas são definidas e implementadas.

Em consonância com D1, porém com o foco mais comercial, os demais diretores também enfatizam a valorização da excelência no atendimento aos clientes e pontuam que esse valor precisa ser compreendido e praticado pelos funcionários.

[...] o funcionário tem que saber que acima de tudo, acima da função que ele vai exercer, que **a gente precisa vender** e pra vender a gente tem que manter um padrão de cultura, de valores, de ações né, que é baseado no nosso atendimento, na **satisfação do nosso cliente** né, na **organização das coisas**, então a gente sempre prezou muito pelas coisas bem organizadas, tanto internamente como lá fora, para que o cliente perceba, a **pontualidade, a honestidade**. (D2)

[...] é praticado tanto da parte dos vendedores quanto da parte da pessoa que cuida do estacionamento, quanto do pessoal da entrega, do pessoal da montagem. É trabalhado com essas pessoas para que elas consigam fazer isso para o cliente e o cliente se sentir assim. [...] essa é uma empresa que preza pelo **bom atendimento**, preza pelo cliente. Ela quer vender um produto que seja adequado para o cliente, não quer empurrar um produto pra ele [...]. (D3).

A importância que uma organização atribui a certos valores pode influenciar a quantidade de esforços que os seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos (TAMAYO, 2008). Assim, identifica-se que o valor "Excelência no Atendimento" é multiplicado pelos gestores da organização nas reuniões com os geridos e no dia-a-dia da organização e que os funcionários entrevistados assimilaram e compreenderam a necessidade de atender bem os clientes, ressaltando inclusive a necessidade de fidelização para a permanência da empresa no mercado, conforme ilustram os relatos a seguir:

Começando pelo atendimento na loja, pelo cuidado dos vendedores em atender o cliente,

sempre prestativos, isso eu percebo com o pessoal de entrega, no caixa, o pessoal da montagem, pelo que a gente consegue acompanhar, há uma preocupação bem grande em tornar a experiência do cliente em uma **boa experiência de compra** na Home & Bike. (G3)

[...] o vendedor recebe treinamento, eles são orientados para se dedicar ao cliente, para explicar do produto, dizer como ele vai receber, como vai ser entregue, dá condição de pagamento, como é ou como não é. A Home & Bike zela bastante pelo bom atendimento com o cliente assim, ela foca muito nisso, [...] eles pedem sempre isso, que a gente tenha o **cliente em primeiro lugar**. (F8)

A concepção de que o cliente é o foco da empresa parece ser compartilhada por todos os entrevistados. O compartilhamento dessa visão encontra ressonância na missão da empresa, ao professar que a razão de sua existência é "satisfazer e encantar clientes". O valor declarado em questão parece constituir o meio pelo qual a missão pode ser atingida e, à medida que a empresa define padrões de atendimento, como por exemplo, receber o cliente na porta da loja, define princípios orientadores do comportamento das pessoas. Segundo Ros, Schwartz e Surkiss (1999), os valores representam convicções a respeito do que se considera importante para atingir os objetivos almejados.

O foco no cliente e na excelência no atendimento encontra também delineado na exposição da história da empresa, que é descrita no *site* da empresa, no Manual do Colaborador e, sobretudo, contada pela própria direção nos treinamentos de integração, oferecidos aos funcionários recém-contratados. Conforme exemplificado a seguir, as descrições no Manual expressam o que os gestores chamam de "essência da empresa" e que a todo instante fazem questão de reafirmar para os funcionários.

Uma empresa familiar que teve início como oficina de bicicletas em (nome da cidade), na década de 60, com o principal objetivo de

atender às necessidades e desejos de seus clientes (p.3).

O excelente atendimento, a atenção e o cuidado especial em satisfazer os clientes deu uma resposta surpreendentemente positiva, levando a empresa ao crescimento e às novas experiências (p.4).

Nos trechos anteriormente citados, assinala-se a importância do valor declarado "Excelência no atendimento", ao demonstrar a necessidade de explicitar aos funcionários que esse valor sempre fez parte da "essência" da empresa e que deve ser praticado. O segundo trecho enfatiza inclusive que a empresa cresceu a partir da prática do valor citado, o que de acordo com Schein (2009) pode ser relacionado às verdades inquestionáveis e naturais da organização, resultado de respostas aprendidas pelas pessoas e associadas a comportamentos para solucionar problemas.

Os clientes entrevistados, por sua vez, reconhecem a excelência no atendimento da Home & Bike e, em alguns casos, fazem questão de ressaltar o vínculo estabelecido com alguns vendedores da empresa, os quais se tornaram referência na organização à medida que atendem seus clientes guiados pelos valores principais da mesma. Os clientes reconhecem que o atendimento é realizado sem pressa e que os vendedores ficam a inteira disposição de seus clientes e o fato de estabelecerem uma relação com os vendedores possibilita que estes saibam de suas preferências e necessidades, buscando oferecer um atendimento personalizado para cada cliente. Os clientes também salientaram que os vendedores da Home & Bike parecem gostar do que fazem e estarem satisfeitos com o trabalho. Esses aspectos podem ser identificados nos relatos dos clientes que seguem:

[...] a gente é super bem atendido, e eu vejo que em muitas lojas não é assim, o **processo da compra é respeitado no tempo do cliente**, então ele não se apressa, porque **aquele tempo, o vendedor está disponível pra mim**. [...] eu acredito que isso também é um valor da empresa, eu acredito que seja



uma política da empresa, que já está projetado como valor né. . (C1)

Realmente eles fazem questão de um bom atendimento. O D3 mandou um montador arrumar a porta da estante do meu filho, que nem foi comprada na Home & Bike. É uma empresa com excelente atendimento, gostamos bastante de comprar com o vendedor João da loja 2 e a vendedora Maria, da loja 1. (C2)

Eu gosto dos produtos e também do atendimento, porque aqui **os funcionários gostam do que fazem** por isso o atendimento é o melhor, nunca me passou a sensação de que trabalham pelo dinheiro. Já fui em outros lugares, mas não me sinto bem. Aqui eu me sinto em casa. [...] eu gosto do atendimento da vendedora F6, [...] essa **vendedora já conhece a minha preferência e ela oferece produtos dentro dessa linha.** (C4)

[...] como eles têm várias marcas e produtos, eu pergunto sobre a diferença entre eles e o funcionário me mostra e ainda me diz qual vale mais a pena e o que não vale a pena entendeu? Eu acho que tem uma **sinceridade** em primeiro lugar [...]. O foco dos funcionários é satisfazer os clientes e não necessariamente fazer uma venda mais cara [...] Nos outros setores, de entrega e de montagem, eu também só tenho elogios, nada a reclamar" (C5)

A excelência no atendimento parece ser reconhecida pelos entrevistados como um diferencial da organização estudada, o que faz com que os indivíduos que nela estão inseridos priorizem esse valor nos momentos de tomada de decisão, pois entendem que não poderão "abrir mão" desse valor, mesmo em meio às mudanças. Essa concepção parece encontrar ressonância nas pesquisas realizadas por Collins e Porras (1995) e Collins (2001) que, ao pesquisar as peculiaridades das empresas centenárias de sucesso, em "Feitas para durar" e "Feitas para

vencer" respectivamente, os autores esclarecem que as empresas consideradas excelentes e duradouras preservam seus valores centrais e objetivos fundamentais, enquanto suas estratégias de negócio e práticas operacionais se adaptam às transformações do mundo moderno. De acordo com Collins (2001, p. 271), "essa é a combinação mágica entre preservar o núcleo e estimular o progresso".

Outro fator relevante, destacado pelos entrevistados da pesquisa, relacionado ao valor "Excelência no Atendimento" é o **respeito aos horários e à qualidade de entrega e montagem de mercadorias**, reconhecido nos relatos de um diretor, dois gerentes e pela maioria dos funcionários e clientes como sendo um diferencial da empresa perante os seus concorrentes.

[...] a gente **cumpre prazos**. [...] é quase marcado um horário para a entrega, quase marcado um horário para a montagem, é marcado um período e vai funcionar. Coisas que nem uma outra loja tem [...]. (D1)

[...] sempre se trabalha para cumprir os prazos de entrega e montagem, sempre estamos à disposição do cliente, para fazer uma pós-venda, é uma empresa que está sempre se preocupando com o cliente. (F7)

[...] entregaram tudo no dia marcado, foram muito educados, até lá pra praia eles levaram também os móveis, e o atendimento dos rapazes também foi tudo de melhor. Quando deu lixo das mercadorias, eles recolheram tudo, levaram tudo embora, não deixaram nada, deixam tudo limpinho. (C3)

Uma coisa importante que eu acho, é que quando eles vão fazer uma entrega, é que eles ligam antes e dizem, nós vamos fazer a entrega tal hora e chegam no horário marcado, não pegam a gente de surpresa. Eu acho que nesse ponto a Home & Bike tem um diferencial, porque a concorrência não faz isso. (C5)

A excelência no atendimento, de acordo com os relatos, não está relacionada apenas ao atendimento oferecido aos clientes no momento da compra, nas lojas. O compartilhamento desse valor parece existir em todos os setores da organização, de maneira que os funcionários das equipes de entrega e montagem de mercadorias também são reconhecidos como praticantes do valor esposado. De acordo com Deal e Kennedy (1982), os valores servem de guias para os funcionários a respeito do que deve ser feito para que os resultados sejam atingidos de acordo com o esperado. Mesmo que no início da história da empresa o fundador não tenha demonstrado a preocupação com a entrega dos produtos no local físico indicado pelos clientes, esse aspecto foi aos poucos sendo compreendido pelos diretores e mais tarde pelos gestores e funcionários como sendo indispensável para atingir a satisfação dos mesmos. Trouxe para a empresa um diferencial competitivo diante da concorrência da época, aspecto que na contemporaneidade já não é mais considerado um diferencial, visto que as empresas concorrentes também prestam esse serviço. Observa-se que à medida que os valores demonstram eficácia ao longo do tempo, são naturalizados e transformados em pressupostos básicos da cultura dessa organização e fazem parte das verdades inquestionáveis da mesma.

A atenção dada ao setor de logística é proporcional à despendida ao setor comercial, com relação à orientação dos funcionários para a prática desse valor. Os mesmos participam dos treinamentos de integração realizados pelos diretores após a contratação, bem como de treinamentos que reforçam a todo instante a importância e o diferencial da Home & Bike na tratativa de seus clientes. Identificou-se no Manual do Colaborador que a empresa direciona normas de atendimento para todos os setores, seja explicitando a forma como os mesmos devem direcionar a tratativa direta aos clientes, a postura, educação ou até mesmo com relação aos cuidados com mercadorias, com a casa do cliente, com os lixos produzidos, dentre outros.

Outro aspecto verificado foi o de que a empresa procura sensibilizar seus funcionários, em especial os que trabalham externamente nos setores de entrega e montagem de mercadorias, para torná-los conscientes de que eles são representantes da empresa em quaisquer locais por onde transitam com o uniforme ou o veículo da empresa, ressaltando os

cuidados que os mesmos devem ter, seja no horário de trabalho ou fora dele, quando estiverem circulando nas proximidades com o uniforme da empresa. Identificou-se um aspecto significativo desse fator na frase que se encontra no término dos slides do treinamento de integração e no Manual do Colaborador que versa: "Independente da sua função, você é um vendedor Home & Bike acima de tudo!".

Outro aspecto relevante relacionado à prática do valor "Excelência no Atendimento", está relacionado aos relatos dos entrevistados referentes à **qualidade dos produtos** vendidos pela empresa e à **assistência técnica** oferecida aos clientes quando as mercadorias apresentam algum tipo de defeito após a compra, entrega e/ou montagem das mesmas. Esses fatores foram reconhecidos por todos os clientes entrevistados, quando estes falavam a respeito da experiência de compra na Home & Bike e pela maioria dos funcionários, sendo que apenas dois dos sete gestores entrevistados mencionaram esse quesito, além de dois diretores.

Os relatos apresentados a seguir procuram elucidar a preocupação da empresa em resolver os problemas de produtos com eficiência.

Uma vez me falaram de uma empresa que tinha vinte pessoas trabalhando na assistência técnica [...] só que o número de assistência era uma loucura, por isso que tinha aquelas vinte pessoas trabalhando. Então, de lá pra cá, eu sempre quis bater na tecla, nós não vamos ter um setor de assistência redondo, e sim, nós vamos tentar matar a assistência lá pela raiz. (D1)

[...] tem que **atender bem o cliente** acima de tudo, tem que entender o cliente, fazer de tudo para **resolver o problema** daquele cliente. A gente às vezes até comenta, às vezes **é um probleminha que pra gente parece pequeno, e se os proprietários ficarem sabendo, meu Deus! Aquilo pra eles parece que é o fim do mundo, não pode deixar de atender um cliente, tem que ir atrás e resolver.** (F4)

[...] aqui **só se trabalha com produtos bons**, esse padrão na minha visão é um diferencial [...]. Os produtos são bons, e o que apresenta defeito, eles sempre buscam resolver. [...] **a assistência deles é ótima, porque uma vez um produto teve problema e eles foram trocar**, eles sempre buscam. Deu problema no meu sofá, e é um sofá de qualidade e eles providenciaram a troca do sofá, então, é muito ágil, muito eficiente. (C1)

Eles até me ligam pra saber se eu fiquei satisfeita com o produto, se foi entregue, se deu tudo certinho e ainda dizem que qualquer coisa, fala com a gente né, se não gostou, vai e troca, como eu já fiz também. (C5)

A preocupação em não deixar os clientes esperando pela resolução de problemas e de atendê-los com excelência desde a recepção na loja até a tratativa das assistências técnicas parece fazer parte da essência dessa organização. Embora na atualidade ela esteja caminhando para a definição de processos de acordo com um fluxograma e conseqüentemente, na definição de algumas regras específicas, como a política de troca, por exemplo, a visão de D1 de que para satisfazer os clientes as normas devem ser quebradas, foi sendo progressivamente transferida para os seus funcionários mais imediatos, e embora nem todos concordem e aceite essa visão, ela é seguida na rotina da organização pela maioria das pessoas. Pôde-se identificar esse aspecto em um parágrafo do Manual do Colaborador em que o mesmo chama a atenção para as trocas de mercadorias e à resolução de assistências técnicas.

No retorno à casa do cliente para reparo de produtos ou peças, lembre-se de que está lidando com um problema existente. Nosso cliente pode estar magoado, chateado. Dê uma atenção redobrada e cuide com cada detalhe em seu atendimento (p. 11)

Aspectos como **negociação facilitada, preços compatíveis e cumprimento de promessas** também foram citados pelos entrevistados no momento em que foram indagados

a respeito da prática do valor "Excelência no Atendimento". Embora esses fatores tenham sido ressaltados por todos os clientes entrevistados, foram destacados por apenas dois funcionários, porém nenhum dos diretores e gerentes chamou a atenção para esse quesito, o que não caracteriza um valor compartilhado, isto é, embora o cumprimento das promessas seja fielmente valorizado por todos, a competitividade nos preços e a negociação facilitada "parece não fazer parte da essência dessa organização".

Os trechos apresentados na sequência ilustram os relatos dos clientes entrevistados, os quais reconhecem os preços como sendo compatíveis com a concorrência e com a qualidade dos produtos comercializados, bem como a facilidade na negociação.

O preço também é um preço razoável, mas que está de acordo com o mercado. [...] muitas vezes eu nem faço pesquisa, já venho aqui direto. [...] eles fazem uns prazos bons e não cobram juros. (C1)

[...] são produtos de primeira qualidade, a gente paga pela qualidade do produto. [...] eles têm bom gosto e devido a esse bom gosto, eles cobram o preço né. (C2)

Ficou evidente nos relatos dos entrevistados que o valor declarado "Excelência no Atendimento" é compartilhado por todos os entrevistados da pesquisa. Para Dominico e Latorre (2008), um valor torna-se pressuposto básico somente quando é validado socialmente pelos membros da organização, tornando-se valores arraigados quando forem compartilhados e praticados nas relações de trabalho dentro e fora da organização. Tamayo (2008) defende que os valores da organização só existem efetivamente na mente dos seus membros. Essa constatação vai ao encontro dos pressupostos básicos que norteiam a presente pesquisa, de que as organizações são socialmente construídas por meio das interações humanas e que a cultura organizacional só poderá ser transmitida e consolidada por meio das pessoas.

Em consonância com esse valor, ao longo do tempo, a organização desenvolveu um modelo próprio de atendimento, anunciado pelos diretores nos treinamentos de integração, bem como no Manual do Colaborador por meio da seguinte analogia:

"receba o cliente em nossa loja da mesma forma que você recebe as visitas em sua casa, recebendo-o na porta de entrada, acompanhando-o pela loja, oferecendo alguns mimos e permaneça com ele até o momento da saída, levando-o até a porta". Essa fala foi registrada em um dos treinamentos observados pela pesquisadora, porém identificou-se que no Manual do Colaborador existem diferentes parágrafos que expressam esse modelo:

Receba e aborde os clientes na porta com um sorriso no rosto. Seja cordial, amigo e não ofereça atendimento diferenciado por questões de gênero, cor, raça e/ou etnia. (HOME & BIKE, 2014, p. 9)

Acompanhe nossos clientes, mostre como nossa loja é bonita, resalte o quanto cada cliente é especial e que sua visita é muito bem-vida. Ofereça água, café, bala e receba-o como uma visita agradável. (HOME & BIKE, 2014, p. 10)

A ênfase na recepção dos clientes durante sua estada nas lojas também foi observada durante duas versões da gincana com funcionários, realizada no dia do trabalho. Observou-se que, mesmo em um dia de "lazer", em um evento realizado em homenagem ao trabalhador, a cultura organizacional é reforçada, à medida que o valor "excelência no atendimento" é orientador das atividades propostas na gincana. Esse tema foi alvo de uma das equipes da gincana Home & Bike, ao formularem um hino para obterem pontuação nas provas, conforme segue:

*Oh cliente, seja bem vindo  
Tua presença é um prazer  
Vá entrando, fique à vontade  
Na Home & Bike a preferência é você  
Vá entrando  
Fique a vontade  
Nossa alegria é receber você  
Vá entrando  
Fique à vontade  
Esse é o nosso jeito de ser.*

Também foram identificados aspectos relevantes em relação ao valor "Excelência no atendimento", no *site* da empresa, por meio da seguinte afirmativa:

A Home & Bike é uma marca forte em franco desenvolvimento. Atenta a novos mercados e oportunidades, mantém a garra e o empreendedorismo inicial, preservando seus valores, com foco no atendimento e às necessidades e desejos dos clientes. Atualmente conta com três lojas na Grande Florianópolis, ocupando posição de destaque na venda de móveis de qualidade, ampla linha de eletrodomésticos e decoração.

Redes sociais como o *facebook* também contribuem para a empresa divulgar o valor de atendimento: *"Acabamos de chegar a 7.000 fãs aqui na fanpage da Home & Bike. Pessoas que buscam aqui a mesma atenção e qualidade de atendimento de nossas lojas. E é isso que prometemos continuar oferecendo"*.

Segundo Schein (2009), se as crenças e valores assumidos estiverem congruentes com as percepções básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central. Mas, apesar de ter sido identificado um forte compartilhamento do valor "Excelência no Atendimento", observou-se alguns **paradoxos** em meio aos relatos dos entrevistados, em que estes discordam de alguns valores declarados ao observarem que na prática os mesmos não são praticados. Trata-se de valores que, segundo os entrevistados, um dia já fizeram parte do "Jeito de Ser" da organização e que, na atualidade, passaram a ser questionados.

A partir das etapas constituintes do ciclo de vida organizacional, descritas por Beuren, Rengel, Hein (2012), pode-se identificar características de dois estágios na organização estudada. São elas: no estágio referente à sobrevivência, identifica-se a busca de crescimento e desenvolvimento de formalizações estruturais e, no estágio de sucesso, representado por meio de uma estrutura organizacional formalizada e burocrática. Segundo os autores, os estágios de ciclo de vida organizacional estão muito próximos uns dos outros e não é possível perceber claramente uma progressão determinista nas



fases do ciclo de vida. De acordo com a classificação de Lodi (1993), a empresa familiar pesquisada pode ser localizada na fase de crescimento, porém, mesmo buscando formalizar as práticas organizacionais e profissionalizar a empresa familiar, identificam-se reflexões e ações relacionadas ao resgate de práticas existentes no passado, orientadas por valores oriundos da fundação. Ao contrário do que Lodi (1993) aconselha aos dirigentes de empresas familiares, na organização pesquisada, não foram identificados objetivos e práticas voltadas à sucessão familiar.

O diretor mais jovem (D3) ressaltou em sua entrevista que o modelo de atendimento já não é mais o mesmo praticado há alguns anos e entende que os funcionários recém-contratados já não possuem mais um modelo em quem se espelhar. Também entende que está acontecendo um redirecionamento de mercado, momento em que a empresa passou a comercializar produtos de maior valor agregado, consequentemente afastando os antigos clientes com menor poder aquisitivo, especialmente os da cidade do interior, local em que a matriz está estabelecida.

**[...] temos que resgatar o atendimento que a gente tinha antigamente,** esse atendimento que eu me refiro era desde a porta da loja até o momento da saída do cliente, é conversar com o cliente, é resgatar o que os vendedores antigos faziam e os vendedores que entraram hoje não estão fazendo e os antigos acabaram deixando de fazer com o passar do tempo. [...] a Home & Bike no começo vendia produtos mais inferiores, então eu acho que ela acabou tendo hoje uma política de produtos mais caros e com isso alguns clientes que antes compravam, deixaram de comprar porque chega na loja, o sofá mais barato que tem é mais do que mil reais, o dormitório, qualquer um, é mais que mil reais, as cozinhas hoje são tudo mais caras, então acabou indo para outro público e aquele público que tinha no começo deixou de comparecer na Home & Bike. (D3)

A percepção de que a empresa está perdendo alguns pressupostos relacionados a excelência no atendimento também é percebida por alguns dos gestores e funcionários, especialmente os que foram contratados há mais tempo e que vivenciaram os diferentes ciclos de vida da organização. Aspectos como o atendimento na porta e a resolução imediata de problemas, considerados essenciais na organização são destacados por duas das gestoras entrevistadas como sendo os principais pontos perdidos e que destoam do "Jeito de Ser" declarado pela organização.

[...] essa coisa assim de atender bem o cliente, de pegar o cliente na porta e levar o cliente até a porta, é uma coisa que eu sempre aprendi desde que eu comecei a trabalhar aqui e hoje tu vê que isso se perdeu, é uma das coisas que tu não vê mais nas lojas e, às vezes eu vou te dizer que eu vou na loja e não olho mais com esses olhos, parece que tu deixa meio de lado e largado. É aquela coisa, o telefone está tocando, tocando, tocando e as vezes assim, ou ninguém pode atender ou nem ouvem mais o telefone assim, então são coisas que a Home & Bike [...]. (G2)

Às vezes a gente faz uma reunião e o D1 fala, ah, não é para trocar, não é para trocar. Mas, aí apareceu um email lá no SAC e na hora vai lá e troca, então pra mim isso daí já não é um valor, porque o que serve para um já não serve para outro. Eu vejo que o atendimento não está padronizado em todas as lojas, da forma como eles estão buscando, porque a loja 1 pratica uma forma de atendimento ali, com desconto, com condições, que aqui não é feito. Então, às vezes a gente também fica perdida nesse ponto, porque o que acontece, se eu fizer? Será que eu posso fazer ou não? [...]. **Quando eu entrei vi que o que eles prezam muito é o atendimento, é o cliente em primeiro lugar. Só que mesmo nessa parte eu tenho essa dúvida hoje, eu vejo que já não é mais igual.** [...] o cliente não está mais sendo visto como o principal, eu

veja na hora de uma assistência, na hora de uma atenção, e muitas vezes ele é tratado friamente. Aí, quando o negócio estoura, aí volta todos aqueles valores, que tem ser feito tudo por aquele cliente. Então, isso também gera muitas dúvidas na gente, que forma que eu tenho que tratar, como era antes ou na forma como está caminhando agora?. (G5)

Na concepção dos entrevistados citados anteriormente, a valorização da excelência no atendimento aos clientes está sendo questionada de maneira que os detalhes no atendimento estão se perdendo com o tempo. Conforme o segundo relato, esse valor serve de guia para os comportamentos apenas em momentos em que o cliente faz registros públicos de insatisfação com a empresa. Também foram citados aspectos relacionados a preço e negociação que, segundo alguns funcionários, são pontos fracos da organização, embora não tenham sido citados pelos clientes entrevistados. Esse fator pode estar relacionado ao critério de escolha dos clientes entrevistados, o qual está relacionado à assiduidade de compras dos clientes e é indicador de fidelidade e confiança.

Em relação a clientes, poderia facilitar um pouco mais em relação a negociação, porque a gente vê que tem outras empresas aí fora que são grandes e oferecem uma negociação diferenciada, porque o cliente vem e diz ah, em tal lugar vende em não sei quantas vezes no cartão e a gente sé em dez, querendo ou não os clientes as vezes querem fazer uma compra maior e parcelar mais vezes no cartão e aqui ele não consegue. (F1)

[...] a classe mais baixa, hoje a Home & Bike hoje não consegue mais atender. [...] então hoje o maior ponto fraco da Home & Bike é preço, então antes as pessoas até diziam que a Home & Bike é a mais barata, hoje a Home & Bike não é a mais barata. E os clientes que ainda vêm na Home & Bike, são os clientes que procuram qualidade com o preço razoável [...]. (F3)

Entende-se que, apesar de ter sido expresso por meio da fala dos clientes externos da organização, seus dirigentes não manifestam a intenção de obter um diferencial competitivo por meio de preços e condições de pagamento diferenciados, pois entendem que para o porte da empresa esse fator não é viável, uma vez que não conseguem competir com os "grandes magazines" no quesito "agressividade nos preços e condições de pagamento".

[...] realmente eu acho que pra gente conseguir trabalhar com as grandes redes que tem hoje, como S. com 700 lojas, P.F com mil e por aí vai por diante, pra conseguir bater de frente com internet que está aí vendendo sofá, vendendo roupeiro, nem vou falar de geladeira né, se a gente não tiver essa parte aí, de diferencial no atendimento, de marcar hora... (D1)

Ainda que as discordâncias anteriormente citadas tenham sido compartilhadas apenas pela minoria dos entrevistados, é relevante a reflexão sobre elas, uma vez que além de serem questionados dois quesitos referentes à área comercial, como preço e negociação, também foram ressaltados alguns pressupostos que, segundo a maioria dos entrevistados fazem parte da "essência" da organização, como o atendimento personalizado nas lojas e a resolução de problemas referentes à produtos danificados. A relevância das discussões parte do princípio de que três portadores da cultura (D3; G2; G5), responsáveis por multiplicar esses pressupostos em suas equipes, reconhecem que as práticas atuais não estão sendo mais tão condizentes com as realizadas no passado. A visão de mundo, valores e sistemas de crenças desses entrevistados podem influenciar diretamente na maneira como seus liderados "enxergam a forma correta de pensar, sentir e agir dentro da organização, refletindo sobre o que é inquestionável e natural na organização. Aquilo que é considerado um diferencial em atendimento, ressaltado de maneira recorrente nos relatos de todos os entrevistados, foi questionado por um diretor e duas

gestoras, o que pode caracterizar um paradoxo "discurso versus prática" e, ao longo do tempo, afetar "as certezas organizacionais".

De acordo com Lacombe e Tonelli (2004), a existência simultânea de duas realidades contraditórias (o discurso da organização e sua prática em relação a uma mesmo objeto) gera percepções inconsistentes nos indivíduos, que polarizam a interpretação da realidade ao seu redor entre as dimensões opostas "discurso" e "prática". Ao assimilar promessas e discursos gerenciais que produzem expectativas, mas que não se realizam, alguns funcionários podem desenvolver reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional. No entanto, embora os entrevistados tenham identificado a desconexão entre aquilo que a organização defende em termos de ideais de comportamento e a prática de alguns membros no dia-a-dia, os mesmos continuam a defender um valor gerado desde a época da fundação da empresa e a se comportar orientados por esse valor.

Em síntese, identificou-se nesta pesquisa que o valor "Excelência no Atendimento" faz parte da história da organização e é compartilhado por meio da percepção dos diretores, gestores, funcionários e clientes sobre a **recepção dos clientes na porta das lojas, o respeito aos horários de entrega e montagem das mercadorias, a qualidade dos produtos, a assistência técnica e a resolução de problemas com produtos danificados**.

Com o propósito de estudar as percepções dos entrevistados da pesquisa acerca dos valores declarados pela organização, na próxima seção serão descritas as impressões sobre o valor "Valorização e capacitação dos funcionários".

#### 4.1.2.2 Valorização e capacitação dos funcionários

A respeito do valor declarado relacionado à valorização dos funcionários, os entrevistados da pesquisa ressaltaram que este é expresso por meio dos **treinamentos** oferecidos pela empresa, das **possibilidades de crescimento e de profissionalização** oferecidos e ainda através dos **feedbacks** recebidos sobre os seus desempenhos.

É relevante destacar que nas primeiras páginas do Manual do Colaborador é apresentada aos leitores uma carta de boas-vindas, redigida pelo diretor geral (D1) da empresa, em que são anunciados os objetivos do referido material e expressos alguns

dos valores declarados pela organização. Identificou-se na carta a seguinte expressão "Home & Bike é show e a estrela é você", oriunda de um Programa de *Endomarketing*, implantado pela direção da empresa, com o auxílio de uma agência de propaganda, no ano de 2011, o qual é norteador das campanhas realizadas com clientes externos e internos, e que se encontra estampada em camisetas, murais e no Manual do colaborador, denominado "Jeito de Ser Home & Bike". Entende-se que o objetivo desse *slogan* é reforçar a importância e responsabilidade dos funcionários frente ao desafio de "dar show no atendimento", alinhado ao valor declarado "excelência no atendimento", compartilhado pelos entrevistados da pesquisa. O trecho da carta que segue procura ser elucidativo nesse sentido:

Com muito carinho preparamos este material para fortalecer nossa história e valores. A nossa intenção é que cada nova estrela que se integra à constelação Home & Bike tenha a oportunidade de conhecer nossa história e, tão logo, também fazer parte dela. Tratamos de assuntos legais e pontos estratégicos na nossa cultura. **Acreditamos muito nas pessoas.** Por isso, é necessário o investimento em recursos para **valorização e motivação de cada um**, visando assim o fortalecimento de todos. Queremos que **você sinta parte da nossa família**. Todas as pessoas que entram na constelação da Home & Bike são avaliadas e contratadas por estarem dentro do perfil do nosso "Jeito de Ser". E hoje você está aqui conosco porque tem um brilho que faz acreditarmos no seu potencial (p. 2).

Também nas redes sociais a empresa faz questão de veicular o reconhecimento dos funcionários, como no exemplo do texto publicado: "No dia em que a Home & Bike loja 3, completa 3 anos, só temos a congratular e agradecer. **Agradecer a nossos funcionários, que são a alma desta loja, e os nossos clientes, que são nossa principal razão de existir.** E que venham ainda muitos outros anos". Esse contexto é similar ao discurso dos diretores observado na festa dos funcionários e familiares,

realizada no mês de janeiro, em todos os anos, em que os mesmos agradecem o comprometimento de todos e expressam a importância dos mesmos para o sucesso da Home & Bike.

Como mencionado inicialmente, a percepção dos entrevistados a respeito da prática desse valor está intensamente atrelada aos **treinamentos** que a empresa oferece, pois estes são vistos como oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, interpretados como uma forma de investimento em capital humano. Essa categoria foi destacada pelos três diretores como um indicador de investimento na capacitação dos funcionários, sendo que a maioria dos gestores e funcionários entrevistados também identificou os treinamentos como fator de valorização e capacitação de funcionários.

Os relatos apresentados de imediato procuram evidenciar o compartilhamento acerca da "Valorização e capacitação dos colaboradores", representado pelo investimento em treinamentos no ambiente da empresa.

[...] eu sei que hoje tem várias pesquisas, ah, porque tal empresa tem tantas **horas de treinamento** para a equipe, e eu acho que se a gente se encaixasse numa situação dessa, a gente iria ficar bem próximo. Tudo bem também que tudo tem um limite. Uma coisa que atrapalha muito é que se hoje a gente vai dar um treinamento pra capacitar o pessoal da equipe, eu tenho que pagar hora extra para esse pessoal [...]. (D1)

Mesmo hoje com vários trabalhos de revisão de resultados e despesas, a gente nunca abriu mão do trabalho que a gente tem de treinamentos, que a gente julga ainda muito importante, pra gente estar capacitando, preparando e sempre reciclando a nossa equipe, e embora não sejam todos que reconheçam, mas isso gera um conceito de valor para as pessoas. (D2)

[...] até hoje eu nunca vi uma pessoa pedir para fazer um curso e a Home & Bike negar. Isso é muito forte pra mim, ah, tem um curso para a área fiscal, tem como ele ir? Aí o diretor

já diz, mas já manda o de compras junto porque é importante e eu acho isso o máximo. Isso é capacitação e investimento na valorização das pessoas. (G3)

É praticado com os **treinamentos** né, e **conversas** de dia-a-dia de pegar ah, vamos lá, vamos aprender sobre tal produto. Os fornecedores vêm e dão aqueles **cursinhos** pra gente, isso é muito bom, e a valorização dos funcionários é muito boa. (F1)

Eu acho que eles sempre te incentivam a buscar um **estudo**, um curso, e te valoriza em cima disso também, te dá **chance de crescer**. [...] ela (empresa) passa **confiança, credibilidade**, que te dá **oportunidade, reconhecimento**, na verdade ela **incentiva a** pessoa para querer crescer e ter mais oportunidades aqui dentro. (F4)

Além do treinamento de integração oferecido pelos diretores aos funcionários recém-contratados, também são ofertados treinamentos técnicos sobre produtos, em parceria com as indústrias e treinamentos comportamentais e motivacionais, por meio de consultorias em que os funcionários pensam e discutem a respeito do "Jeito de Ser Home & Bike" com o propósito de refletir sobre normas de convivência, modelos de atendimento ao cliente, postura profissional, dentre outros aspectos. Nesses treinamentos as pessoas são estimuladas a falar em público, a apresentarem suas ideias a respeito de um determinado fenômeno, a fazerem leituras pertinentes à realidade organizacional, a interagirem com diferentes setores, por meio de metodologias de oficinas, dinâmicas de grupo, filmes, dentre outras formas. No geral, os entrevistados reconhecem essa prática como uma valorização das pessoas e afirmam que não tiveram essas oportunidades em empresas nas quais trabalharam anteriormente.

Identificou-se que os investimentos em capacitação são interpretados pela maioria dos entrevistados como uma forma de reconhecimento das pessoas, embora de acordo com alguns gestores, esse investimento não seja igualmente visto pelos membros das equipes.



[...] a Home & Bike se esforça muito para isso, né, para valorizar, realmente ela quer isso, ela busca **capacitar os funcionários**. Hoje a Home & Bike oferece **palestras**, oferece algum **treinamento**, talvez ainda a gente **não tenha uma adesão total**, porque os nossos funcionários ainda não vêem isso muito como um benefício, um crescimento né. (G1)

Hoje a empresa capacita sempre, às vezes nós como funcionários, talvez a gente deveria ver **de outra forma**, um pouco melhor, quando se é oferecido uma capacitação, quando se vêm para uma reunião ou um treinamento, a gente fazer com que uma forma melhor ainda, a gente aceite, talvez isso que ainda falta, de conseguir colocar na cabecinha de cada um o valor de um treinamento. (G6)

Identificou-se que sete entrevistados destacam ainda a **possibilidade de crescimento** dentro da organização, mas é importante ressaltar que estas observações foram feitas por diretores e gestores, que reconhecem o trabalho de formação das lideranças por meio de treinamentos específicos e de auxílio em bolsas de estudo. Os funcionários entrevistados não elencaram o fator crescimento como uma possibilidade concreta na organização, talvez não consigam visualizar possibilidades de ascender a cargos mais estratégicos e também percebam que o investimento nos estudos faz parte de uma política voltada apenas aos cargos de gestão.

[...] a gente faz um trabalho bem forte com as nossas **lideranças**, de formação deles, porque chegou uma fase da empresa em que os diretores não conseguiram mais estar de frente com todos os funcionários né, a empresa cresceu, o numero de funcionários cresceu, então, essa necessidade de trabalhá-los e capacitá-los porque são eles que vão estar na frente e que vão estar ali repassando e absorvendo o que até bem

pouco tempo atrás eram os donos que faziam. E daí, **nessa capacitação das pessoas, isso vai refletindo na equipe** né, nós nunca abrimos mão (D2).

Eu acredito muito na **valorização e capacitação dos funcionários**, a gente procura capacitar os nossos funcionários, nas próprias **reuniões**, dando informações para eles né. E até a gente que é superior, a gente tem uma **ajuda de custo para estudar**, para poder aprender e a gente dá esse retorno pra empresa. Hoje essa ajuda de custo é só para coordenador ou gerente, antes não, era aberto pra todo mundo [...]. Mas a gente sempre **incentiva o pessoal a estudar [...]** (G7)

Outro aspecto pertinente ao valor declarado "Capacitação e valorização dos colaboradores" está relacionado à **acessibilidade aos dirigentes**, reconhecida pelos gestores e funcionários entrevistados e até mesmo com os clientes, característica peculiar de empresas familiares. Essa aproximação possibilita conversas diretas sobre a necessidade de **flexibilidade** em relação a determinadas normas, fator identificado pelos entrevistados como forma de valorização das pessoas.

Os relatos que aparecem a seguir evidenciam as possibilidades de flexibilizar as normas de trabalho, por meio da apresentação de necessidades particulares aos diretores. Parece que os dirigentes avaliam caso a caso e, de acordo com o comprometimento dos funcionários, acabam cedendo a algumas normas e atendendo as necessidades individuais, prevalecendo questões emocionais em detrimento das racionais (BERNHOEFT, 1989). Esse aspecto parece gerar um conceito de acolhimento para os funcionários, pois os mesmos reconhecem que a tratativa na empresa é semelhante a uma família, que acolhe as dificuldades individuais.

[...] a Jaque disse que precisava cuidar mais um pouco do filho dela, porque ele está com alguns problemas, ela tinha vontade de ficar, só que ela precisava trabalhar menos. Então, deram a opção de ela trabalhar meio período

e ela vai ficar trabalhando meio período aqui. Então, **se a pessoa é alguém que ajuda a Home & Bike, que a gente gosta e que ela também gosta, a gente faz de tudo para ela não ir embora.** (D1)

A Home & Bike **valoriza o ser humano**, a gente tenta **entender as necessidades de uma pessoa**, e não é mecânico né, porque seria mecânico se a gente olhasse o funcionário sem o emocional junto né. Por isso que a empresa sempre tenta **ajudar o funcionário** que está aqui, porque se ele tiver algum **problema pessoal**, ela vai tentar absorver e ajudar de todas as formas. [...] as pessoas trabalham para ter uma **fonte de renda**, mas tem outras coisas que vêm antes, como **fazer parte dessa família Home & Bike.** (G7)

[...] eles também são muito **humanos** né, qualquer problema ou qualquer dificuldade, as vezes até na **parte pessoal ou financeira**, eles estão sempre dispostos a te **ajudar**, ou se tu está com problema de saúde na família, tu consegue pedir uma folga, eles conseguem te ajudar. Eles não são só parte profissional, eles também se envolvem muito com o pessoal também né. (F2)

[...] eles **tratam todo mundo de igual para igual**, indiferente do cargo que tu exerce, desde o gerente à funcionária que trabalha na limpeza, eu acho que é de igual para igual, não tem discriminação. (F7)

A família é uma instituição que detém poder, além de possuir uma dinâmica muito própria. De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), os vínculos e relacionamentos são regidos por fatores emocionais e seria um equívoco querer regulá-los com fórmulas estruturadas ou dentro de uma lógica que pode ser útil nas empresas, mas não nas famílias. Os autores ressaltam ainda que ao longo do percurso da vida dos seus componentes, a família vai se desdobrar através de uma relação multifamiliar, considerando

a "família expandida" e que deverão ter características muito próprias. Nessa ótica, identifica-se a "expansão da família" nas relações com os funcionários, que ao demonstrarem comprometimento e valores congruentes com os da empresa, passam a se considerados "membros" da mesma família, isto é, da "família Home & Bike".

A profissionalização é dirigida às pessoas interessadas e, na concepção dos dirigentes, aos "merecedores" de tal investimento. A regularização do comportamento parece ser evidente aos "merecedores" que, são escolhidos por meio de padrões emocionais em detrimento das competências propriamente ditas. Identifica-se, portanto, um forte paternalismo em relação aos funcionários.

Também no manual do colaborador, a empresa faz questão de ressaltar o quanto se importa com a capacitação dos funcionários e declara que:

A empresa incentiva os seus funcionários a se profissionalizarem. Para que isso seja viável, a Home & Bike poderá custear o valor parcial ou integral de cursos de aperfeiçoamento (desde que seja **voltado à área de atuação do profissional** e que interfira no funcionamento da empresa), o que será **avaliado e autorizado pelo seu gestor e pela diretoria** da empresa (p.14)

Ao serem questionados sobre suas percepções a respeito do valor "valorização e capacitação dos funcionários", os clientes entrevistados destacaram que mesmo estando fora da organização, percebem a relação entre a empresa e seus funcionários de maneira positiva, o que segundo eles, reflete diretamente na qualidade de atendimento despendida.

Eu trabalharia aqui. o **ambiente é favorável**, eu me sentiria bem. (C1)

[...] a gente não vê os funcionários falar mal da empresa. [...] Eles estão **sempre sorrindo**, até aquelas **moças que fazem limpeza**, elas estão sempre com a cara de feliz. (C2)

Eles realmente **conhecem do produto** para explicar para o cliente e dizer oh, funciona assim, é assim e assado né. Os **vendedores não são enjoados, e não tentam oferecer coisa que a gente não procura**, eles são excelentes nisso também e isso é um diferencial [...]. (C3)

Pelo **jeito que os funcionários vêm receber a gente na porta, o atendimento não é corrido**, se não tem uma coisa, eles vão procurar e vão ver se tem e eu acho que isso é uma forma de estar satisfeito. Os funcionários da Home & Bike **conhecem dos produtos e estão capacitados**. (C5)

É relevante destacar as percepções relacionadas à necessidade do comprometimento da parte do funcionário da Home & Bike, como se a sua valorização dependesse muito desse fator. A pergunta que fica é se existe uma preocupação genuína com o ser humano nessa organização ou este é valorizado apenas quando apresenta níveis altos de produtividade e demonstra comprometimento com a empresa? Embora não se tenha respostas para essa pergunta, os relatos apresentados de imediato procuram evidenciar as ambiguidades de que é revestido o valor referente à "valorização" das pessoas, na empresa estudada.

[...] quando a gente sabe que a pessoa é boa e que ela veste a camisa, a gente faz de tudo para não perder ela. Só que isso também tem um limite, porque as vezes a gente acaba sendo tão bom, tão bom, que a pessoa do outro lado de lá, o nosso funcionário, ele não enxerga. (D1)

[...] a gente tem todo o outro lado que precisa pra poder acontecer isso e manter isso, a gente precisa que **as pessoas estejam felizes**, mas pra estar feliz, tem que ter resultado para ambos os lados né. (D2)

Para trabalhar na Home & Bike, tem que **se dedicar** né. Sempre se dar bem com todos os colegas de trabalho, sempre fazer as suas funções e dar conta do seu trabalho, ter na verdade, **comprometimento** né, de dizer eu vou conseguir fazer e fazer né, só que como eu estou comentando, o único problema é que como o pessoal já está meio **desmotivado**, mesmo que entrem os novos, acaba poluindo a mente dos que estão, entendeu?. (F2)

[...] quem quer trabalhar aqui realmente tem que se **dedicar** à empresa, pela questão de horários. [...] a gente vive sob **pressão**, sob alcançar metas, a pessoa tem que **saber e gostar** disso, ela não pode pensar ah, porque é a Home & Bike, é uma empresa que vende sozinha, porque não vende, então, tem que vim e realmente **arregaçar as mangas**, tem que correr atrás, tem que **cativar** os clientes. [...] tem que **obedecer regras** também, então, não é uma empresa pra achar que pode ficar de qualquer jeito, tem que agir corretamente assim né, ser uma **pessoa bem correta**, eles gostam muito disso, e vestir o máximo que puder a camisa da Home & Bike, porque **se fizer corpo mole, não fica**. (F3)

Eu acho que **o interesse principal é a venda**, então eu acho que cada um tem que ser um pouquinho de vendedor da loja em si, da imagem dela lá fora. [...] o funcionário primeiro tem que ser **pontual**, tipo ter **responsabilidade** né, não só pontual na empresa né, mas ter o **compromisso** né, mas a pessoa tem que saber e ela tem que ter um horário pra chegar, um horário pra sair [...]. (F5)

Em consonância com os paradoxos apontados anteriormente, pode-se destacar uma frase oriunda do programa de *endomarketing* citado, que é expressa na apresentação da diretoria, nos treinamentos de integração de novos funcionários,

bem como no manual do colaborador, referente ao discurso da valorização das pessoas: *“Na constelação da Home & Bike, todas as estrelas são importantes. E uma delas é você”* (HOME & BIKE, 2014, p. 2).

Os dirigentes reconhecem que o momento atual da empresa é de profissionalização e por isso, a prática de *feedback* e os investimentos em cursos e treinamentos fazem parte desse contexto. Como prática de gestão de pessoas, a organização sempre optou por promover seus funcionários antes de buscar profissionais no mercado externo. Esse fator foi mais destacado nas entrevistas com os gestores, acredita-se que pelo fato de todos um dia terem iniciado sua carreira em cargos mais baixos, destacando as possibilidades de crescimento por já terem vivenciado essa situação. Esse aspecto aproxima-se dos conceitos defendidos por diversos autores (DONNELLEY, 1967; LODI, 1993; GONÇALVES, 2000) ao explicitarem que nas empresas familiares, comumente a valorização dos colaboradores acontece baseada em laços afetivos, na antiguidade, na confiança mútua entre as pessoas e na dedicação observada e, como se verificou na organização pesquisada, em valores como integridade e simplicidade.

Mas, nem sempre as possibilidades de crescimento são percebidas pelos sujeitos de forma justa, que todos poderão obter por meio da dedicação. Como já foi descrito, os participantes da pesquisa ocupantes de cargos do nível gerencial percebem essas oportunidades de maneira positiva, talvez por já terem experimentado uma progressão profissional na empresa, mas alguns dos entrevistados, funcionários subordinados a esses gestores, reconhecem que essa prática não é igual para todos que trabalham na organização.

**[...] hoje está se dando a oportunidade para as pessoas também, não como um todo e não para todos os que mereceram.** Tem pessoas que esperam mais. (G2)

**Profissionalizar** os funcionários, desde baixo, porque com o pessoal do administrativo está sendo feito isso, pelo o que eu vejo, eles até **incentivam a faculdade**, fazer curso superior, agora os de baixo acho que ele mesmo tem que querer [...]. (F4)

[...] eu acho que esse é ponto mais **fraco** da empresa. [...] na capacitação dos funcionários, a empresa ainda traz **bastante treinamento**, mas nesse sentido, poderia ser ainda alguma coisa melhor. E às vezes assim ó, te ajudar em alguma coisa que tu tenha interesse, que vai ser bom pra empresa, tu vai fazer um **curso fora daqui** e eles te ajudar assim, eu acho que isso não acontece muito, **não tem incentivo**. (F6)

De acordo com Schein (2009), os fundadores e/ou dirigentes da organização constituem peça-chave no desenvolvimento cultural de uma organização, isso porque a maioria dos processos de socialização encontra-se em suas mãos, materializando-se através de recompensas, das formas de distribuição dos investimentos e das estratégias de modelagem de papéis por meio dos quais eles transmitem os seus pressupostos da organização. Nesse caso, segundo Gonçalves (2000), identificam-se comportamentos paternalistas, em que a relação pessoal entre empresa e funcionários prevalece orientada pelas concepções dos donos, baseada na disciplina, fidelidade e mútua confiança. Na organização pesquisada, parece que as relações entre empresa e funcionários estão baseadas diretamente na "instrumentalidade" e, ao incorporar o discurso da profissionalização, a aproximação entre dirigentes e funcionários, antes reconhecido como fator favorável ao bom ambiente de trabalho, parece também se distanciar, de maneira que o valor declarado "valorização e reconhecimento dos funcionários" parece não ser orientador das práticas no cotidiano da organização, de maneira que não é compartilhado por todos os entrevistados.

Outro aspecto relevante está relacionado à percepção de alguns entrevistados que já estão há mais de cinco anos na organização, os quais afirmam que o modelo atual de reconhecimento já não é mais tão eficiente quanto o vivenciado no passado, pois não sentem mais uma preocupação autêntica com as pessoas, por parte da empresa.

[...] sobre a **valorização** é um dos pontos que eu vejo que também **está se perdendo**. Hoje não está se fazendo isso, tudo por conta



dessa **dúvida de gestão**. O funcionário hoje não vai mais poder tomar o café, cada um tem que trazer o seu. [...] da forma como foi colocado para nós, não é porque eu não posso oferecer um remédio para dor de cabeça ou para febre, mas é porque tem que **economizar**, esse é o motivo porque vai ser tirado. Daí é colocado para nós dessa forma, só que nós temos que passar para a equipe de outra forma, olha, eu realmente **fico perdida** nessa parte [...]. Eu acho que as **pessoas estão sendo deixadas para depois** [...]. (G5)

[...] não sei se é porque de repente está tendo **muito gasto e por isso eles estão diminuindo treinamento**, meu Deus, como eu comentei com eles, antes a gente tinha até uma vez por semana, e era muito bom, porque parece que tu te motivava mais, daí de repente hoje está todo mundo muito sufocado né. [...] eu estou aqui esses anos todos só que **eles nunca foram capazes assim de me oferecer algo mais**, entendesse? (F2)

[...] eles põem um vendedor dentro da loja e **treina com outro vendedor**, hoje **não se vê mais quase treinamentos** como via antes. Na nossa época tinha muito mais, a gente era muito mais treinado. Para os funcionários, eu posso dizer com relação mais aos antigos, que eles deveriam tentar **valorizar um pouco mais**, porque a gente trabalha e se dedica e, principalmente os mais antigos, se estão aqui é porque realmente gostam da empresa e têm intenções de ficar, então, **as vezes eles deixam um pouco de lado essa parte de valorização dos funcionários** [...]. Tu acaba assim te **decepcionando** um pouco [...]. (F3)

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004), um paradoxo pode ser definido como a representação, pelo indivíduo ou grupo, de sua experiência, sentimentos, crenças e interações através de

duas realidades opostas, aparentemente inconciliáveis. Conforme observa-se nos relatos dos entrevistados G5, F2 e F3 as políticas de Gestão de Pessoas são incongruentes com o valor "capacitação e valorização dos funcionários", pois se identificou o sentimento de que essas dimensões opostas não podem ser conciliadas, embora se identifique que em algum momento da sua história, a organização possuía políticas que iam ao encontro desse valor.

A diretoria também se questiona se o modelo de promoção interna, adotado até o momento é eficaz na contemporaneidade, visto que todos os funcionários que ocupam posições de coordenação ou gestão começaram em níveis hierárquicos mais baixos, sem ter passado por experiências similares em empregos anteriores. A empresa já passou pela experiência de contratar dois gestores externos, com uma vivência na área de gestão em outras organizações, porém tal experiência não obteve sucesso e, na atualidade os mesmos já não se encontram mais trabalhando na empresa. Um dos grandes problemas identificados foi a falta de identidade entre os valores dos mesmos e os da organização. Para Donatti (1999), esta é uma das desvantagens da profissionalização, pois ao contratar gestores profissionais, estes não podem fugir da maneira de ser da empresa familiar ao incorporar o seu estilo de administração.

Os relatos que aparecem na sequência evidenciam as crenças de dois diretores sobre os pontos fracos relacionados à promoção interna, ao entenderem que esse é um fator impeditivo da profissionalização da empresa na atualidade.

[...] como **a maioria das pessoas** que estão com nós hoje **começou por baixo**, alguns eram ajudantes de entrega e viraram chefe de depósito, os vendedores viraram gerentes, vendedor que virou supervisor de loja, o pessoal do compras era vendedor, e depois virou comprador, então em si eu acho que é bom, mas **as vezes atrapalha um pouco a empresa**, eles não têm bagagem de outro lugar [...]. Daí, o ponto fraco nosso nessa situação, é que **a gente não consegue também dar orientação suficiente para esse pessoal trabalhar**. [...] com uma **visão** um pouquinho **mais de dono**, que enxergue

um pouquinho mais lá na frente. Esse é um ponto fraco, porque se a gente contratar trouxesse alguém de fora, já com bagagem de outra loja, não quer dizer que esse cara daria certo, [...] mas tem a pessoa que vai vir agregar [...]. (D1)

[...] **falta de profissionalismo da própria direção.** Então, até um tempo, era interessante tu fazer as pessoas crescerem aqui dentro, ainda é não deixa de ser né, formar as pessoas aqui dentro e levando o mesmo grupo de pensantes sempre, só que daí a gente perde muito, a gente perde profissionalismo, perde idéias, perde experiência, perde ar novo [...]. (D2)

Para Vasconcelos e Vasconcelos (2004), em processos amplos de mudança organizacional, a valorização de uma nova competência técnica e a negação simultânea da competência anteriormente valorizada podem produzir ambiguidades perceptivas. No contexto estudado, identificou-se que o grupo detentor da competência antes valorizada, frequentemente percebe ao mesmo tempo setores da organização que ainda reafirmam de forma relevante o valor dessa competência e grupos que negam o valor de suas habilidades. Segundo os autores, o indivíduo pode se perder nesse caminho e, em alguns casos a tarefa poderá ser menos árdua se a pessoa for ajudada a lidar com as contradições e paradoxos próprios à reconstrução do sentido de suas experiências e de sua identidade. Ao contrário, o indivíduo pode ficar preso a crises de angústia e a bloqueios afetivos provocados por sua impossibilidade de libertar-se de representações paradoxais e de polarizações para fazer a síntese de seu conhecimento.

Identifica-se na fala dos dirigentes o reconhecimento da falta de conhecimento e experiências para conduzir o processo de profissionalização da organização. Segundo Lodi (1993), a profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual a organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, o que implica na substituição de métodos intuitivos por métodos racionais. Esse aspecto parece configurar

um paradoxo na organização estudada, pois vai de encontro com o modelo informal e personalizado de gerir, tomando decisões favoráveis à prática do valor "excelência no atendimento", em que as regras e normas organizacionais muitas vezes ficam em segundo plano.

É relevante enfatizar que os entrevistados que destacaram a mudança identificada na organização são pessoas que estão há anos na empresa e que vivenciaram estágios anteriores, de pouca profissionalização e de uma "gestão mais familiar". E, por sua vez, a fala da D2 aponta exatamente para o desejo de mudar essa gestão, tornando-a mais impessoal, regida por normas e regras que padronizam o modelo de atendimento, de resolução de problemas como assistência técnica e, em especial, na tratativa com os seus funcionários, afastando um pouco as relações de proximidade com os donos da empresa. Nesse aspecto, identificou-se uma contradição entre as visões de D1 e D2, visto que D1 anseia pela fidelidade dos clientes, realizando trocas de mercadorias, mesmo burlando algumas normas e regras da empresa, sendo que o desejo pela padronização não apareceu nas falas de D1 e D3 de maneira contundente.

#### 4.1.2.3 Responsabilidade social e cidadania

O valor responsabilidade social e cidadania, em linhas gerais, corresponde ao conjunto de obrigações inerentes a evolução das comunidades onde a organização está inserida, por meio da convergência entre metas econômicas e sociais, isto é, uma aproximação dos interesses das organizações e os da sociedade, resultando no atendimento de objetivos compartilhados.

Na presente pesquisa, ao se questionar a respeito da prática desse valor, os entrevistados associaram à presença da empresa em eventos sociais, inseridos na comunidade. O **projeto realizado nas escolas** foi o mais citado pelos entrevistados, um projeto em que a organização promove um concurso de redação nas escolas situadas nas proximidades de suas lojas, solicitando às crianças que elaborem uma redação voltada às temáticas do dia dos pais, das mães ou à preservação do meio ambiente. Os autores das melhores redações são premiados pela empresa, bem como a escola vencedora e o responsável pela criança.

Outro aspecto que foi ressaltado com frequência nas entrevistas foi a participação com **patrocínios nas Igrejas** das regiões onde as lojas estão inseridas, em que a empresa oferece brindes para sorteios, copos e toalhas de mesa com o logotipo da marca. E por fim, citado com menos frequência, o passeio ciclístico, que acontece uma vez por ano, na cidade em que a matriz está sediada, em que diretores e funcionários da empresa realizam um passeio de bicicleta, junto à prefeitura da cidade e no término fazem o sorteio de bicicletas para os participantes.

A seguir são apresentadas algumas falas representativas da associação entre o valor responsabilidade social e as ações realizadas na comunidade, associação recorrente nos relatos dos diretores e gestores da organização.

A gente sempre procurou interagir com a **comunidade**, respeitar e acolher alguns **eventos**, algumas normas da própria cidade, nunca enfrentar ou ir ao contrário né, do que sempre foi colocado né. E a gente sabe que as empresas hoje têm uma responsabilidade com a própria comunidade [...] (D2)

A gente tem projetos de trabalho dentro das **escolas** né, que primeiramente era um trabalho somente de ir lá e se apresentar, a gente fazia um **curso de redação**, para daí os melhores ganharem um prêmio no final, mas agora a gente já está com outro olhar, já trabalhando questões de **meio ambiente**, fazendo essa parte com crianças. Sempre que pode a Home & Bike está presente em eventos de **igrejas**, na comunidade né, mesmo que seja com parcerias de doação [...], coisas de **família** né. (G1)

Hoje está muito focado no projeto nas escolas, eu vejo que esse projeto na loja 1 é muito forte, mas eu não tenho muita certeza desse retorno aqui [...]. Porque a gente vai lá e oferece uma bicicleta para a criança ou um tablet e eu já não vejo, não sei, foi exatamente isso que eu apontei pra eles, que aqui eu não vejo porque ser feito. [...] a nossa **intenção** é

**nos identificarmos com as pessoas daqui.**  
(G5)

Na maioria das entrevistas, os participantes relataram que desconheciam o conceito de responsabilidade social e cidadania, porém após um tempo de reflexão, os mesmos também acabavam articulando à participação da empresa nos eventos da comunidade. Identificou-se ainda que embora a falta de clareza a respeito desse valor seja presente em todos os níveis hierárquicos da organização, os funcionários de maneira geral desconhecem o que significa esse valor e ao serem questionados, os mesmos supõem que o valor seja praticado nas ações feitas na comunidade.

Eu sei mais ou menos o que é isso, na comunidade né? A gente fez projeto em **escola**, a gente fez aquele do **passeio ciclístico**, a Home & Bike da loja 3 fez, no Natal, foram os funcionários que fizeram, mas divulgando a Home & Bike né, a **carreata do papai Noel** também. (F1)

Pelos projetos que eu vejo, alguns conhecidos, como tem projeto na **APAE**, não sei como isso funciona direitinho, mas eu vi que tem. Projeto nas **escolas**, fazem **campanhas, gincanas, promoções**. (F4)

Eu não sei o que é, mas eu vejo da forma que essa coisa tipo que eles fazem de projeto nas **escolas**, que a gente faz e é bem legal, eu gosto muito. (F6)

[...] teve em maio, para o aluno que fizesse a melhor redação para o dia das mães, ganhava uma bicicleta, teve uma bicicleta para cada filial né. Aí, já foi dos funcionários, no final de ano, fizeram a entrega **de cesta básica**, principalmente do CD, ajudaram um asilo né, levaram **brinquedo** para as crianças, acho que se encaixa nisso né? (F8)

Outro aspecto ressaltado foi o programa de redução de custos, implantado pela direção, em que ações de economia são voltadas à eletricidade, materiais de expediente, dentre outros aspectos.

[...] essa questão da própria empresa que está buscando esse ramo de **economia**, isso eles procuram bastante né, claro que isso é para **conter gastos** também, mas eles estão reduzindo bastante coisa, até pela água, mudaram o sistema de água, então hoje eles procuram tomar água filtrada, economia com papel, então eles procuram essa parte também, mais de economia de **ambiente** também. É trabalhado junto com a economia essa questão ambiental, a gente até tinha aqueles copinhos né, mas eles já buscam essa parte, de tentar economizar o máximo. (F3)

A importância com a economia e ecologia é explicitada no manual do funcionário, conforme segue abaixo:

Ajude na economia de recursos da empresa e dos recursos naturais. tudo, em última análise, provém da natureza. Por isso, conscientemente evite o uso excessivo e o desperdício de materiais de expediente e de limpeza - solicite e use somente o necessário. Reutilize no dia a dia todos os materiais possíveis e evite o desperdício de água e de energia. Tenha ações sustentáveis. (HOME & BIKE, 2014, p. 8)

Observou-se que o pressuposto de que a redução de custos por meio da economia de eletricidade, materiais de expediente, dentre outros aspectos, não é compreendida por todos como ações de preservação do meio ambiente, como foi citado por F3. Os entrevistados, em geral, entendem que essas são ações de economia e que trarão benefícios para a saúde financeira da organização.

Alguns entrevistados, incluindo um diretor, um cliente e um funcionário, relacionaram ainda a responsabilidade social à

tratativa responsável dos clientes e funcionários, conforme relatos que seguem:

[...] é a responsabilidade que a gente vê num **lixo que a gente traz da casa do cliente**, o **respeito** que a gente pede para os nossos funcionários ter **na rua**, onde eles estão andando, no trânsito, no caminhão, um montador. O respeito tanto na hora que eles entram na casa do cliente para fidelizar e finalizar uma montagem ou entrega, tanto como as vezes colocar uma mercadoria dentro do carro do cliente ou no próprio estacionamento nosso. (D3)

[...] a partir do momento que tu vem comprar e a gente **promete** que a gente vai entregar para ele naquele prazo, a gente já está cumprindo o que a gente prometeu né. Então, eu acredito que isso é uma responsabilidade da empresa né. A gente vende muita coisa por encomenda né, então se a gente dá um **prazo**, ou até produto que não seja por encomenda né, a gente tem o comprometimento de entregar no prazo para o cliente né. (F5)

As notícias sobre a realização dos eventos podem ser acompanhadas nas redes sociais, como o *facebook*, como no anúncio que segue:

Na última sexta-feira (24), às 9h, aconteceu a 2ª edição do Pedala Home % Bike, com apoio da Prefeitura e da Fundação Municipal de Esporte em parceria com a loja Home & Bike. O evento foi aberto para toda a população e foi feito sorteio de bicicletas aos entrevistados. Teve prêmios para os ciclistas mais novo e mais velho e para quem estiver com a bicicleta mais enfeitada.

Também se verificou que a empresa anuncia nas redes sociais os eventos de ajuda a instituições de caridade, conforme trecho extraído do *facebook*:



Os funcionários da Home & Bike estão mobilizados para ajudar! Até final de maio, toda a equipe está arrecadando doações de roupas, calçados, brinquedos e alimentos para instituições carentes, com o apoio da empresa. Quem quiser colaborar, pode levar sua contribuição a uma das lojas Home & Bike ou ao nosso Centro de Distribuição. Se cada um fizer a sua parte, juntos faremos de nosso mundo um lugar melhor para todos.

Entretanto, identificou-se uma falta de clareza em relação ao valor "responsabilidade social e cidadania" em todos os níveis hierárquicos da empresa. Observa-se que ao articular as ações comerciais às possibilidades de contribuição com a sociedade, a empresa tenta justificar a prática do valor declarado "responsabilidade social e cidadania", porém o significado do valor não é compreendido, nem compartilhado pelos entrevistados.

Embora se identifique que a matriz, sediada em uma cidade de interior na Grande Florianópolis, sempre prezou pelo bom relacionamento com a comunidade regional, evidenciando a crença do fundador de que é preciso zelar pelos clientes e/ou pelas pessoas que possam se tornar "futuros clientes", o objetivo comercial das ações realizadas parece imperar. Entende-se que ao participar das festas das igrejas, doando brindes e artefatos como copos plásticos e toalhas de mesa com o logo da empresa, o objetivo primordial é expor a marca para os participantes das festas. Também ao levar o projeto de redações às escolas e aproveitar a oportunidade para entregar tablóides com produtos promocionais, o objetivo fim dessa ação é a divulgação da marca, bem como em todos os outros eventos realizados.

Esse fator é reconhecido por dois diretores e também por uma cliente, ficando evidente em seus relatos, conforme segue abaixo.

Eu acho que a gente é muito **fraco** nessa parte, a gente ajuda a **APAE**, ajuda as **escolas**, ajuda **creche**, faz um trabalho nas escolas, mas a Home & Bike **não recicla um lixo**, até porque na cidade não tem reciclagem de lixo. [...] eu acho que antes de nós fazer

na escola, a gente tinha que fazer com a nossa própria equipe, primeiro a equipe tinha que comprar a idéia. Então, se a gente não faz a nossa equipe fazer, como é que a gente quer fazer lá na escola pra em si **fazer uma média né?** Fazer assim, **propaganda** lá na escola. (D1)

[...] as vezes **acaba indo mais pelo lado comercial** do que social, mas sempre que nos convidam, sempre que nos aparece alguma oportunidade de a gente ajudar alguma coisa, sem ter o retorno imediato, a gente tenta sempre participar. (D2)

Talvez eles pudessem fazer **mais investimentos na área social**, pensando na responsabilidade de algum projeto, eu acredito que nessa área eles poderiam até estar inovando, até porque a empresa é daqui e eles poderiam estar investindo em algum projeto da comunidade [...]. Eu vejo que isso é falho aqui, porque eu acho que é uma **relação muito mercadológica** né, visando apenas o lucro, então, essa parte social eu vejo que é falha assim. (C1)

Por fim, verificou-se que na organização familiar pesquisada, o valor "responsabilidade social e cidadania" não é compartilhado pela maioria e nem mesmo praticado no cotidiano da empresa. Além de desconhecerem o conceito e a prática, alguns entrevistados fazem críticas à visão utilitarista e comercial que existe, reconhecendo que as ações realizadas possuem em seu bojo o foco meramente comercial. Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), nas últimas décadas, o ambiente social está "pressionando" as empresas para que melhorem seu desempenho estratégico e que esta melhoria se faça palpável nos resultados, gerando valor para todos os *stakeholders*, dentre eles, a comunidade. Fica evidente a diferenciada opinião que se tinha das empresas e empresários na década de 1950, em que a razão de existência das empresas era atrelada exclusivamente ao benefício dos acionistas em detrimento dos demais grupos envolvidos. No entanto, entende-se que, apesar de declarados, esse valor não

pode ser considerado um pressuposto básico da cultura, na organização estudada.

#### 4.1.2.4 Honestidade e confiança

Com relação ao valor "honestidade e confiança", identificaram-se três subcategorias chaves nos relatos dos entrevistados, como identificação da vivência do valor no cotidiano da organização, ou seja, por meio da **resolução dos problemas** de clientes, do **cumprimento das promessas** e até mesmo do **pagamento do salário em dia**.

Os aspectos mais citados pelos entrevistados foram a resolução de problemas de produtos para os clientes e o cumprimento das promessas realizadas. Os entrevistados, de maneira geral, entendem que a empresa precisa ser íntegra e transmitir confiança ao cumprir exatamente aquilo que promete, seja no momento de um anúncio de produto, no cumprimento dos prazos de entrega e montagem.

Isso é o que a gente aprendeu desde o começo né, é vender aquilo que a gente sabe que a gente pode vender, e **prometer só aquilo que a gente pode fazer**. Então a gente diz, **só vende aquilo que tu comprarias [...]**. (D3)

[...] o próprio cliente ele já sabe que se ele tiver algum **problema** dentro da Home & Bike, vai ser **resolvido**. Então, essa parte de honestidade e confiança, hoje no nosso dia-a-dia, é um ponto que ninguém deixa para trás. Muitas vezes o cliente reclama de alguma coisa e ele não está na **razão** dele, mas a Home & Bike vai lá e se mantém e faz com que ele tenha um produto novo, a Home & Bike perde um valor financeiro, mas não perde um cliente né. (G1)

[...],tem essa preocupação em todas as partes da empresa assim, **não atrasar nunca o pagamento de um fornecedor**, jamais. **Folha de pagamento** dos funcionários é prioridade. (G3)

[...] se a gente tem algum **problema** com algum produto, o cliente que vai comprar aquele produto ele sabe que está com problema. [...] vai acontecendo as coisas durante a rotina do dia-a-dia e a gente vai percebendo esse valor muito presente. Então, assim ó, não tem aquela coisa de eu te prometer e não cumprir, eles nunca vão dizer assim pra ti, vamos fazer isso e pronto. [...] **tu acaba passando as coisas pra todo mundo porque daí tu sabe que vai acontecer.** (G4)

Eles são muito honestos, **tanto com os clientes como com os funcionários.** Não tem nenhum momento em que eles passaram as pernas ou não pagaram corretamente [...]. A gente vê que as vezes o **produto nem está na garantia** e a gente tenta procurar um jeito e passar para o cliente que a gente vai **resolver**, a gente vai dar um jeito. (G7)

[...] eles têm essa parte de serem **honestos com os clientes**, tentar ajudar da melhor forma possível, com as regras que existem no mercado, mas que se precisar **fugir um pouquinho dessa regra pra poder satisfazer melhor o cliente**, eles fazem isso. Eles são muito **pontuais** em tudo né, os **pagamentos** sempre são feitos em dia, se tu promete para um cliente que a **mercadoria vai chegar** em tanto tempo, a mercadoria chega. Eles são muito **honestos** em relação ao **serviço** que eles prestam, então, se dá um **problema** e por mais que a empresa as vezes não é responsável por aquilo, mas ela tenta solucionar de alguma forma [...]. (F3)

Considerando os ensinamentos transmitidos pelo fundador da empresa, em relação a "importância da palavra", aos pagamentos realizados em dia, identifica-se que o valor "honestidade e confiança" efetivamente serve de guia para os

comportamentos, seja no cumprimento das promessas, na resolução dos problemas dos clientes e até mesmo, na pontualidade dos pagamentos salariais. A constatação de que o valor declarado é efetivamente compartilhado e praticado no cotidiano da organização vai ao encontro dos pressupostos de Schein (2009), a respeito da transição dos valores ditos esposados para a condição de valores arraigados na realidade organizacional, por meio de testes de realidade bem-sucedidos, produz pressupostos básicos da cultura organizacional.

Identificou-se ainda que esse valor é percebido pelos clientes entrevistados, sendo que a confiabilidade no suporte oferecido pela empresa e no cumprimento das promessas fica evidente nos relatos dos mesmos.

[...] eles são pessoas de confiança, eles **não são aquela empresa exploradora**, porque nunca deixaram atrasar. (C2)

[...] é uma empresa que passa confiança para os clientes, em todos os momentos, porque **nunca faltou o respeito** né, como se diz, eles sempre são responsáveis. (C3)

Passa confiança pra gente, [...] **a empresa estava aberta a fazer a troca e eu sei que se algum dia der algum problema, é só vim aqui e está tudo certo.** (C4)

Se identificou ainda que dois diretores atribuem a prática desse valor à contratação de pessoas com integridade, de acordo com o "jeito de ser" da organização e segundo o relato de D2, o diretor parece entender a importância da congruência entre os comportamentos dos dirigentes e os valores professados pela organização.

Uma coisa que o funcionário aqui precisa ser é uma pessoa **séria**. Séria que eu digo, talvez eu teria que ter uma palavra um pouco mais forte, mas a pessoa tem que ser **íntegra** né. (D1)

[...] para trabalhar na Home & Bike, a pessoa realmente tem que passar para o nosso

cliente e para as outras pessoas o que a direção, os fundadores lá atrás, então a gente tem que despertar no cliente a confiança né. Então, para isso, a gente também tem que **dar o exemplo** né, ser muito **correto**, muito **honesto**, para que as outras pessoas também cultivem isso para o cliente perceber. (D2)

É importante ressaltar os paradoxos identificados em relação à prática desse valor, pois de acordo com a percepção de uma gestora e de uma funcionária, esses princípios já não servem mais de orientação para os comportamentos em todas as situações organizacionais. Este aspecto é gerador de dúvidas nos momentos de resolução de problemas dos clientes e no esclarecimento relacionado à normas de trabalho, conforme seguem os relatos:

[...] a **empresa está meio perdida** com tudo isso. Então, aquilo que está colocando **o nome da empresa em risco é tratado diferente**, o nome da empresa jamais pode ir parar no **Reclame Aqui**, e quando acontece aí, Meu Deus do Céu, a casa está caindo, porque não pode aparecer o nome no Reclame Aqui. [...] não pode chegar o nome da empresa no **PROCON**. [...] muitas vezes algumas coisas que aconteceram, a gente bateu de frente, a gente correu atrás, só que não deram tanta importância, aí na hora que chegou nesse ponto, aí que a empresa foi fazer alguma coisa. (G5)

Para os funcionários tem algumas coisas as vezes que são de RH e **não ficam bem esclarecidas**, em banco de horas e tipo ah, se pode bater o ponto ou não pode. Tem algumas coisas assim ah, quando tem um evento, igual quando teve o encontro das noivas, sai **falatório** e umas coisas sabe? (F1)

Embora a maioria dos entrevistados compartilhe a importância conferida a esse valor, identifica-se nos dois relatos citados uma contradição em relação à prática no cotidiano. O fato

de tornar pública uma reclamação de cliente parece ser um norteador das ações, evitando todas as formas. Outro aspecto está relacionado à falta de esclarecimentos em relação às normas de RH. Sabe-se que esses fatores podem ser contraditórios à prática do valor declarado, porém emerge a dúvida se as críticas anunciadas, em especial no segundo relato, não fazem parte apenas de uma falha na comunicação ou se de fato, comprometem a prática do valor declarado.

Por fim, identifica-se que dos valores declarados formalmente pela organização, "excelência no atendimento" e "honestidade e confiança" são compartilhados pelos entrevistados da pesquisa de maneira quase unânime, por outro lado, a prática dos valores "valorização e capacitação dos colaboradores" e "responsabilidade social e cidadania" é questionada por alguns gestores e funcionários, os quais identificam que os mesmos não são guias dos comportamentos na organização em grande parte do tempo.

Portanto, identificou-se que a origem dos valores declarados na organização pesquisada está relacionada a dois aspectos específicos: à história da empresa, cujos valores foram desenvolvidos pelo fundador e ao discurso politicamente correto, incluído por consultores externos ou por "modismos" sobre práticas de gestão, justificados pela busca da profissionalização da empresa.

Cabe ressaltar que por se tratar de uma empresa familiar, muitos valores associados a essa modalidade emergiram ao longo das entrevistas e por isso, para fins didáticos, optou-se por descrever a seguir como os entrevistados reconhecem alguns desses valores que, apesar de não declarados formalmente, fazem parte do dia-a-dia dessa organização e estão diretamente atrelados às peculiaridades da empresa familiar pesquisada.

#### **4.1.3 Valores Familiares**

Em consonância com a origem de gestão da organização pesquisada, o conceito de empresa familiar proposto pelos autores revisados e adotados no presente estudo, apresenta-se, em sequência, conteúdos verbalizados pelos entrevistados que reconhecem a empresa familiar como uma organização fundada pelo pai dos diretores e que atualmente é gerida pelos filhos. Ao se remeterem à empresa familiar, diretores, gestores, funcionários

e clientes destacaram características que correspondem a valores organizacionais peculiares de empresas familiares, em que há uma super valorização de relações afetivas como uma extensão de vínculos familiares (MACÊDO, 2002) e, em alguns casos, atribuindo certa antropomorfização à empresa, ao compará-la com entes familiares como pai e mãe. Conteúdos neste sentido podem ser verificados nos relatos a seguir:

[...] a Home & Bike é uma **mãe**. Uma mãe que eu digo assim, nossa tem coisas que a gente faz aqui que só uma mãe mesmo faz. [...] é a mãe porque pai normalmente não faz a mesma coisa que mãe faz né, principalmente com os funcionários, mas com os clientes, a mesma situação. (D1)

[...] **a gente sempre tenta estar por dentro de como está a situação da família deles (funcionários)**. Como a gente tem essa liberdade de conversar com eles e de eles virem conversar com nós, **a gente acaba sabendo um pouco da vida particular de cada funcionário. (D3)**

A empresa está crescendo, mas existe uma preocupação em manter essa identidade, de ter realmente uma família que **acolhe aquele colaborador como se fosse um filho, aquele cliente como se fosse um parente**, recepcioná-lo como alguém que está chegando à sua casa, pra visitar e precisa ser bem acolhido[...]. É meio como filho mesmo, as vezes passa a mão na cabeça, né, ou faz de conta que não viu. (G1)

[...] é uma empresa hoje que está crescendo, mas a gente consegue ter **contado com um diretor**, e isso se torna familiar, eu acho que hoje, se precisar saber **com quem pode recorrer**, eu acho que isso se torna familiar. (G6)

Os relatos apresentados anteriormente corroboram com um valor bastante disseminado em todas as categorias de



participantes que é o da **empresa como uma "grande família"**. Tal aspecto se evidencia no fato de que os diretores da empresa e alguns dos funcionários são todos pertencentes à mesma família. Essa particularidade atribuída à empresa como uma família também se expressa na questão afetiva, conforme percebem os entrevistados, permeando as relações estabelecidas entre os funcionários.

Outro aspecto evidenciado está relacionado à tratativa das pessoas como familiares, isto é, segundo os entrevistados, os funcionários são tratados como filhos, no sentido de conhecê-los, acompanhá-los, orientá-los em relação a importantes escolhas e de adequar as normas da empresa às necessidades pessoais de cada um e, em alguns casos, "passando a mão na cabeça" quando a ação coercitiva necessária não é aplicada. Outra analogia utilizada, observada no modelo de atendimento praticado, anunciado no manual do colaborador e nos treinamentos de integração é a tratativa dos "clientes como parentes", em que os mesmos devem ser recebidos na porta, acompanhados em todos os espaços da loja e conduzidos até a porta quando no momento de saída. Segundo Macêdo (2002), identifica-se que nesse tipo de organização, parece haver dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para prevalecer aspectos emocionais nas tomadas de decisão.

Questões como projeções de futuro, trabalho, família do trabalhador e significado de trabalhar na empresa foram citadas de maneira recorrente nas entrevistas, conforme relatos que seguem.

[...] os desafios, a vontade de crescer, de melhorar, de fazer sempre mais é o que me fascina assim, é o que me dá motivação para continuar. Então, as vezes eu até tento me projetar fora, fazendo alguma outra coisa, tendo um outro negócio, mas eu sei que eu vou sofrer mais estando fora, vendo de fora tudo isso né. A gente passa por fases que não são boas né, então a gente não está hoje na melhor maré da empresa, mas como, abandonar o barco a gente não quer, a gente quer cada vez melhorar mais e isso dá um sofrimento, dá um estresse. (D1)

[...] é a minha vida, é estar aqui dentro, é tá no depósito, ta nas lojas, ta com o pessoal, é querer ver crescer, querer que ela vá pra frente, querer cada vez mais conseguir conquistar mais espaço, é conseguir resgatar as coisas boas que tinha e foi se perdendo, e cada vez mais aprimorar esse atendimento ao cliente. (D3)

Eu fico até emocionada (Choro). É a empresa que dá o sustento da minha família (Choro), então eu luto, eu vejo as coisas acontecerem com a empresa, eu tento colaborar o máximo para a empresa crescer, dar o máximo de mim, para as coisas darem certo. [...] eu tenho muita gratidão (choro), muito mesmo. (G1)

[...] eu acho que eles pensam na família da gente, sabe? Eu acho que é um ponto muito bom, e forte, é acolhedor pra gente, eles pensarem, dia das mães eles têm que ficar em casa com as mães, dia dos pais eles têm que ficar em casa com os pais, sabe? Querendo ou não é um jeito de mostrar que eles têm respeito com família. (F1)

De acordo com Freitas (2000), o discurso de ser uma comunidade ou uma grande família é próprio das organizações modernas. A identificação que é solicitada aos indivíduos a elas ligados não mais diz respeito apenas às competências profissionais, mas se amplia para as comportamentais e relacionais. A empresa passa a ser o lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se juntam de forma entusiasmada e prazerosa. Segundo a autora, identificam-se relações mediadas por uma pseudo-igualdade e pseudoproximidade, privilegiando a camaradagem entre os membros da família.

Nesse contexto, ao exaltar os "valores familiares", entende-se que há um estímulo aos comportamentos mais adequados aos valores da organização, sendo que o crescimento e o futuro da organização parece ser atrelado aos "trabalhadores ajustados". Segundo Davel e Colbari (2000), a família opera como um sistema social especializado, com funções socializadoras e estabilizadoras de personalidade. Essa função do "familismo" nas estratégias

empresariais é classicamente representada pelo paternalismo que, embora tenha suas origens no início da industrialização, está impregnado ainda hoje nas modalidades mais modernas de gestão. Identifica-se que, nessa lógica, a cumplicidade do trabalhador com os objetivos e valores organizacionais é fortalecida mediante aos "laços emocionais" e ao sentimento de merecimento e pertencimento à família Home & Bike.

Além disso, é notória a percepção dos clientes entrevistados sobre a identificação da empresa com uma família e, embora nem todos conheçam os proprietários, de maneira geral, entendem que os ambientes físicos, o atendimento, dentre outros aspectos, refletem os valores de uma empresa familiar e que esse é um dos principais motivadores da fidelização construída. Segundo Donnelley (1967), nas empresas familiares comumente se verifica o relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo, devido ao respeito inspirado pela família proprietária, conforme identificado nos relatos que seguem.

[...] **a figura da Lúcia aqui é muito forte**, porque ela está sempre observando, então eu vejo que ela até auxilia na venda, mas eu percebo que ela está sempre observando, como se fosse uma matriarca né. A figura do D1 já não é tão forte aqui, que eu vejo que ele está mais na área comercial talvez, a D2 também, então raramente a gente vê o D1, a D2 e o D3. [...] (C1)

Eu sei que essa é uma empresa de família [...]. A **Dona Lúcia** né, a gente vê que ela **arruma**, ela **ajeita tudo, deixa tudo bonito** assim né. O jeito dela parece assim familiar né, então eu acho que como ela faz em casa, ela trás para a loja, eu acho que ela tem esse jeito de arrumar e a Home & Bike aprendeu com ela. Acho que a própria loja reflete isso, porque ela tem muito bom gosto, ela é muito detalhista assim, tem que ser tudo bem perfeitoinho. (C3)

**Essa imagem que eles colocam na frente da loja, da família**, isso ali mostra que é bem família né, traz uma mensagem de família né,

não sei nem te explicar como, mas é uma coisa assim que parece que tu te sente em casa, quando chega aqui sabe. (C3)

Como descrito em momentos anteriores, a empresa pesquisada foi constituída essencialmente pelo pai dos atuais diretores e que desde muito cedo passou a ser dirigida pelo segundo filho. É importante ressaltar que, com a evolução dos negócios da empresa, a filha mais velha do fundador desistiu de suas atividades comerciais e veio a integrar o quadro de funcionários da empresa, levando assim toda a família fazer parte da empresa. A constituição da sociedade entre os dois irmãos aconteceu como uma realização dos desejos do pai e da mãe, já que a irmã mais velha não demonstrou interesse em fazer parte da sociedade. E, apesar de a mãe dos diretores não comparecer mais em período integral nas lojas, sua presença parece ser marcante para os entrevistados, em especial para os clientes que, associam a organização e beleza das lojas à figura da matriarca.

Na análise dos relatos das entrevistas, verifica-se que o nome da senhora Lúcia não foi citado de maneira recorrente nos relatos dos entrevistados e, nas observações realizadas *in loco*, foram poucos os contatos realizados com a mesma. Entende-se que na atualidade, a gestão e as decisões relacionadas à empresa são plenamente de responsabilidade dos diretores que, acabam tomando as decisões sem consultar a mãe e a presença da mesma nos ambientes físicos da empresa se tornou facultativa.

Ao entrevistar os diretores da empresa, se identificou que a atual composição societária não parece completamente satisfatória para ambas as partes, visto que identificou-se um desejo de dirigir o negócio sem a presença de familiares, conforme relato que segue:

[...] se eu dizer pra ti que eu nunca sonhei em fechar tudo e um dia fazer outra coisa, eu já sonhei. [...] dizem assim ah, teu sonho é que a tua filha venha trabalhar aqui e toque o negócio, mas não é. **Eu queria que a minha filha estudasse alguma coisa**, que fosse uma dentista, médica, qualquer coisa, contadora, trabalhar num escritório de contabilidade, qualquer coisa, não precisa ser nada de grande, mas por mim, **eu faço de**

**tudo pra não ter parente trabalhando aqui.**  
(D1)

Ao caracterizarem as empresas familiares, Estol e Ferreira (2006) ressaltam que a origem e história dessas organizações estão vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantém expectativas acerca de sua continuidade na organização. A definição de Lodi (1993) se aproxima da citada pelos autores e enfatiza o desejo dos fundadores e sucessores pelo poder sobre a propriedade e gestão da empresa. Mas, o que se observou na fala do entrevistado é que o fato de possuir pessoas da família trabalhando na organização é algo que lhe desagrada e que não faz nenhum tipo de planejamento de sucessão. Sua visão parece em curto prazo, quando pensa na organização apenas ao longo da sua própria existência. Para Donatti (1999), o processo sucessório é fundamental para a continuidade da empresa familiar e, caso não apresente resultados positivos, a empresa familiar poderá ter sua efetividade comprometida.

Para Estol e Ferreira (2006), o processo sucessório constitui um aspecto da vida organizacional que não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolve mudanças na estrutura e funcionamento da organização que conseqüentemente afetam os elementos culturais, incluindo os valores organizacionais. Nesse sentido, percebe-se que na organização pesquisada há uma grande preocupação em transmitir os valores organizacionais aos novos colaboradores, por meio de treinamentos de integração e socialização e até mesmo no dia-a-dia da empresa. Porém, identificou-se uma falta de perspectiva futura, seja na possibilidade de formação de sucessores ou até mesmo nas discordâncias entre os diretores sobre os projetos de crescimento, conforme relato que segue.

Em alguns momentos a gente tinha que estar falando sobre coisas mais estratégicas, mas a gente não sabe como e daí a gente acaba falando de coisinhas pequeninhas. Eu questiono, esse ano é o ano que eu menos estou interagindo com o D1 e D3. Eu faço as coisas por mim sozinha, eu decido, eu faço, eu monto, eu projeto, porque **a gente não**

**acompanha o mesmo raciocínio**, nós três né. (D2)

Identificou-se na fala de D2 a falta de alinhamento entre a visão dos diretores, bem como o descompasso entre os objetivos dos diretores/familiares, que ficou evidente em alguns momentos das entrevistas e parece ser grande gerador de angústia para D1 e D2, especialmente por não possuírem um direcionamento claro sobre o futuro da empresa. D2 citou ainda a intervenção realizada por um consultor terceirizado e afirma que o mesmo realiza seu trabalho tentando "provocar" essas definições de papéis e de futuro, por parte da diretoria.

Para D2, o fato de a empresa ser familiar traz algumas consequências negativas para o processo de profissionalização e crescimento, uma vez que, segundo a entrevistada, os valores orientadores de comportamentos passados podem não ser mais suficientes para atingir bons resultados. É importante ressaltar que esse pressuposto foi mencionado apenas por D2, ao longo das entrevistas, o que talvez demonstre uma preocupação pouco relevante para os demais entrevistados, visto que o próprio D1 entende que as normas precisam ser quebradas para fidelizar os clientes, concepção que vai de encontro à burocratização e padronização dos processos.

O relato apresentado na sequência procura evidenciar a percepção de um dos diretores a respeito da crença de que o vínculo com o passado torna-se prejudicial ao processo de profissionalização da empresa.

[...] acaba sendo uma empresa que, por ser apegada às vezes, não sei se é por cidade pequena, por ser uma empresa familiar, mas ela acaba sendo **apegada ao passado**, a uma forma de trabalho que hoje não fecha mais com a realidade. [...] essa história, esse vínculo com o passado, isso atrapalha, e muito. Eu não sei se isso é uma realidade só nossa ou de outras empresas que estão tentando também, que é estar conseguindo passar para uma **nova fase, para um mundo mais moderno**, mais atual, com outros conceitos, **com outro perfil de público**, de pessoas né, então passar por isso. Talvez as

**amarras** que a gente tem **ao passado, as coisas que deram certo e que hoje não dão mais.** (D2)

Outro aspecto que parece reforçar os paradoxos existentes está relacionado ao reconhecimento da própria diretoria sobre a pouca experiência profissional na área de gestão empresarial, o que segundo D1 e D2 pode prejudicar a gestão da empresa. Esse pressuposto foi ressaltado por D1 e D2 ao longo das entrevistas.

A **gestão familiar** também acaba atrapalhando porque na realidade, ao invés de ir para um mundo lá fora, de **profissionalizar**, a gente acabou vivendo a vida inteira aqui dentro. [...] os diretores nunca trabalharam em outro lugar, nunca tiveram uma outra experiência profissional né. (D2)

A contratação de um consultor para rever as estratégias de gestão e as táticas por ele recomendadas pode ter colocado em risco alguns valores arraigados. Especialmente D2 reitera isso, talvez por uma formação acadêmica mais avançada, entenda ser esse o "modelo ideal" de profissionalização. Por outro lado, identificou-se que para D1 e D3, essa "nova ordem" parece fazer pouco sentido, sendo orientados ainda por uma cultura do bom atendimento "a qualquer preço", conforme aprenderam inicialmente com o fundador. Essas divisões de pensamentos e de modelos de gestão parecem causar grande desconforto entre os diretores, porém os momentos de conversa a respeito do assunto são quase inexistentes.

Descanio e Lunardelli (2007) esclarecem que na empresa familiar, o processo organizacional envolve questões centrais, como a disputa de interesse relacionados à família, à propriedade, ao controle e gestão, às relações de trabalho, às relações coletivas, às relações de interesses. Esse processo é afetado pela convergência e a divergência de interesses, o que acaba por criar áreas de tensão. A falta de proximidade entre os diretores familiares, bem como de alinhamento entre os mesmos também é percebida por alguns gestores e funcionários da organização, como evidenciado nos relatos que seguem.

[...] eles **não são uma família tão unida**, tão junta [...]. [...] eles **nem parecem ser irmãos**, mas **na hora de brigar e falar alguma coisa, daí eles falam como irmãos, porque daí eles têm mais intimidade**. (G2)

[...] enxergo que há muita **diplomacia entre eles**, por serem familiares, talvez se fossem estranhos, batiam na mesa e defendiam mais idéias quando são divergentes, eu acho que pra manter diplomacia, a paz porque é da família, acho negativo, porque prejudica a empresa. As vezes é mais fácil falar com um estranho que tu não vai ver no domingo, tu bater o pé e insistir ou discordar, e quando é familiar é diferente, aí é um lado negativo. (G3)

Eu acho que nesse meio eles estão um pouquinho **perdidos** para que lado querem ir. A impressão que eu tenho é que tem uma pessoa que fala você vai por aqui e outra que diz você por ali e eles ficaram no meio. (G5)

[...] que **a gente vê que a família está unida, isso não**, é porque é uma família, porque é filho, mãe. [...] em relação em dizer ah, é uma família, não. É a mesma coisa que se não fosse da família. (F3)

Quando era uns cinco anos atrás, tudo era melhor, depois veio o consultor, não sei se ele mudou muito a cabeça deles, deslumbrou muito, não sei que caminho que vai sabe? Eu morro de **medo** sabe? [...] é uma coisa que já está fugindo dos dedos deles e eles não estão percebendo. Aqui a gente tem pessoas que começaram agora, é um pessoal mais simples, a cidade está crescendo bastante, mas a gente tem pegar aqueles **nossos clientes antigos** que são bem humildes e são seriíssimos, só que eles não vêm mais porque eles não têm coragem, sabe? (F2)



Identifica-se nos relatos anteriormente citados que parece haver um significativo desalinhamento entre a visão da organização e as práticas cotidianas. Aspecto que fica evidente quando D2 afirma que a empresa precisa atravessar uma nova fase, com outros conceitos e outro perfil de público e que as "amarras" ao passado não permitem essa passagem. Por outro lado, observa-se no relato de F2, considerado portador da cultura organizacional, que o entrevistado articula essa percepção à visão trazida pelo consultor externo e que, de acordo com a sua percepção, na busca por um novo padrão, estão perdendo os clientes mais antigos e fiéis da empresa, o que tem lhe gerado medo.

Os entrevistados da pesquisa também pontuaram alguns possíveis "prejuízos" oriundos de uma gestão familiar e que ainda afetam o dia-a-dia da empresa.

[...] eu vejo que tem muita **mistura do pessoal com o profissional** dentro da empresa. Então assim, as pessoas se aproximam dessa afinidade, dessa liberdade que eles dão pra fazerem coisas que não tem nada a ver com a empresa. Tem funcionários que passam o dia todo na rua fazendo compras, esse tipo de coisa é muito chato, eu não gosto. (G4)

[...] tem muitas empresas que eu vejo assim, entra um funcionário e ele não sabe se ele vai ficar. Claro que em toda empresa é assim, tem sempre os três meses e depois fica sempre naquela corda bamba, será que eu vou continuar? E aqui eu vejo que eles **demoram mais um pouco para tomar uma decisão**, e com isso para quem está aqui dentro, fica mais fácil. Porque tem esse lado familiar. (G5)

As falas anteriormente citadas podem ser aproximadas das conclusões do estudo de Macêdo (2002), em que ao discutir sobre o processo decisório do brasileiro, defende que esse tende para um padrão mais improvisado, de maneira que caminha em círculo, age com lentidão, busca consenso e participação e decide por impulso.

Com o passar do tempo, a direção da empresa começou a apresentar a intenção de profissionalização e declarou o desejo de deixar a configuração estrutural caracterizada pela informalidade e pelo elevado grau de centralização. Como o negócio possuía uma hierarquia horizontal e fluida, os proprietários atuavam como diretores, gerentes e até mesmo ocupando cargos de funcionários que faltavam e/ou entravam de férias. Passaram então a investir na formação de gestores e ofereceram oportunidades para funcionários que estavam há mais tempo na empresa e aos poucos, ficando mais concentrados nas atividades administrativas e de direção da organização.

No entanto, vale salientar que esse "novo direcionamento" tem gerado certo "estranhamento" para a maioria dos entrevistados, em especial os que estão há mais tempo na empresa, levando-os a fazer comparativos entre o modelo de gestão anterior e o atual.

[...] o fato de **estar caminhando para uma profissionalização** pra mim **não é positivo**. Quando eu entrei eu **me encantei com essa coisa familiar**, eu me encantei com os **diretores vindo conversar**, junto, com todos os funcionários e não tinha essa **barreira** e hoje eu vejo que tem. Está profissionalizando, só que está se perdendo esse lado. Está ficando mais **fria** a cada dia. [...]. (G5)

[...] a empresa cresceu muito né, eles, o D1 e D3, como é muita coisa, eles acabam se **distanciando** um pouco né, não é mais como antigamente. Hoje **raramente ele está ali embaixo**, tu nem vê mais ele né, a D2 também muito pouco. [...] no começo aquelas reuniões, a D2 ficava ali embaixo né, sei que é muita coisa né, mas até a apresentação do tablóide novo, ela **sempre fazia as reuniões de manhã cedo**, isso já não existe mais né. (F2)

[...] aqui é perto da minha casa, é uma empresa que se eu precisar sair pra fazer alguma coisa pessoal, eles não barram, as vezes tem que levar um filho no médico, as

vezes tu tem que sair um pouco mais cedo para resolver alguma questão pessoal, eles deixam. É claro que **não deixam de graça**, a gente tem um banco de horas a cumprir, mas é bem **flexível**, então eu também estou aqui por questões de **flexibilidade de horários** [...]  
(F3)

A gente notava assim que eles eram **mais presentes no início**, eles vinham aqui com mais freqüência né. Como cresceu virou mais uma loja, eu imagino que tenha mais serviço e que tenha **sobrecarregado mais eles**, e com isso acabou que eles foram se afastando assim. [...] ainda é familiar, mas não como antes, eles estavam mais presentes **se tu querias conversar alguma coisa, era mais fácil**. Hoje é por **telefone** ou temos que mandar um **email**, daí ficou um pouco mais distanciado assim. (F8)

O crescimento da empresa e a busca pela profissionalização da gestão parece ser geradora de muitas dúvidas entre os entrevistados da pesquisa, fato que foi observado entre diretores, gestores e funcionários. A falta de alinhamento entre as estratégias a serem seguidas é evidente e o questionamento sobre os valores organizacionais, que para D2, precisam ser revistos, pois já não devem ser mais orientadores das ações nessa empresa. Essa percepção é contrária à fala de D3, quando o mesmo expressa a sua preocupação em resgatar modelos de atendimento e comprometimento do passado e nas ações de D1, ao afirmar que os funcionários não devem ficar presos às regras se o objetivo é satisfazer os clientes. Identifica-se nesse caso, um grande paradoxo, ou seja, de um lado a identificação da necessidade de incorporar novos estilos de administração e, de outro, a preocupação em não "perder a essência" da empresa, por meio do cultivo dos valores.

Destaca-se que embora se tenha tentado propagar regras, normas e processos que contribuam para a profissionalização da empresa, o funcionamento da organização permaneceu dentro de um grau elevado de centralização das decisões, o que contribui na legitimação do valor declarado baseado na "excelência do

atendimento" ao cliente, que é compartilhado por todos os entrevistados e prevalece como orientador em qualquer tomada de decisão. A respeito do valor declarado "valorização e capacitação dos colaboradores", identificou-se que este foi compreendido como um elemento que foi se perdendo ao longo do tempo. De acordo com os entrevistados, há uma tendência em tornar as relações de trabalho mais frias e pouco humanizadas. O aspecto "responsabilidade social e cidadania" não é percebido como um valor orientador dos comportamentos na organização, não sendo compartilhado e praticado na empresa e, por fim identificou-se que o valor referente à "honestidade e confiança" permeia as relações desde a fundação da organização até os dias atuais, especialmente em relação a relações comerciais.

Em síntese, os valores considerados orientadores da vida da organização, compartilhados e praticados, conforme os relatos dos entrevistados, observações e análise documental são: a) Excelência no atendimento; b) Simplicidade/Humildade; c) Honestidade e confiança; d) "Empresa como uma família". Esses valores possuem ressonância na visão de mundo do fundador e dos atuais diretores e parecem servir como sustentação para as ações das pessoas na organização, justificando as estratégias, metas e filosofias organizacionais (SCHEIN, 2009). Foram sendo validados à medida que foi se confirmando a eficácia no funcionamento e, por conseguinte, é ensinado aos novos membros da organização como o "modo correto de ser", o que os tornam "inquestionáveis", transformando-se em pressupostos básicos da cultura organizacional. Domenico e Latorre (2008) corroboram e enfatizam que um valor se torna pressuposto básico somente quando é validado socialmente pelos membros da organização, ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente resultados positivos.

Considera-se que os questionamentos dos dirigentes, principais portadores da cultura organizacional, parecem implicar em dúvidas para os gestores e funcionários, que em alguns momentos da pesquisa expressaram suas incertezas. Para Donatti (1999), o relacionamento estreito entre a família e a empresa é essencial para o crescimento da mesma, pois quando trabalhando em harmonia, as famílias poderão proporcionar à empresa e às pessoas envolvidas níveis elevados de compartilhamento de valores, comprometimento e confiança. Portanto, embora não demonstrem "brigas" explícitas, os

dirigentes não demonstram um alinhamento de objetivos, tornando implícitas essas discordâncias.

A falta de acordos e a presença de questionamentos acerca de alguns valores arraigados parecem transmitir dúvidas aos membros da organização, podendo gerar implicações para a confiança organizacional.

## 4.2 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, serão apresentados os indicadores relativos à confiança organizacional na empresa familiar pesquisada. 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). As categorias referentes à confiança organizacional, previamente elencadas na literatura e norteadoras do presente estudo são: a) padrões éticos e normas organizacionais; b) credibilidade na comunicação; c) solidez organizacional e posicionamento no mercado; d) promoção e reconhecimento dos funcionários (OLIVEIRA, 2004). Também foram acrescentadas subcategorias identificadas por meio da percepção dos entrevistados, das observações livres e da análise de documentos, que não foram descritas na literatura revisada e que se referem à confiança organizacional na empresa familiar pesquisada, as quais foram descritas nas seções que seguem.

### **4.2.1 Confiança organizacional: uma compreensão abrangente**

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.

De acordo com essas perspectivas, nessa seção procurou-se verificar aspectos da empresa pesquisada citados pelos entrevistados como indicadores da confiança organizacional. Buscou-se identificar inicialmente, sem considerar categorias pré-estabelecidas, uma compreensão ampla dos entrevistados acerca do conceito geral de confiança, da concepção sobre empresa confiável e das características da organização pesquisada que, segundo os participantes, tornam-na confiável. Nessa ótica, ao realizar a análise dos conteúdos, constatou-se nos relatos dos entrevistados a presença de algumas categorias comuns, que serão descritas conforme a ordem crescente de recorrência nos discursos: **cumprimento de promessas; qualidade de atendimento; resolução imediata de problemas referentes à assistência de produtos e tempo que a empresa está estabelecida no mercado.** Essas categorias foram identificadas por meio de questões abertas em que os entrevistados foram instigados a responder sobre as características de uma organização considerada confiável, bem como sobre as percepções dos mesmos acerca da confiabilidade na organização pesquisada.

Ao analisar cada proposição citada, identifica-se uma aproximação entre três delas e as categorias elencadas por Oliveira (2004), orientadoras da investigação sobre confiança organizacional, realizada no presente estudo, ou seja, o cumprimento de promessas e a resolução imediata de problemas referentes à assistência técnica de produtos foram destacados pelos entrevistados como indicadores de confiabilidade na empresa e podem ser associados à categoria "padrões éticos e normas organizacionais" e o tempo em que a empresa está no mercado pode ser associado à categoria "solidez organizacional". Esses aspectos foram descritos e interpretados na próxima seção, à luz do referencial teórico adotado.

No entanto, a segunda categoria mais citada pelos entrevistados, dos diferentes estratos, foi "qualidade no atendimento" e esta, por sua vez, não foi identificada na literatura revisada como um fator gerador de confiança organizacional, podendo ser considerada uma descoberta inédita da presente pesquisa. É preciso considerar o ramo de atuação da empresa (varejo), o qual de maneira geral atribuí alta relevância ao diferencial de atendimento, que pode gerar inclusive, um diferencial competitivo para as empresas do setor.

A categoria **qualidade no atendimento** está diretamente relacionada aos valores declarados e compartilhados "excelência no atendimento" e "honestidade e confiança" e foi referido à confiança organizacional à medida que ao oferecer atendimento de qualidade, demonstra-se interesse genuíno pelos clientes, ao oferecer um produto compatível com suas necessidades e demonstrar cordialidade em todos os momentos de contato com os clientes, seja na loja, na entrega e/ou montagem de mercadorias ou até mesmo na resolução de um possível problema relacionado ao produto adquirido.

Tal fato é evidenciado na empresa pesquisada e qualifica a relação de confiança, uma vez que, identifica-se nas relações comerciais marcadas pela qualidade no atendimento, a aceitação voluntária de um investimento de risco e a expectativa de que a outra parte não agirá de maneira oportunista (ZANINI; LUSK; WOLF, 2009).

Os relatos apresentados a seguir procuram situar a preocupação da empresa com a excelência no atendimento e a relação com a confiança organizacional, segundo os entrevistados.

A partir do momento que tu tens atenção, **tu és valorizado**, as pessoas **demonstram interesse por ti**. E depois de tu ter experimentado alguma coisa naquela empresa, tu ter o retorno, tu ter **pessoas que fazem correto o que era pra fazer**. [...] é realmente a empresa **se preocupando com todo o processo, do início ao fim**, pra que dê tudo certo lá no final. Porque se a gente retorna àquela empresa, é porque gerou **confiança** né. (D2)

Tem que botar o pé na empresa e sentir **segurança**. Se **sentir acolhido** e sentir que **a pessoa realmente está preocupada com o que você quer**. Estou pensando mais na questão como cliente assim. Se tu chegar lá e for **bem atendido**, se tiver um vendedor que já vejo que é meia boca, sabe, já não gosto da empresa [...]. (G4)

A qualidade do atendimento e a sinceridade são associadas com a confiança organizacional fundamentalmente pelos clientes externos que reconhecem a sua fidelidade à organização devido, sobretudo, a esse fator. Aspectos como a sinceridade no momento da venda ao oferecer produtos que vão ao encontro das reais necessidades dos clientes e as ligações realizadas após a entrega e/ou montagem das mercadorias para identificar a satisfação dos clientes com o produto adquirido e os serviços prestados, foram frequentemente relacionados à confiança organizacional, conforme apresentado na sequência, por meio de relatos dos clientes.

**[...] funcionários sempre com a fisionomia alegre**, não é aquele funcionário com a fisionomia fechada que o cara entra e parece que ele tem a obrigação e o cara tem que procurar um vendedor para atender. **Eles é que procuram a gente para atender**. Na Home & Bike a gente **confia**, claro, pelo **atendimento**, você chega na porta eles já vêem. A **entrega** é excelente, eles trazem o produto aqui com **carinho, sempre sorrindo**. [...] tinha um produto aqui que tinha que levar pra praia, eles **entregaram um produto aqui e foram levar o outro produto**, a nossa sala de janta, pra lá. Com isso aí eles ganham cliente, entendeu? Mostra **boa vontade, simpatia**. [...] a **montagem** também é beleza, eles são atenciosos, eles **ligam depois e perguntam se está tudo bem**. (C2)

**[...] isso** pra mim é confiança, quando tem a **sinceridade na hora de te vender o produto**. [...] eu acho que os **funcionários tem que ser preparados** para saber



realmente o que tu quer não te oferecer outra coisa que não tem nada a ver. Daí tu vem pra casa, e comprou uma coisa que não queria. Então, eu confio na Home & Bike. (C5)

Embora as preocupações com a qualidade de atendimento e a sinceridade sejam relativamente frequentes nas organizações da atualidade, no caso da empresa pesquisada, essa inquietação, conforme pode ser visto nos relatos, já estava presente nas práticas que o fundador valorizava há pelo menos quarenta e nove anos atrás. Também parece que em virtude disso, na atualidade, a preocupação com a excelência no atendimento permanece entre as práticas consideradas prioritárias, bem como o valor "honestidade", uma vez que os diretores, gestores, funcionários e clientes reconhecem a prática de vender produtos que atendam às necessidades dos clientes, com sinceridade a respeito da qualidade dos mesmos.

Como afirma Zanini (2007), na perspectiva organizacional as relações de confiança funcionam como importante mecanismo para a redução de risco, isto é, a presença de confiança entre os agentes reduz as chances de comportamentos oportunistas e motiva indivíduos a realizarem transações sem o receio de prejuízos pessoais. Em razão disso, a confiança que se pode desenvolver entre as pessoas reside no núcleo das relações interpessoais e revela o potencial de uma empresa para criar um diferencial competitivo, podendo tornar-se um ativo intangível de grande valor econômico. No caso da empresa pesquisada, em que a excelência no atendimento é percebida e compartilhada pelos entrevistados, foi em grande parte influenciada pela visão histórica do fundador e dos atuais proprietários a respeito do atendimento aos clientes. Esse valor da organização gera confiabilidade por ser declarado e praticado, tornando-se orientador do comportamento das pessoas, de maneira que os clientes entrevistados percebem essa relação não apenas como uma relação comercial instrumental, mas que pode produzir benefícios mútuos.

Os valores organizacionais compartilhados pelos membros de uma organização, ao afetarem suas escolhas e decisões, levam ao desenvolvimento de práticas organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996) e as práticas desempenhadas podem influenciar a confiança dos clientes (GUARDANIA *et al.*, 2013), a qual se

constitui como um dos fatores determinantes para que indiquem uma empresa para outros possíveis clientes.

Nas próximas etapas serão descritas e analisadas as categorias elencadas previamente na literatura, referentes à confiança do empregado na organização, segundo Oliveira (2004) e que também foram direcionadas à compreensão da confiança organizacional, na percepção de diretores, gestores, funcionários e clientes externos. A finalidade primordial reside em reconhecer aspectos organizacionais, segundo os critérios referentes à confiança organizacional, alocados conforme as seguintes categorias: padrões éticos e normas organizacionais; credibilidade na comunicação; solidez organizacional e promoção e reconhecimento dos funcionários.

#### **4.2.2 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.

As normas organizacionais, por sua vez, referem-se ao cumprimento da legislação, normas, procedimentos internos e de promessas, tanto na relação com clientes quanto com funcionários. Para organizar os conteúdos, utilizando o critério de proximidade das categorias, optou-se por unir as categorias "padrões éticos" e "normas organizacionais". Segundo Oliveira (2004), o empregado espera que a organização honre seus compromissos formais e as promessas realizadas. A observância de normas internas relativas à demissão e promoção de funcionários devem ser claras e conhecidas por todos. E, por último, esse indicador de confiança inclui a expectativa de que a organização cumprirá as promessas feitas aos clientes também.

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** e a **resolução de problemas de assistência técnica**

seriam fatores influenciadores, senão determinantes da confiança organizacional.

#### 4.2.2.1 Cumprimento de promessas

Identificou-se que a categoria **cumprimento de promessas** foi a mais recorrente nos conteúdos analisados, relacionados à confiança organizacional e os funcionários foram os que mais destacaram esta categoria como pertinente 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. Observou-se a confirmação desse aspecto ao constatar a presença recorrente da categoria nas questões abertas e orientadas por um roteiro e esta foi a categoria de maior destaque pelos entrevistados, representante da confiança organizacional.

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; WOLF, 2009; KEATING; SILVA; VELOSO, 2010).

Essa peculiaridade, que foi identificada na história da empresa desde a sua fundação é constantemente disseminada e perseguida pelos diretores, gestores e funcionários da empresa, já que a mesma faz parte da identidade da empresa e é reconhecida pelos clientes como um diferencial em meio à concorrência. Identificou-se que o cumprimento de promessas, sejam elas comerciais ou nas relações trabalhistas, é um fator relevante que, integrado aos valores da organização e conseqüentemente, ao "jeito de ser" da empresa, afetam positivamente a confiabilidade na mesma. Em razão disso, D1 faz questão de reforçar esse aspecto e afirma que *"Na Home & Bike há um cumprimento de promessas, mesmo quando a pessoa não tem razão"*.

Ao se referir ao cumprimento de promessas, D1 narra sobre uma compra feita recentemente por um de seus funcionários, em que ao adquirir via internet uma calculadora que custava cento e trinta reais, ele havia duvidado sobre a entrega, devido ao preço do produto e à demanda de logística para a entrega de um produto de baixo valor. Afirma que ficou surpreso ao saber que o produto foi entregue conforme o combinado. Contrastando com essa experiência bem-sucedida, fez questão de contar sobre a compra de uma piscina para a casa de sua mãe, com valor agregado alto, em que o vendedor fez promessas espetaculares sobre a entrega da mercadoria e as possibilidades de instalação nas quais ele não acreditou e afirma que "quando o milagre é muito grande, o santo desconfia". O fato de desconhecer a empresa fornecedora e as promessas denominadas por ele de "milagrosas" geraram muitas incertezas e afetaram negativamente a relação de confiança, levando-o a comprar de outro fornecedor que, mesmo cobrando mais caro, gerou a impressão de que ele correria menos riscos.

As incertezas e o risco não foram aceitos no exemplo citado anteriormente, de maneira que a negociação comercial não foi efetuada por falta de contratos explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas que, segundo Zanini, Lusk e Wolff (2009) seriam desnecessários na existência da confiança. Como destacam Brashear, Manolis e Brooks (2005), a confiança existe quando há crença de quem confia de que as ações do outro serão consistentes com expectativas e promessas anteriores.

Além de uma condição essencial para a existência da confiança organizacional, o cumprimento das promessas parece estar relacionado ao valor compartilhado "honestidade e confiança", pois serve de orientação para os comportamentos e já não é mais discutido no dia-a-dia da organização, tornando-se arraigado.

Os relatos mostrados a seguir procuram ilustrar 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.

[...] **a marca realmente carrega essa história**, tanto que tem empresas que eu não entro mais, porque eu **tinha uma expectativa**

**e daí eu fui mal atendida e eu não voltei mais.** Então, as vezes ela até pode ter um produto bom, mas se o resto todo não funcionar junto, não dá. (G1)

[...] se a empresa diz que **vai entregar nesse dia**, então vamos entregar nesse dia, vamos **cumprir os compromissos para que o cliente fique satisfeito com a empresa.** eu vejo dessa forma assim. [...] a gente vai **investir em quem está na ponta de loja para de todas as formas a gente passar isso para o cliente**, essa confiança né. (G7)

Primeiro de tudo é a palavra, **falou aquilo e faz aquilo. Se tu deu um prazo, cumpre**, se não acontecer, liga informando porque não deu e já me passa uma nova data. Isso pra mim é o essencial. Isso existe aqui e eu **confio muito** na empresa em que trabalho. Porque quando **dá um problema**, a gente liga para o **cliente**, e explica direitinho o que vai dar, o que vai acarretar o problema. (F4)

Precisa ter a **qualidade do produto** né, porque a gente sabe que algumas empresas oferecem produtos de baixa qualidade, e a questão de **cumprimento de prazos**, que é fundamental e a **assistência técnica** também. [...] **o produto que eu vejo, que eu compro é aquele que eu recebo, há uma honestidade.** A questão ética é cumprida né, não tem erro. (C1)

Eles **cumprem prazos** sempre, ó, daqui um dia ou dois dias, eles perguntam o senhor está em casa tal hora, beleza eu espero e eles estão aqui. Então, eles vão de manhã e aparece a tarde ou vão a tarde e aparecem de manhã, nada disso, pra mim aqui, eles **estão sempre entregando no prazo certo.** (C2)

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. Eu confio na Home & Bike porque ela apresenta essas características. (C4)**

A categoria cumprimento de promessas foi mais citada nas entrevistas, articulada às relações comerciais, isto é, entre a organização e os clientes externos. 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, porém ao realizar a análise de conteúdo das falas, observou-se que o cumprimento das promessas nas relações comerciais foi mais destacado por todos os entrevistados.

[...] com os colaboradores sim, **o que é prometido, é cumprido. Se for combinado um salário X vai ser cumprido**, ah, deu um probleminha lá e não veio certo, vai vir a diferença, ou agora ou no próximo mês, mas via vir a diferença, não fica nada pra trás. (G1)

[...] o que é **falado, realmente é cumprido**. A gente não é enganado, **a gente sabe onde está pisando**, eles são bem claros e eles dizem pra gente realmente como é, **se você quiser, é assim**. (G4)

**O que a empresa fala para o funcionário, ela cumpre sempre. (F1)**

**Se a empresa prometeu alguma coisa, ela vai cumprir, tanto para clientes como para funcionários. (F8)**

No entanto, vale ressaltar que na concepção de uma das entrevistadas, gestora de uma das lojas, o cumprimento de promessas é plenamente realizado na relação com os clientes externos, porém, o mesmo não acontece na relação com os funcionários. Conforme o relato da gestora, esse já foi um valor praticado anteriormente pela organização, que na atualidade, é confrontado devido às incertezas vivenciadas e justificadas pela profissionalização almejada. O relato a seguir procura evidenciar

o modo como a entrevistada concebe o cumprimento de promessas nas relações de trabalho.

Em relação ao cumprimento de prazos está tudo certo, **falando como cliente eu confio**, mas **falando como funcionária, no geral, já não confio o mesmo 100%**, isso por causa dessa **diferença entre o discurso e a prática**. Porque hoje eu já não sei se o que é falado hoje amanhã vai se cumprir, eu tenho dúvidas, eu vejo assim **mudanças de um mês pro outro**, hoje se fala uma coisa, amanhã se pratica outra. (G5)

No depoimento da entrevistada foram observadas incertezas sobre a previsibilidade das práticas organizacionais, o que parece denunciar a valorização do cumprimento de promessas apenas nas relações com os clientes, ressaltando uma possível dissonância entre o discurso e a prática dos dirigentes. Considerando que a entrevistada é uma das gestoras da empresa e uma pessoa de confiança para os dirigentes, entende-se que a mesma pode influenciar direta ou indiretamente a percepção de seus geridos, pois devido a uma concepção contrária aos valores da empresa, o comprometimento com a prática e o fortalecimento das normas e regras que promovem a confiança pode ser afetado. Essa constatação vai ao encontro das ideias de Gilbert e Tang (1998) que definem a confiança organizacional como a crença dos funcionários nas lideranças e no alcance dos objetivos corporativos. Também encontra ressonância nos pressupostos de Zanini (2007) que defende a relevância da qualidade, transparência e clareza das informações que são enviadas pelos dirigentes aos demais envolvidos, pois são eles os principais responsáveis por fomentar uma cultura organizacional baseada na confiança.

#### 4.2.2.2 Resolução de Problemas

Outro aspecto frequentemente citado pelos entrevistados nas questões abertas e identificado por meio das observações livres e da análise de documentos como sendo prioritário na organização e, por sua vez, indicador de confiança organizacional 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. De acordo com Guardania *et al.* (2013), o nível de confiança dos clientes está relacionado ao grau de aceitação das regras e políticas da organização e da propensão que apresentam em trocá-la por uma concorrente, à forma como percebem as soluções, em caso de situações conflituosas, ao julgamento que fazem de que possuem informações adequadas para tomar suas decisões e à forma como percebem que a organização busca os mesmos objetivos que seus clientes. Portanto, a condição de risco e incerteza acerca das possíveis falhas que os produtos podem apresentar após a compra pode comprometer negativamente a relação de confiança, exceto quando os valores organizacionais são orientados para a satisfação dos clientes, sendo realmente praticados no cotidiano da organização, afetando de maneira positiva essa relação (JARAMILLO; LÓPEZ, 2010).

Ao se referir ao foco em resolver os problemas originados, D1 conta um fato ocorrido em uma das filiais, em que após a adquirir um aparelho de ar condicionado, a cliente abriu uma reclamação no PROCON (Departamento de Defesa do Consumidor), que segundo ele, não tinha razão. Na ocasião, a mesma contratou um profissional terceirizado, o qual não fazia parte da equipe de serviço autorizado. Porém, ao realizar a instalação do aparelho de ar condicionado, verificou-se que foi feita de maneira errada e em decorrência disso, o produto apresentou problemas elétricos. D1 comenta que na época, o serviço autorizado pela indústria fabricante do produto fez um laudo e a causa do defeito foi atribuída à instalação. Mesmo sabendo que a empresa não era responsável pelo dano causado, D1 ligou para o representante da indústria e, em acordo com o mesmo, decidiu restituir a cliente, dando-lhe um aparelho novo, na condição de que a mesma contratasse um serviço autorizado para a instalação. A respeito da situação descrita, D1 afirma ainda que:

**Se a pessoa comprar na Home & Bike, ela pode até ter uma dor de cabeça na entrega ou na montagem, mas ficar na mão ela não vai.** Hoje a gente não vai deixar de trocar um roupeiro ou de trocar uma geladeira, por



alguma coisa. Porque essa questão do ar condicionado, eu ouvi lá do pessoal da loja 2, D1 a gente não pode dar bola pra essa cliente não, ela não tem razão nenhuma, deixa ela desse jeito. Só que isso não serve pra mim, entendesse.

Os gestores e funcionários também reconhecem que a resolução de problemas de produtos é prioridade na organização pesquisada. Identificaram-se nos relatos os princípios defendidos por D1, ou seja, que nessa empresa os problemas dos clientes são resolvidos, mesmo que eles não tenham razão. 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, se deu tudo certo, mas na hora de um erro, ou financeiro, ou de produto, de troca, aí é que a gente mostra se pode ter confiança ou não. **Quando deu problema e deu certo, aí a gente adquiriu confiança. (G3)**

**[...] a Home & Bike tenta resolver os problemas das pessoas.** As vezes a gente vê o próprio cliente da Home & Bike dizendo, ah, eu comprei lá porque sabia que eles iriam fazer assim, eu confio, eles estão **sempre dispostos a ajudar**. Eu escutei da professora do meu menino que ela comprou um colchão, daí disseram que ela tinha que ligar para a fábrica e aí o responsável chegou e disse pra ela, não, não está mais na garantia e tu não tens que pensar que tu vai comprar um colchão que dure mais do que dois anos, então ela ficou muito indignada, e disse poxa

**F3, o meu pai que faleceu há pouco tempo, comprou a vida inteira na Home & Bike, porque a vida inteira confiou na Home & Bike, e agora na hora que eu precisei, acontece isso.** Eu disse pra ela esperar, disse eu vou falar com eles lá, tu manda um **email para o SAC da empresa**, explica toda a tua situação, abre o que aconteceu que tu ligou, eu disse que vai cair lá na parte do SAC, eles vão analisar, diz que tu ligou pro representante, que tu não foi muito bem atendida, e aí, na mesma semana já mandaram um funcionário lá, ele olhou o colchão dela, o colchão realmente tinha defeito, já **trocaram o colchão**, aí então, não perdeu o cliente, a loja mesmo que não estava mais na garantia, mesmo que ela não tinha mais o direito dela, que poderia ir ao PROCON ou não, mas, levaram para o lado que era um cliente que já comprou a vida toda [...]. (F3)

Acho que é essa coisa de poder dar um **suporte**, se tu acabou de levar uma coisa pra casa e se não funciona, aquela coisa de poder dar o suporte. As vezes, o cliente acabou de levar uma coisa pra casa, chegou lá não deu certo ou não era aquilo que ele queria te dar suporte, de pelo menos fazer o meio de campo como a gente faz né. De repente não vou te fazer a troca, mas vou te ajudar em alguma coisa, sabe. [...] eu confio bastante na empresa. Acho que é esse o motivo de estar **tanto tempo aqui**. (F6)

A prioridade na resolução dos problemas também foi identificada por meio das observações livres, realizadas durante as reuniões com diretores e gestores e entre gestores e funcionários da organização. Identificou-se que as mensagens transmitidas, da direção aos demais colaboradores, focam a atenção em situações de problemas, em que diretores e gestores enfatizam com veemência a necessidade de priorizar os atendimentos a clientes que se queixaram de problemas com produtos, buscando resolver da forma mais breve possível. Esse aspecto também foi identificado por meio da análise de

documentos, em que se constatou um tópico no manual do colaborador, denominado de "Atenção especial às trocas e assistências", solicitando aos colaboradores atenção redobrada nos casos de assistência técnica com produtos.

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.

Embora tenha aparecido de maneira menos recorrente nas entrevistas, o fator "cumprimento das obrigações legais" também emergiu na investigação sobre a categoria "padrões éticos e normas organizacionais", conforme será descrito a seguir.

#### 4.2.2.3 Cumprimento das obrigações legais

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.

Na concepção de um dos diretores (D1), responsável pelas decisões relacionadas às obrigações legais da organização, a empresa já funcionou muito na informalidade, orientada por "acordos informais" com os seus funcionários e até mesmo em relação ao pagamento de impostos, porém, na atualidade se algumas ações são realizadas de maneira ilícita, acontecem por falta de informação. Relata a situação em que dois funcionários foram contratados para vigiar uma das lojas, e embora os mesmos

tenham recebido todos os pagamentos de maneira correta, dentro do que foi combinado e aparentemente das leis regidas pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), com o auxílio de advogados, os funcionários encontraram uma brecha para cobrar seus direitos trabalhistas. O diretor afirma que os gestores desconheciam sobre a obrigatoriedade do pagamento de uma hora de descanso no período noturno e afirma que tal pagamento não foi realizado pelo desconhecimento de leis, conforme descrito no relato a seguir.

[...] faltou a informação de alguém orientar nós e dizer: olha os vigias precisam ter uma hora de descanso. Só que de contrapartida, vocês precisavam trabalhar doze horas e só trabalhavam dez horas por noite, só que não adianta isso daí, isso morreu, problema é nosso, o que a gente deu para o cara, morreu. [...] para não dar uma hora de descanso, a gente deu duas horas a menos para ele trabalhar. Só que legalmente, essa troca não valeu. (D1)

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 veemente 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.

Os relatos apresentados a seguir procuram situar a preocupação da empresa com o cumprimento das legalidades, enquanto uma fase atual da organização.

**A gente faz tudo conforme está na lei, tanto pra nós não ter problema no futuro e também o funcionário não ser prejudicado. A gente preza pelo nosso colaborado ser honesto e nós também trabalhamos com ele com**

honestidade porque **falsidade e pessoas que não honestas isso não é legal** e se a gente vir, a saber, que existe alguma pessoa trabalhando que não é honesto, essa pessoa não fica na empresa. (D3)

[...] do tempo que eu estou aqui dentro, **já houve um tempo que a Home & Bike cumpria menos as obrigações legais**. Mas, ela foi acordando e foi se ajustando e hoje do que eu penso, ela cumpre todas. Já houve tempo em que não eram cumpridas todas as obrigações legais, **especialmente na parte de impostos né**. (G1)

Hoje nós estamos bem preocupados com isso, as vezes até o D1 diz, que a gente tem que falar pra eles (funcionários) que isso **não é uma coisa da Home & Bike, isso é uma obrigação, é um direito deles**. Mas vindo do D1, é interessante, porque antes parecia assim que se ele pudesse te sugar para trabalhar, ele sugava. (G2)

O cumprimento das obrigações legais com os funcionários é o máximo possível, a empresa tenta deixar a coisa mais redonda o máximo possível, eles tentam o máximo ser corretos, até o limite possível, então a gente vê que **não tem ninguém querendo enganar ninguém**. Eles querem que todo mundo esteja satisfeito, esteja dentro da legalidade, o máximo possível. (G4)

A empresa cumpre com as obrigações legais e as normas de trabalho são claras, se não são a gente busca perguntar e eles sempre estão dispostos a responder. (F5)

Embora a maioria dos entrevistados reconheça um "avanço" em relação ao cumprimento da legislação, e que esse aspecto parece reforçar o valor "honestidade e confiança", em especial com os funcionários, não ficou evidente se essa transição ocorreu por uma pressão maior dos órgãos governamentais ou se foi uma

mudança na visão dos próprios dirigentes, passando a colocar como meta a legalização das relações com vistas a respeitar os direitos trabalhistas de seus funcionários. Esse questionamento fica evidente nos relatos de um dos diretores que, embora avalie de maneira positiva o cumprimento da legislação, afirma que em alguns momentos, tenta-se tirar proveito das oportunidades que surgem, conforme o relato que segue.

Avalio como muito positivo, a gente tem algumas coisas as vezes que a gente erra, **não vou dizer que é tudo na inocência, porque as vezes a gente tenta ver o lado da empresa, a gente tenta as vezes ter uma oportunidade de alguma vantagem, e as vezes acaba favorecendo ou deixando alguma brecha para alguém questionar alguma coisa né.** (D2)

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.

Os relatos agora apresentados procuram ilustrar as reflexões de entrevistados sobre o não cumprimento de algumas normas organizacionais.

As normas de trabalho é tranquilo, mas vai muito do coordenador, porque o que a gente percebe que **é passado o manual, mas depois não tem um acompanhamento [...]**. No primeiro momento se usa o manual, mas depois não, a gente não se apoia nele pra poder orientar o colaborador. (G4)

**Se eu estou até as dez horas aqui em reunião, eu estou trabalhando, só que é passado de outra maneira, tem que passar que eu estou aqui crescendo, se eu estou crescendo, eu sou obrigada a bater o ponto antes de ir para a reunião.** Só que ao mesmo tempo, eu sou cobrada em estar na reunião, se eu sou cobrada, é porque eu estou trabalhando. Se é um crescimento, eu vou decidir se eu quero crescer com essa reunião ou não, eu posso ir embora ou ficar, e eles **estão bem perdidos com essa parte**, porque eu vejo que tem que bater o ponto corretamente, só que tem horas que já não sabe **hoje eu não sei o que é correto ou não**. O certo é bater o ponto na hora de ir embora, eu vejo dessa forma, se eu entrei as nove horas da manhã para trabalhar e vou ter reunião até as nove horas eu vou bater o ponto e ir embora, mas é pedido para bater as 7hs, que é o horário que eu trabalho. **Mas, eu tenho que bater as sete e ficar para a reunião, motivada para a reunião, e não posso reclamar.** [...] (G5)

[...] as **normas de trabalho** as vezes fica meio **confuso**, ó tipo, agora no final do mês a gente vai ter o feirão né, e **naquele último dia ou penúltimo dia é que eles ditam as coisas que vão ser e como vai ser e daí não tem um meio termo se tu vai aceitar ou não, é aquilo e pronto**, entendeu. (F2)

**O que eles falam, eles cumprem.** O que está na lei eles não deixam de fazer. [...] a única coisa que os funcionários reclamam é essa questão de **reuniões fora de horário, isso acaba cansando**. [...] eles não estão **sugando o horário que é pra gente estar aproveitando externamente** né, as pessoas querendo ou não, depois do horário comercial a gente tem os nossos compromissos né. (F3)

Conforme foi possível observar nos relatos, não existe unanimidade em relação ao cumprimento das obrigações legais e das normas de trabalho. Também parece transparecer nos relatos que G5 encontra-se desmotivada em relação às normas organizacionais, visto que seus relatos críticos e demonstradores de insatisfação são recorrentes nas demais categorias.

Em suma, ao buscar compreender a confiança organizacional a partir da 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. Essas categorias aproximam-se das definições de Oliveira (2004) ao explicar que a confiança depende de ações baseadas em honestidade, seja com funcionários ou clientes. 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.

A seguir serão tratados aspectos referentes à categoria "credibilidade na comunicação", a qual foi apontada por Oliveira (2004) como um indicador da confiança do empregado na organização e utilizada de maneira mais abrangente nesse estudo.

### **4.2.3 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. Para Zanini (2007), a qualidade, transparência e clareza das informações que são enviadas pelos altos gestores aos empregados são essencial à confiança organizacional, sendo



de responsabilidade dos gestores a implementação de uma cultura corporativa baseada na confiança.

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 e 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. Por outro lado, aspectos como a comunicação externa da empresa e a transparência na relação com os clientes, parecem afetar positivamente a confiança organizacional.

#### 4.2.3.1 Falta e/ou atraso na distribuição de informações

Como se pode observar nos relatos nos entrevistados, a **falta e/ou atraso na distribuição de informações** é concebida pelos mesmos 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 que 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, conforme relato que segue.

**[...] hoje a nossa equipe de líderes está bem mais integrada.** Existem falhas internamente, claro que existem, porque as vezes a gente acaba não repassando, as vezes por esquecimento, ou pela correria, mas o máximo que dá a gente integra e isso **é pra**

**ser uma corrente né, que a equipe de líderes também repasse. (D2)**

As expectativas dos diretores referentes à eficácia na transmissão de informações repassadas para os gestores parecem não se confirmar e, a confiança nesse aspecto, parece ser minimizada. Considerando que as relações de confiança pressupõem essencialmente a presença de risco e interdependência, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (ROUSSEAU *et al.*, 1998), nesse caso, verifica-se que, mesmo delegando a transmissão de informações para os gestores, não há credibilidade em alguns resultados apresentados, pelo entendimento de que uma das partes será prejudicada.

Identificou-se no relato de um dirigente que o mesmo procura transmitir as informações-chave da empresa para os gestores, porém as mesmas parecem não ser disseminadas com eficiência, conforme a citação que segue.

Sobre as informações que a diretoria passa para as lideranças, eu acho que **um pouco disso se perde** e não chega do mesmo jeito para todos os colaboradores. Eu acho que não seja do mesmo jeito, porque as vezes pode ser um comunicado e da forma como ele é transmitido, pode **não ser bem interpretado**, e as pessoas não vão saber a maneira correta que era para usar esse comunicado ou a mensagem que a empresa estava passando né. (D3)

Ao se referir à comunicação na empresa e demonstrar insatisfação com a mesma, D1 parece não evidenciar confiança ao transmitir as informações, uma vez que acredita ser necessário que os funcionários assinem os ofícios referentes a comunicados, a fim de resguardar a garantia de leitura e compreensão pelos mesmos. Esse aspecto fica evidente no seguinte relato: "*[...] a gente tem diversas situações que a equipe teria que saber, a gente manda um comunicado e pede que a pessoa assine atrás do comunicado, para depois ele não dizer, eu não sabia, eu não vi, não me falaram nada, entendeu*".

Como declara Zanini (2007), sinais de integridade, consistência e clareza na comunicação vão influenciar o surgimento de uma "atmosfera" de confiança, mediante a construção de reputações pessoais e organizacionais. Considerando que a confiança é um elemento relacional, as características pessoais dos indivíduos no comando de uma organização podem influir diretamente na percepção geral de confiabilidade dentro da empresa. No entanto, à medida que o diretor solicita as assinaturas nos comunicados, demonstra necessidade de garantias de comunicação confiável e também parece sinalizar desconfiança na relação com os seus funcionários. Por se considerado o principal portador da cultura organizacional e atual dirigente da organização, pode influenciar negativamente a confiança organizacional.

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.

De acordo com Zanini (2007), quando há confiança na organização, os problemas contratuais que podem surgir numa relação de trabalho são reduzidos, uma vez que a confiança gera formas mais espontâneas e informais de cooperação, mediante a socialização dos indivíduos dentro de uma cultura organizacional consistente. Sendo assim, a confiança funciona como mecanismo implícito de coordenação e controle das tarefas organizacionais aumenta a eficiência da relação contratual, minimizando a importância de mecanismos burocráticos de controle e monitoração, como regras ou procedimentos formais.

No entanto, 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.

Os relatos expostos a seguir procuram evidenciar, segundo o que expressaram os entrevistados acerca da falta e/ou demora na distribuição de informações na organização pesquisada.

É bem melhor do que já foi, mas **dá para melhorar ainda mais**, entre setores, entre filiais principalmente. É, como eu posso dar um exemplo, alguma coisa que seja programado para acontecer, as vezes pode ser **passado muito em cima da hora**, ou alguma informação que seja importante para todo mundo, é **lento na hora de distribuir essa informação**. As pessoas gostam de estar bem informadas, eu acho que isso é do ser humano, e todo mundo gosta de saber e se sente valorizado que diz ah, eu sei, me foi passado e as vezes isso demora um pouquinho. (G3)

Eu acho que é boa a comunicação, as informações **chegam até nós, mas depois tem muitas coisas que se perdem no caminho**. Quando um funcionário é demitido, **não fica compreendido as razões**, fica no ar, somente em alguns caso, igual como foi demitido o Carlos, todo mundo entendeu, todo mundo sabia o que estava acontecendo. Então, tem alguns casos que se consegue entender, mas **tem casos que são surpresa**. (G5)

**[...] as vezes acontece algumas coisas que deveriam ser melhor comunicadas para as**

**pessoas.** As vezes a informação vem e fica ali, não sai e não desenvolve. **Tem coisas que chegam até as gerências e aí fica ali, quando joga pra gente já está em cima da hora, é uma coisa que já estourou,** as vezes é um problema e o problema já estourou, quando poderia ser evitado muitas coisas assim. (F1)

Na verdade, **a gente é quase os último, a saber, né.** Na verdade quase todas as informações demoram pra chegar até a gente.(F2)

**[...] chegou um produto novo na loja, a gente não fica sabendo** quando ele chegou, só as vezes, mas ainda acontece isso. Vou citar um caso, a gente teve gincana certo? Aí, teve a campanha do agasalho, só que não foi passado pra gente que essa campanha era pra gincana e que a gente ganharia ponto com isso. **A gente foi ficar sabendo na véspera,** isso tudo mundo viu que foi colocado a caixa ali mas, ninguém sabia. (F6)

De acordo com Zanini e Migueles (2014), a adoção de um estilo de gestão baseado em confiança requer a manutenção de incentivos que suportem relacionamentos de confiança, como por exemplo, as normas de comportamento, transparência organizacional e clareza na comunicação organizacional. Portanto, a prática de ações organizacionais baseadas em valores que privilegiam a comunicação transparente e eficaz parece ser um indicador da confiança organizacional e, observou-se que na empresa pesquisada, esse fator é merecedor de atenção.

No depoimento de um dos entrevistados, fica evidente o conhecimento parcial da realidade financeira da empresa, em especial da loja que gerencia. Relata que em sua última reunião com a diretoria, foi surpreendida com os números negativos que foram apresentados.

Hoje a gente teve uma reunião de números, eu disse ainda Meu Deus do Céu, **eu não acredito que a loja 3 está assim!** De estar

**tudo tão apertado, isso eu vejo como uma falta de comunicação**, porque as vezes a gente vê que os nossos números estão lá no canto apontando tantos por cento positivo e do outro lado está um tanto, um **enorme negativo e vermelho**, então isso eu vejo como uma falta de comunicação, isso em relação ao faturamento. (G6)

Segundo o que foi possível observar por meio de relatos de entrevista, a falta de credibilidade na comunicação pode implicar negativamente na confiança organizacional, pois parece que a gestora questiona a veracidade e transparência das informações ao se surpreender com a apresentação citada, realizada em uma reunião. É importante destacar que a entrevistada participa de parte do planejamento e acompanhamento de faturamento e os seus relatos parecem demonstrar que a mesma se surpreendeu com os dados transmitidos pelos dirigentes. Além disso, entende-se que essa concepção pode ser multiplicada com os membros da equipe e pode gerar um clima de insegurança e insatisfação com as normas da empresa e levar as pessoas a buscarem mecanismos de controle e acompanhamentos diários dos aspectos que consideram ambíguos, a fim de diminuir os riscos de perda.

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.

Outro aspecto recorrentemente ressaltado pelos entrevistados é a transparência nas relações, porém esse fator só foi reconhecido positivamente por dois gestores. Estes entrevistados reconhecem que esse fator também se encontra em um estágio de transição, pois há alguns anos, não se permitia falar de faturamento e lucratividade com pessoas que não eram da direção da empresa.

Na atualidade, são realizadas mensalmente reuniões com a presença de diretores e gestores de diferentes áreas, em que são apresentados e discutidos assuntos estratégicos da organização, ou seja, desde pressupostos culturais que precisam ser reforçados, como a atenção no atendimento e resolução dos problemas de produtos, por exemplo, até os números financeiros da empresa, isto é, o planejamento de faturamento, custos e lucratividade. Essas reuniões são denominadas de "reunião executiva".

**[..] antes era um pouco mais escondido, quando eu não participava das reuniões de liderança, eu lembro que a gente não sabia de quase nada, eu sabia que existia uma coordenação que fazia um trabalho, mas a gente não sabia o que acontecia ali. E hoje em dia, tem muita necessidade de mostrar isso pra todo mundo, pra todo mundo sentir que as coisas realmente precisam ser de todos, não pode ser de um ou de outro. A empresa mostra isso através das reuniões executivas para os coordenadores e depois os coordenadores repassam para os seus subordinados. (G4)**

Conforme foi possível observar no relato anterior, atribui-se aos gestores a responsabilidade de disseminar as informações trabalhadas nas reuniões executivas, porém, identifica-se que embora os vendedores conheçam sobre as metas de vendas e, em alguns casos, a margem de lucro adotada, parece que as diretrizes da empresa não estão claras para todos e, além do mais, os assuntos tratados nas reuniões executivas, muitas vezes, acabam gerando curiosidade e receio por parte dos funcionários. A falta de informações necessárias para a realização do trabalho e de transparência em relação aos projetos da organização parece indicar alguns "prejuízos" na comunicação e, conseqüentemente, na confiança organizacional, em que os elementos comuns presentes nas diferentes definições de confiança, são afetados, como a honestidade, credibilidade e a preservação dos direitos do outro (OLIVEIRA, 2004).

Outro aspecto identificado, que emergiu na investigação sobre a categoria "credibilidade na comunicação organizacional"

foi a percepção dos entrevistados a respeito da divisão entre setores e/ou filiais da organização, a qual parece comprometer negativamente a confiança organizacional e encontra-se descrita na sequência.

#### 4.2.3.2 Divisão entre setores e/ou filiais da organização

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. É importante destacar que essa também é a percepção de um dos diretores e esse aspecto parece ter sido citado como um fator de desconfiança, por gerar inseguranças em relação a forma como o trabalho é realizado, bem como das possibilidades de oportunismo e destaque entre as pessoas que trabalham em lojas diferentes.

**A comunicação fica meia dividida por lojas**, então vamos falar numa festa ou num evento, **cada loja fica reunida em sua patotinha**, então, é o pessoal da loja 2, o pessoal da loja 1, o pessoal da loja 3, é o pessoal que trabalha no administrativo e o pessoal que trabalha no CD. Então, entre essas pessoas tem uma comunicação muito boa, só que não é uma comunicação que de loja pra loja, ela anda, as coisas passam. Então, **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**. Já teve um negócio de **concorrência entre as lojas**, mas hoje eu já não consigo enxergar entre as lojas, de querer ficar disputando alguma coisa, a única coisa é que as vezes uma loja quer mostrar que está mais bonita do que a outra.(D3)



Eu ainda vejo que a gente tem bastante **falhas na comunicação**. 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. As vezes um quer uma coisa, mas o outro já está fazendo e ainda não se sabia. (G1)

Acho que poderia ter mais, tipo eu penso mais nos setores, tipo aqui em cima na administração, a gente tem contato, mas as vezes falta comunicação de um falar para o outro, **eu sinto falta disso**, até as vezes da parte da coordenação, né. (F5)

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.

Com base nas observações realizadas em duas versões da gincana de funcionários, observou-se também que, ao dividir as equipes de acordo com as lojas e setores diferentes, também foi reforçada a divisão e competitividade entre os membros. Nas duas versões realizadas, duas equipes compareceram representadas em média por 10% dos funcionários, sendo incorporadas por outras equipes, por falta de pessoas. Também ficaram evidentes os níveis de competitividade nas provas mais simples às mais complexas, em especial, entre as três lojas, demonstrando em alguns momentos certa rivalidade, quando os membros demonstravam insatisfação e discordância em relação à distribuição dos pontos.

Nas referidas observações realizadas durante o evento, identificou-se que os dirigentes da empresa ficaram envolvidos

com a organização da gincana, seja ao preparar as provas, contabilizar os pontos ou até mesmo, preparar o almoço que foi servido na sequência. Demonstraram neutralidade diante da competição das equipes e comemoraram as vitórias, sem demonstrar preferências. Porém, observou-se que a esposa do fundador da empresa, mãe dos atuais diretores, estava presente nas duas versões da gincana e, além de vestir a camiseta da equipe da matriz, também fez torcida ao longo das provas, comemorando as vitórias e demonstrando insatisfação com as derrotas de sua equipe. Embora ela não faça parte do quadro de gestores e funcionários da empresa e não participe das decisões e do planejamento da mesma, considera-se que esse aspecto pode ser favorável ao sentimento de diferença e competitividade entre os funcionários das diferentes lojas, embora não tenha sido citado pelos entrevistados.

Essas constatações vão de encontro às observações realizadas por Zanini (2007), em que o autor declara que um estilo de gestão baseado em confiança significa a opção pela implantação de um sistema particular de incentivos e sanções que promovam relações cooperativas baseadas em normas de reciprocidade e benefício mútuo entre os membros corporativos. E, nas referidas observações, identificou-se que as provas criadas e os incentivos eram totalmente favoráveis à competitividade entre os funcionários, gerando até mesmo algumas discórdias que possivelmente pudessem se estender para o dia-a-dia da empresa. No conjunto das respostas, além da falta e/ou demora na distribuição de informações, da divisão existente entre setores da empresa, também foram elencados aspectos referentes à comunicação externa da organização, os quais se encontram descritos e interpretados na sequência.

#### 4.2.3.3 Comunicação externa da organização

De maneira geral, a comunicação da empresa é percebida pelos clientes entrevistados a partir dos meios de divulgação utilizados pela mesma. 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 realizadas pelos funcionários 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.

Os relatos dispostos em seguida buscam ilustrar a concepção positiva da divulgação da empresa, enquanto formas de chamar a atenção dos clientes.

É ótimo, aqueles **tablóides, quando aparecem aqui eu já corro pra pegar e olhar** porque ele **vai da pessoa mais simples à mais sofisticada**. Quando chega na casa da pessoa, mesmo que ela não tem interesse, ela vai olhar, porque chama a atenção, porque ele é um **papel bom e pelas cores da empresa**, pelo desenho da empresa. (C2)

Olha, eu recebo em casa aquele **panfleto** e isso ali faz com que tu volte para a loja para comprar de novo né, porque as vezes tem **coisas tão bonitas ali e tem preços bons**. E quando **tu tá de aniversário, eles lembram de ti, eles ligam te parabenizando** né. (C3)

[...] eu sei dos **panfletos e acho que poderia ter mais produtos**, pelo tanto que tem na loja né? (risos). Eu recebia em casa e agora de uns tempos pra cá **não recebi mais**, porque pra mim não tem correio lá né? Mas a minha filha recebe e eu compra pra ela também aqui, e ela gosta de receber isso. Depois tem a **frente da loja que é bonita né, chama atenção, é bem decorada, dá vontade de não sair mais daqui** (risos). (C4)

A limpeza e beleza dos produtos expostos e a organização das lojas parecem ser valorizadas desde os primórdios da organização e são reconhecidas pelos entrevistados como um diferencial da empresa. Identificou-se que embora se tenha falado pouco da mãe e da irmã dos diretores, atribui-se a elas a

responsabilidade pelos cuidados com a aparência das lojas, mesmo que elas não se envolvam com o marketing da empresa e com as decisões em nível estratégico.

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.

A propaganda deles chama a atenção, é referência, porque **chama a atenção para a família**, o contexto, as **fotos de família** que usam, eu me identifico com isso. (C2)

Olha, eu acho muito legal porque eles **procuram valorizar a família** assim, **nas propagandas, quando chega o dia dos pais, o dia das crianças, é sempre valorizando a família né, tem uma essência né**, eu acho muito legal isso. Sempre quando eu passo na frente, tem um outdoor bem grande, quando chega o dia dos pais, tem uma foto grande da família, nossa, eu acho isso muito legal, no dias das mães também. (C5)

A veiculação de imagens associadas à família vai ao encontro do discurso de responsabilidade social na contemporaneidade que, ao defender uma valorização da "humanização" das marcas, pode influenciar na decisão de compra dos clientes (CASTRO; OLIVEIRA, 2012). E, no caso da empresa pesquisada, parece produzir uma identidade entre os clientes e a empresa, representada pela família dos dirigentes.

Ainda com base na divulgação da empresa e em sua comunicação externa, identificou-se na descrição de um dos relatos dos clientes, que a mesma considera desnecessário a

entrega dos tabloides com produtos promocionais. A entrevistada questiona a agressividade dos preços e até mesmo, a possibilidade de poluir o meio ambiente com um material desnecessário, conforme relato que segue.

Eu recebo aqueles tabloides na minha caixa mas eu vejo que **o tabloide traz muitos itens e eu vejo que não tem nenhum item assim que seja agressivo**, porque hoje tem a sexta feira né, a Black Friday, tem só hoje, que daí eles fazem umas propagandas mais arrasadoras, com um produto que é um carro chefe, e a Home & Bike não tem esse perfil. Eles até fazem no mês do aniversário, aquele saldão, que é agressivo também, mas **eu acredito que eles estão perdendo mercado para essas empresas que tem essa política de produtos que são um carro chefe. Aí a gente pega aqueles folhetos e a minha atenção não chama, porque se repete muito, eu não sei, a minha compra não é guiada pelo folheto, ter ou não pra mim, não tem diferença nenhuma**. Não me atrai olhar, porque eu não vejo que vá ter alguma coisa que vá realmente chamar a minha atenção. Então pra mim, é um dinheiro em vão, **fico até com pena do papel, porque é mais papel para contaminar o meio ambiente**. (C1)

Os dirigentes e gestores analisam a necessidade de mais investimento na mídia externa da empresa e afirmam que devido à escassez de recursos, poucos investimentos têm sido feitos. Também identificam a necessidade de divulgar mais a empresa e de transmitir mais informações sobre produtos aos clientes, de maneira que a empresa se torne mais conhecida.

As coisas fogem, se eu dizer pra ti que 100% não é, eu vejo muita brecha, de todas as partes. Tipo o exemplo do cliente lá, do aglomerado, se eu atender o cara eu vou dizer pra ele ó, isso daqui é um MDP, mas nada mais é do que um antigo aglomerado, melhorado mil vezes. Isso eu vou falar para o

cara, porque realmente é, não tem nada a ver com aquela situação porque hoje um MDP é superior a um MDF, então, é uma informação que tu terias que dar para o cliente (D1)

[...] a comunicação externa hoje, a gente faz o que consegue com poucos recursos, mas a gente estruturando outras partes na empresa, **a gente tem condições de melhorar mais a comunicação, falar mais da Home & Bike lá fora**, mas a gente faz dentro das nossas limitações assim né. (D2)

Externa, no que eu vejo, a parte de marketing, de **levar o nome da empresa, eu vejo que ela é boa**, mas a gente ainda poderia investir mais né. Eu acho que a gente deveria ficar mais em comunicação externa mesmo, em marketing né, **mostrar mais para o público quem é a Home & Bike.** (G1)

Os relatos anteriores representam a percepção dos diretores e da maioria dos gestores, de que a empresa precisa investir mais na divulgação da marca. E, embora D1 reconheça a necessidade de explicar mais sobre as especificidades dos produtos aos clientes, entende-se que este elemento não afeta negativamente a confiança organizacional, pois a transparência nas relações comerciais foi reconhecida por todos os entrevistados como um diferencial da organização.

Entretanto, 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).

#### 4.2.4 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.

Vale lembrar que as bases da confiança estão pautadas na reciprocidade e na possibilidade de assumir o risco de que a outra parte não cumprirá com o contrato. Logo, a capacidade da empresa, em termos sustentáveis, é avaliada como um fator de confiança, à medida que transmite segurança em relação à sua administração, possibilidades de crescimento, lucratividade e até mesmo, seu posicionamento no mercado, frente à concorrência.

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. O fato de ser conhecida pelas pessoas, na cidade em que foi fundada, de apresentar um histórico idôneo nas negociações, seja com clientes, fornecedores ou funcionários, também serve de reconhecimento em relação à sua confiabilidade.

[...] o cliente **compra um produto e sabe que ele vai receber**, se ele precisar de uma garantia, ele vai ter a **garantia do produto**, e saber que **não é uma empresa aventureira** que está aqui hoje, mas que a manhã pode não estar mais no mercado né. É saber que pode contar com a empresa, tanto com a compra, quanto com uma **reclamação**, que a gente vai estar aqui para dar esse **respaldo** pra ele poder resolver esse problema. (D3)

[...] eu acho que é percebido isso sim, como uma empresa de confiança, que já está **há bastante tempo no mercado, que tem o carinho das pessoas**. (G3)

**A Home & Bike esta há muito tempo no mercado, então ela tem os valores dela, por ela está há muito tempo no mercado, com isso ela gera confiança no cliente, o cliente vem na Home & Bike porque confia nela. Os funcionários que vem trabalhar aqui também, porque sabe que a empresa já existe há muito tempo, porque já ouviu de outros funcionários, que eles pagam em dia, então confia também né. (F3)**

Na verdade eu acho que se fosse uma empresa recente, já não teria tanta confiança. Eu acho que experiência, **tempo de mercado**, tipo eu não sei se eu conseguiria assim tipo, ah, abriu uma loja hoje e eu vou comprar amanhã. O **comprometimento, a responsabilidade** né, que acontece na hora da **entrega, na hora da venda né. [...]** aqui tem tempo de mercado, porque já está há bastante tempo né, eu acho que é 46 ou 48 anos, sei lá, eu acho que é, eu sei que já passou do 45 (risos). **(F5)**

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 no mercado 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", além da categoria "tempo no mercado", os entrevistados ressaltaram quatro aspectos específicos, que segundo as suas percepções, são indicadores da confiança organizacional, conforme a ordem decrescente, oriunda da análise de conteúdo: **situação financeira; crescimento e expansão; desistência de abertura de novas filiais (anunciado pelos proprietários da empresa no término do ano de 2013) e reconhecimento no mercado.** Essas subcategorias serão descritas e analisadas nas seções a seguir.



#### 4.2.4.1 Situação Financeira

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.

Com relação a esse fator, a maioria dos entrevistados, exceto os clientes externos, reconhece que a empresa está atravessando uma das fases mais difíceis de sua história. Identificou-se que diretores e gestores são conhecedores das estratégias financeiras adotadas, como empréstimos, necessidades de redução de custos, dentre outras ações e entendem que devido ao esforço em conhecer a situação financeira da empresa, hoje estão tomando decisões mais baseadas na realidade da mesma, conforme descrito nos relatos a seguir.

**[...] hoje não estamos na melhor situação financeira de todo tempo, talvez até já tivemos períodos que estivesse pior né, mas por desconhecimento de informação, achava-se que tudo estava bem né, então, hoje é uma outra realidade, um outro entendimento, mas mesmo assim, não deixamos de cumprir nenhum prazo, não deixamos de cumprir nada. (D2)**

**Eu tenho muita confiança de que a empresa hoje esta buscando essa solidez com dados mais verdadeiros.** Porque até então, eles sempre acreditaram e investiram na Home & Bike, mas **era meio que assim no ar né**, só no que eles acreditavam, eles **não trabalhavam muito com dados**. Hoje a empresa já evoluiu num ponto, que ela tem muitos dados na mão para trabalhar. Então, se percebe que hoje a gente busca um equilíbrio financeiro através de custos, porque

antes não se tinha, **não se sabia o quanto gastava, o quanto entrava**, daí se foi saber um ano depois, já estava atrasado. **E isso gera uma confiança de que o caminho está sendo bem trilhado, porque se tu tens dados para trabalhar, tu vai saber onde tu vai trabalhar melhor.** (G1)

Hoje, quando às vezes a gente vai conversar com o D1 sobre algumas coisas **tu não imagina assim, quando ele fala a gente está devendo para o banco.** E faz pouco tempo que eu soube disso, porque até então tu não sabe, claro a gente sabe que está devendo alguma coisa assim, mas **não imagina que a empresa está no vermelho.** As vezes a gente não sabe, a gente imagina uma coisa, mas a empresa está passando por outra (G2)

**[...] a situação financeira é uma das piores que já teve, mas que está com boa perspectiva de melhora.** [...] nos últimos meses, eu reconheço uma **maior preocupação da direção** da empresa quanto a isso. Viu que estava tão ruim que se preocupou, e está tendo uma reestruturação não só no financeiro, mas em todos os setores que podem influenciar o financeiro. (G3)

**[...] empresa está buscando ferramentas** ainda mais, pra conseguir trabalhar lá onde **tem uma torneirinha aberta, fechar, buscar dados reais** e hoje ela está trabalhando mais na realidade, não tão em achismo, em cima de números mais reais, mais acertados, para que realmente qualquer coisa que ela vá tomar de decisões. Hoje a empresa fechou o planejados, não fechou porque fechou, fechou porque ela tem números reais, está trabalhando mais na realidade. (G6)

A busca pelas informações financeiras corretas e consequentemente, 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.

Os relatos apresentados na sequência demonstram o modo como os funcionários entrevistados percebem e interpretam a situação financeira da empresa.

Eles até passam bastante pra gente sobre isso e na verdade **eles estão sempre quase meio no negativo né.** [...] a gente está **sempre tentando redução de gastos, isso não demonstra uma situação muito boa,** mas não é só isso, é em termos geral em tudo né, porque como a gente sabe que não está fácil pra gente, para o funcionário muito mais ainda, porque não é fácil tocar uma empresa assim né, eu tenho consciência. (F2)

[...] **tem algumas pessoas assustadas,** mas eu tenho experiências com outras empresas e a gente sempre trabalhou no sufoco, e a Home & Bike sempre teve uma condição melhor e agora que **está um pouco mais difícil** e que tem que segurar um pouco, as pessoas se assustam. Apesar de que quando eu entrei aqui eu achava tudo muito solto, as pessoas pediam e conseguiam e agora que começaram a controlar e querer saber o porquê estão pedindo, as pessoas se assustam. (F4)

Pelos números que a gente viu, pelo que foi passado para a gente, como a D2 disse né, que não é pra gente se preocupar, mas a gente tem que rever os gastos né. Eu acredito que **pra ela estar tanto tempo no mercado, ela é sólida**, mas ela tem que rever para cada vez melhorar mais né. (F5)

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.

Verifica-se nos relatos da maioria dos entrevistados, uma relação de causalidade entre a situação econômica do país e a queda nas vendas da Home & Bike e entende-se que essa categoria produz insegurança no meio organizacional. Somado a esse aspecto, identificou-se no relato de um entrevistado a insegurança e percepção de risco existente na abertura das lojas que, segundo ele, comprometeu o faturamento que já existia nas demais, conforme relato a seguir.

Já foi mais sólida, **hoje eu não acho mais tão assim**. Até mesmo por essa **redução de gastos**, que eles estão pedindo para reduzir bastante, a gente viu que eles quiseram crescer de uma forma. Eu acho que **quando eles abriam aquela loja 3, eles não pensaram muito, simplesmente abriam e não era o local ideal** assim, então hoje a gente vê que eles estão levando pra não ficar aquela coisa [...]. **Se fechar é feio para a Home & Bike**, porque fechou uma empresa e nem sempre é assim, as vezes a gente tem que rever, voltar atrás e ver se realmente é isso, porque se não deu não deu, não é pra ser, vamos tentar de outra forma. [...] **abriram três empresas concorrentes uma da outra**, principalmente a loja 3 puxou clientes da loja 1, por mais que digam que não, ela puxou clientes da loja 1 e também clientes que já iam

para a loja 2, então eles abriram um concorrente deles mesmo. Isso eu acho que **acabou dando uma despesa maior pra** eles, pra reduzir essas despesas eles têm que diminuir algumas questões né. A gente brinca aqui na loja né, as vezes **o vendedor não tem nem uma caneta pra trabalhar**, porque aqui não tem caneta, se tiver é porque algum representante deu. Então, a empresa acabou diminuindo material, daí aquele bloquinho, a gente tem que guardar um bloquinho desse o mês inteiro e rezar pra ninguém seqüestrar ele na nossa gaveta, porque é muito feio tu passar um orçamento para um cliente num papel rasgado. **Um vendedor não tem um cartão**, tu vai lá pega um papel que sobrou, rasgado em quatro pedaços e aí tu escreve o teu nome e telefone pra entregar para o cliente. Isso já tinha, eles fizeram canetas e bloquinhos da Home & Bike, era bonito. [...] **eles estão começando a reduzir gastos que não eram necessários.** (F3)

As mudanças oriundas do ambiente externo da organização, como a situação econômica nacional, abrangem alterações nas estruturas organizacionais, como forma de atender às necessidades de adaptação a novas demandas. Zanini (2007) argumenta que adaptação requer realocação, redistribuição e redimensionamento de recursos, o que afeta diretamente o comportamento organizacional, mudando as condições de interação e expectativas individuais. Essas mudanças, oriundas do ambiente externo, transferem-se para as hierarquias internas das empresas e podem ameaçar as expectativas dos indivíduos, quebrando o curso das relações de confiança.

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). O relato apresentado a seguir procura demonstrar a insegurança referida por um funcionário entrevistado.

[...] **a gente nunca sabe o que é por trás né**, por isso não tem nem como ter idéia, mas **eu**

**acho que não cresceu muito nas vendas nos últimos tempos**, eu acho que **ela deu uma estagnada**, não sei se é porque o mercado no geral está ruim, **não sei, está acontecendo alguma coisa que não está deixando a empresa desenvolver**. O que eu acho, sinceramente, é que **os clientes não estão sendo bem aproveitados, às vezes alguns vendedores deixam a desejar no atendimento**. (F8)

Os clientes externos por sua vez, continuam comprando e não fizeram nenhum comentário que questionasse a situação financeira da empresa e todos relataram acreditar na "saúde financeira" da mesma.

Eu acredito que seja, **não sei como estão as finanças**, mas o que **aparenta** é que ela é sólida, até porque **abriu outras filiais**, então, dá essa aparência né, de ser uma empresa sólida. (C1)

Eu **não sei a estrutura financeira dela**, mas **pelo conteúdo, como eles se apresentam, como eles agem dentro da sociedade**, na sociedade o que eu digo assim, no meio do comércio, pela **procura dos clientes**, eu acho uma empresa sólida e uma empresa de futuro. **Pelo que eu ouço, por aquilo que eu vejo dentro dela, é uma empresa que vai crescer muito dentro da grande Florianópolis**, eu acho ela uma empresa sólida, pela maneira como ela está, financeiramente eu não conheço, mas administrativamente, **para ela estar nessa situação, só pode ser bom**. Até mesmo **pelos produtos** que eles colocam, o que tu olhas nas revistas, eles têm, é de **alta categoria**. Pela situação, pela peça que está montada, ela é **bem administrada**. (C2)

Entretanto, entende-se que a situação financeira da organização pode ser mais perceptível para os diretores e gestores da empresa, que participam do planejamento estratégico

e vivenciam na prática a necessidade de redução de custos. Os funcionários, por sua vez, parecem não conhecer a realidade financeira, mas segundo os relatos, presenciam no dia-a-dia as barreiras decorrentes das atuais limitações financeiras da organização. E, os clientes externos, baseiam-se apenas em uma realidade mais aparente, percebida por meio da abertura de lojas, do marketing e da qualidade dos produtos comercializados.

#### 4.2.4.2 Crescimento e Expansão

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. Como descrito na seção anterior, os funcionários entrevistados conhecem menos a realidade financeira da empresa e também confiam menos quando o critério de avaliação é esse. No entanto, é previsível que em relação à credibilidade no potencial de crescimento e expansão também seja afetado, diminuindo a credibilidade e até mesmo, colocando em risco as possibilidades de manutenção do emprego e de crescimento profissional na empresa.

Os relatos apresentados na sequência procuram evidenciar as falas dos dirigentes e gestores que demonstra o quanto estes entrevistados acreditam no crescimento e expansão da empresa.

**[...] essa é uma empresa que não sai aventurando**, então ela quer ter certeza primeiro do que ela vai fazer, para depois fazer. A gente tira pela abertura das filiais, não é uma coisa que a gente sai abrindo lojas uma atrás da outra, então primeiro a gente para, vê como está a situação da empresa, se tem condição de abrir outra loja, a gente vai abrir e se não tem condição de abrir, vamos esperar mais um pouco, então não é simplesmente faz por fazer ou deixa acontecer para ver onde vai dar. **A gente primeiro analisa as coisas para depois**

**tomar o rumo certo. [...] sobre o futuro, eu vejo ampliação de loja, mais lojas, mais filiais. Eu vejo as pessoas que trabalham nela mais capacitadas, mais engajadas no seu serviço, naquilo que faz, com mais determinação, com mais afeto ao cliente". (D3)**

[...] 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. Ela vai arrumar a casa, deixar tudo certo, ela vai crescer, ela não tem cara que vai parar no ano que vem, não tem. Todo o ambiente dela, está sendo tudo super preparado para ela crescer mais. (G4)

Eu enxergo o **futuro dessa empresa brilhante**, hoje a Home & Bike está crescendo, a gente estava com uma segunda loja aberta, hoje já tem uma terceira, então, eles estão pensando em abrir mais, mas com isso eles tem que **primeiro organizar** o que eles tem né. Ver os custos onde é que estão indo, pra poder ter capital e poder investir em uma nova empresa (loja) né. (G7)

Eu acredito que eles vão ainda cada vez **abrir mais lojas**, porque está crescendo e **vai crescer**, eu acho que isso ali é futuro deles em querer abrir mais lojas. E uma **sugestão é uma loja em Antonio Carlos**, porque o pessoal lá fala muito, porque não tem uma loja em Antonio Carlos. Lá tem a Casa dos Presentes e tem uma outra, eu acho que é Eletrolar né? Lá tem o Koerich, mas é como eu digo pra ti, é mais povão, não é como se diz, **diferenciado, com as coisas lindas**,



**bonitas e boas assim como é aqui.** Lá precisaria de uma loja assim, como essa, porque o povo de lá iria gostar né. (C3)

Embora as possibilidades de crescimento e expansão não tenham aparecido de forma recorrente nos relatos dos funcionários entrevistados, identificou-se uma fala em que o funcionário demonstra certeza sobre o crescimento da empresa e a confiança baseada nas decisões dos dirigentes que, segundo ele, "sabem sempre o que fazem".

[...] eles estão sempre **tendo projetos**, eu sempre tive vontade de trabalhar aqui, e quando eu entrei **a gente começa a saber da história deles, que vieram lá de baixo, que foram construindo e construindo**, aí, tinha só a loja 1, depois construíram aqui, depois loja 3, daí o CD, **parece que estão querendo abrir uma nova loja** lá para o Centro, então eu acredito que sim, porque senão, se não fosse como eles iriam querer ter um projeto se eles sabem que não vai dar em nada, tem que ter essa certeza, porque **se eles vão fazer é porque eles sabem que vai dar certo né.** (F7)

Ao tratar da categoria crescimento e expansão que embora tenha sido citada de maneira recorrente nas entrevistas de gestores e clientes externos, 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. A entrevistada associou a falta de credibilidade nesse aspecto às limitações de gestão, como por exemplo, a falta de experiência e de visão compartilhada entre os diretores, conforme o relato a seguir.

[...] nós **somos uma empresa um pouco lenta hoje**, para o mercado, para a realidade

de hoje, nós poderíamos ser uma empresa mais veloz, mais rápida, que conseguisse acompanhar melhor e isso atrapalha, porque **as vezes a gente deixa de enxergar oportunidade em algumas coisas.** Aí, **isso atrapalha a velocidade da empresa, de crescimento, de expansão e sinceramente eu não consigo te dizer assim, ah eu vejo a Home & Bike uma grande rede do varejo, porque até o nosso perfil de loja, o nosso perfil de trabalho não vai conseguir competir com as grandes redes do varejo.** As vezes eu me questiono, **será que não estaria valendo a pena trabalhar com uma loja só, e nós tendo uma vida mais humilde, uma vida mais normal ou nós vamos conseguir passar dessa fase e daí na próxima fase vai dar pra gente respirar um pouco mais, a gente vai aprender realmente a ser diretor.** Porque o que eu acho assim, é que a gente realmente não sabe o que é ser diretor de uma empresa [...]. (D2)

Outro aspecto identificado foi a falta de confiança no formato de gestão dos diretores, segundo a entrevistada, demonstra limitações de análise crítica dos problemas. De acordo com D2, as limitações evidenciadas na atuação profissional dos diretores refletem diretamente nos entraves para o crescimento da empresa. Afirma ainda que, esse aspecto é motivo de discussão e essas evidências são apresentadas no relato a seguir.

[...] o D1 caminha para um lado, eu caminho para outro, daí quando a gente vai juntar alguma coisa, um pensamento meu e dele, nós discutimos. Eu concordo com ele, nas coisas que ele defende, eu concordo muito, e ele é super visionário assim, é super empreendedor, mas, pensa um cara daquele ali se ele realmente tivesse vontade de focar, de buscar mais conhecimento. [...] as coisas vão acontecendo, vão acontecendo, a gente até tenta montar um planejamento e faz isso, faz aquilo e vai, as coisas vão acontecendo.

[...] então **eu acho que essa lentidão e essa falta de foco da própria direção, faz com que a empresa evolua muito pouco.** Porque na realidade a nossa evolução, na verdade não é uma evolução, eu acho que é só uma manutenção. A gente mantém, mantém, só que a gente não consegue avançar, porque a gente **não consegue as vezes despertar o interesse de outras pessoas [...].** (D2)

O fato posto de que os diretores não compartilham da mesma visão pode ser altamente comprometedor da confiança organizacional, pois à medida que a relação entre os dirigentes apresenta instabilidade em termos de objetivos comuns, a confiança interpessoal parece abalada. Segundo Zanini (2007), para que as relações de confiança sejam estabelecidas dentro das organizações, é preciso que os dirigentes estejam comprometidos com a prática e o fortalecimento de normas e regras que promovam a confiabilidade e, principalmente, as decisões quanto às estratégias e ao foco do negócio, pois são eles os principais responsáveis por implementar e fomentar uma cultura organizacional baseada na confiança. Para Oliveira (2004), a crença nas qualidades profissionais da parte confiada é essencial para que se estabeleça uma relação de confiança e, com relação a esse aspecto, os dirigentes parecem não confiar uns nos outros.

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.

É importante salientar que existem possibilidades de leituras e interpretações que levem em consideração os conflitos, as relações de poder e a burocracia no âmbito organizacional, porém considerando que estes aspectos não fizeram parte dos objetivos principais desta pesquisa, sugere-se a leitura e discussão desses

elementos em futuras pesquisas, à luz de autores considerados referência nos estudos sobre o tema<sup>11</sup>.

Outro aspecto a ser considerado, conforme também capturado nos relatos dos entrevistados e nas observações realizadas nos ambientes internos da empresa, se refere ao fechamento de um setor específico da empresa, isto é, de móveis planejados. Tal fato parece gerar insegurança para os funcionários, em relação à situação financeira da empresa e as possibilidades de crescimento e expansão. O setor mencionado continha cerca de vinte pessoas na equipe, entre projetistas, montadores de móveis e setor administrativo. Com o passar do tempo e com o aumento do custo para a empresa, entendeu-se que era necessário aumentar a margem de lucro dos produtos e, com essa decisão, muitos funcionários pediram demissão. Unindo o cenário estabelecido e a queda nas vendas, a direção entendeu que seria mais viável o fechamento do setor, permanecendo apenas com dois funcionários na matriz, ou seja, um vendedor e um montador de móveis, os quais permanecem atendendo casos isolados.

A história do setor e a presença das pessoas da equipe ainda estão vivas na memória dos entrevistados que, em alguns momentos da entrevista ressaltaram as dúvidas em relação ao fechamento do setor, não entendendo os motivos que levaram os dirigentes a tomar essa decisão. Nas observações realizadas *in loco*, identificou-se um grande *banner* fixado em uma das paredes do setor administrativo, com uma foto da última festa do colaborador, no qual estão funcionários do setor de planejados. Também se identificou na loja 2 um *banner* com a foto dos funcionários do setor e o espaço físico antes ocupado pelos projetistas que ainda não tinha sido reutilizado, permanecendo as mesas de atendimento e os mostruários dos produtos vendidos.

O relato apresentado de imediato procura ilustrar as memórias e dúvidas oriundas do fechamento do setor de móveis planejados.

**[...] ali tem um cartaz com a foto dos funcionários e tem mais de 20 funcionários do setor de planejados, então saber que**

---

<sup>11</sup> Maurício Tragtenberg; Guerreiro Ramos; Prestes Motta; Max Pagés; dentre outros.

**aquele setor já foi tão grande, parecia que era tão pra frente e de repente fechou.** Então é um baque, todo mundo pensa meu Deus, o que aconteceu? Porque não deu certo? Porque nas outras empresas dá certo? A gente explica para os clientes que os gastos tiveram que se elevar, teve que botar um setor administrativo pra isso, teve que por mais funcionários e isso tudo gera um gasto maior e pra poder compensar esse gasto, tinha que aumentar o preço do produto e para não aumentar o preço do produto então resolveram fechar né. Será que não teria que ter reduzido só? Não sei, simplesmente fecharam.[...] foi igual a uma ventania mesmo né. Aí, os próprios funcionários se espantaram, **os funcionários se sentiram inseguros e por isso eles pediram a demissão.** (F3)

De acordo com Zanini (2007), a qualidade, transparência e clareza das informações que são enviadas pelos dirigentes aos funcionários são indispensáveis na criação de uma "atmosfera de confiança", e a fomentação das ações de confiança geram uma "zona protegida" em que as pessoas sentem-se mais seguras ao se relacionar com a organização. Porém, a leitura de que a empresa não se encontra em uma condição financeira favorável, a falta de alinhamento entre os projetos dos diretores, somadas a desistência de abrir duas filiais no primeiro semestre de 2014, conforme havia sido declarado em uma reunião no término do ano de 2013 pelos diretores, parecem constituir elementos geradores de insegurança e conseqüentemente, demonstram uma relação negativa com a confiança organizacional.

#### 4.2.4.3 Desistência da abertura de novas filiais

A "quebra do projeto" anteriormente anunciado, 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.

[...] sei que o objetivo era abrir uma loja, e agora meio que pararam. Não é que pararam né, mas estão vendo as coisas por trás, e agora estão nos reeducando em certas coisas, em certos gastos né. Mas, com certeza, a Home & Bike vai abrir mais lojas, tem potencial pra isso, só que assim, do jeito da Home & Bike né, não pode deixar de lado aquela essência, aqueles objetivos de lá de trás, que eu acho que a gente perdeu até aqui na matriz, porque **hoje tem muito aquela parte do comercial e se esquece do outro lado né**. As vezes pegar o cliente na porta, o atendimento era muito diferente. [...] antes a gente via algum cliente vindo, a gente já ia até a porta, hoje não, hoje tu vê o cliente, o cliente entra na porta e o cliente vem até ti. Por que assim, é mais ou menos como tu recepciona uma visita na nossa casa, e hoje tu vê em todas as lojas que isso se perdeu um pouco, principalmente o levar até a porta, porque o pegar ainda assim se pega, mas o levar, não se leva. (G2)

[...] 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)

**Eu considerava sólida até pouco tempo, agora eu já tenho minhas dúvidas do que está acontecendo.** Depois de ter conhecimento dos números, **eles falavam do planejamento de uma quarta loja**, só que foi falado muito, muito, muito, e a gente achava que seria pra já e agora está tudo parado, então **a gente fica sem saber**, e ao mesmo

tempo em que eu acho que não vai acontecer, amanhã pode ser que sim, amanhã pode alguém falar vai acontecer, então é muito assim, muito surpresa essa parte, e **a gente tem muitas surpresas. (G5)**

[...] **eles estão pra abrir outra loja né, a gente nem sabe direito onde que é, a gente nunca sabe né**, a gente só sabe na hora que vai montar outra loja e eu acredito que eles querem sempre crescer mais né. A tendência deles, eles sempre deixam bem claro, é montar outras lojas né, só que daí, é como eu disse pra ti, a gente é **sempre o último a saber** né. (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 probidade 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.

A quarta subcategoria recorrente nos relatos dos entrevistados em relação à categoria de confiança "solidez organizacional" é o reconhecimento da empresa no mercado em que atua, conforme descrito e interpretado a seguir.

#### 4.2.4.4 Reconhecimento no mercado

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 administradores especializados e, até mesmo, que tem suas origens em outra cidade ou estado. Considerando que a matriz contém 1600 m<sup>2</sup> de área útil de vendas e as lojas 2 e 3 possuem 2.000 m<sup>2</sup> cada uma, o porte físico das lojas pode ser um dos grandes influenciadores dessa percepção, bem como a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Os relatos a seguir procuram evidenciar as percepções acerca da imagem da marca, associada pelos entrevistados ao tamanho das lojas.

[...] quando tu conversas com alguém que seja de Florianópolis ou de outro lugar, eles **acham que a Home & Bike é uma rede de lojas**. Com todo mundo que eu converso eu digo ah, a Home & Bike é uma empresa lá de uma cidade do interior, e eles só tem três lojas? É uma empresa de lá? Ah, nunca imaginei, sempre achei que era uma empresa que veio de fora, que é uma empresa dessas aí grandonas. [...] são **lojas imponentes**, isso acaba criando uma impressão considerável né. Meu Deus, **eu não venho trabalhar de bermuda, porque eles não deixam**. [...] **eu acho que eles acham que eu trabalho vinte quatro horas por dia né**, tudo bem que eu fiquei ontem até nove e pouco no computador, mas eles acham assim que a pessoa deve trabalhar sábado, domingo, feriado, não parar nunca, eles acham que é assim e não é. (D1)

[...] **os clientes acham que é uma empresa grande**, que para a maioria que não conhece muito bem a Home & Bike, acha que ela concorre de igual para igual com as outras redes, eu acho que nesse posicionamento, funciona dessa maneira. **Os clientes não**



**querem saber se é menor ou não e por isso não é competitiva, tem que ser.** Tem um diferencial da loja pelo tamanho, pelo tipo de produtos, pela maneira que a empresa representa na comunidade, como uma das lojas maiores, tanto é que eu acho que se for para abrir uma loja, não pode ser menor do que as que já têm, para não fugir do padrão, que já um diferencial. (G3)

Todo mundo imaginava a Home & Bike, **meu Deus, é uma empresa de alto gabarito, ninguém consegue comprar.** E hoje em dia as pessoas estão entendendo que a Home & Bike ela tem um porte de qualidade, mas também é **acessível a todo mundo. Todo mundo já conhece e confia,** a gente percebe assim que as pessoas conseguem comparar, os outros fornecedores com a Home & Bike, todo mundo consegue perceber a qualidade que tem o trabalho e os produtos. A gente percebe que o pessoal gosta bastante do **atendimento da Home & Bike e dos produtos.** (G4)

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.

A gente **ouve falar muito bem da Home & Bike,** sempre que se conversa com alguém, tu ouve ah tu trabalhar na Home & Bike? sempre existe até um certo carinho das pessoas pela Home & Bike, das pessoas com quem a gente conversa né. E **existe até por parte de algumas pessoas uma dó delas de não poder vir comprar aqui na Home & Bike, porque acreditam que aqui não tem produtos para eles. Acham que aqui na Home & Bike o produto é mais caro,** um sofá é mais caro, porque talvez essas

pessoas por nunca terem comparecido aqui na Home & Bike, comparam com a rede de Magazines, que tem um outro perfil né. Então, pelo menos dos meus contatos, sempre vem uma impressão muito boa, mas acho que talvez a gente possa trabalhar essa imagem aí fora que tem de empresa cara. (G1)

[...] eu **acho que uma pontinha na realidade sabe quem a gente é**, eu acho que eles **cresceram só que a cabecinha ainda está lá em SA**, em que todo mundo da região sabe o que é a Home & Bike, agora aqui na loja 3 agente ainda não é conhecido, eles acham que **agora tem que economizar com mídia**, então é mais um corte que foi feito[...]. Eu acho que isso é bem falho. (G5)

A cidade que a loja 3 está estabelecida é tão grande e as vezes a gente acha que está ali, mas não está. Tem gente que ainda não conhece. Hoje a gente pensa assim, são três lojas, mas são só três lojas, tipo essas magazines que hoje a gente bate de frente na parte de preços, mas só que são grandes empresas com muitas lojas, e elas conseguem nos bater nos preços, só que elas compram muito mais. Mas, eu acho que ela já consegue ter sua marca, as vezes o cliente vem e retorna, não é preço, mas ela tem diferença e consegue se colocar no mercado. (G6)

A Home & Bike é vista como uma loja que sempre tem os **preços mais altos** e, na verdade o padrão é diferente né, vai ter mais **qualidade**. Porém, a gente consegue entrar no mercado, **porque eles confiam na gente**, eles conseguem ver um produto de mais valor, com a qualidade que a gente tem. Então as pessoas pagam pela qualidade com um preço superior. (G7)

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 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.

[...] o nosso forte é mais eletros do que moveis, porque sempre foi né, só que está dando muita diferença muito grande, dessas lojas mais populares né. Daí sempre falam, ah, porque eles compram uma quantidade bem maior do que a nossa né, ou já são produtos que já estão em estoque, daí ele comprou agora e teve alteração de preço, só que daí ate essa semana eu atendi um representante né, e perguntei por que a diferença é de 600 a 900 reais mais caro do mesmo produto que tem na outra loja né, que é loja daqui do lado né. Daí a gente pegou o representante e falamos juntos né, e eu disse que porque meu Deus, é um absurdo, aí ele assim, **é, porque a gente comprou produto agora, mas o cliente não quer saber disso, que a diferença está 800 reais ou 900 ou mais, e o que vai pesar vai ser o bolso deles.** (F2)

[...] eles põem lá, a nossa taxa é essa e **se quiser comprar no concorrente, compra**, não tem o que fazer e a gente não vai chegar naquele preço. **Se ela não mudar, ela vai começar a perder alguns clientes.** A gente escuta de muita gente que comprava na Home & Bike e hoje não compra mais, dizendo que hoje a Home & Bike está muito cara. Se tu chegar ali hoje para os vendedores, eles próprios te dizem, **as coisas aqui estão muito caras** e cada vez vai aumentar mais, então é isso que a gente escuta dos próprios vendedores, eles dizendo como vão comprar aqui se aqui é mais caro! [...] então hoje a

Home & Bike está com essa fama, de estar tudo muito caro. (F3)

Observou-se que nos relatos de alguns funcionários não foi mencionado o fato de a Home & Bike transmitir a imagem de empresa "careira", uma vez que apenas a imagem positiva é transmitida, ressaltando a qualidade dos produtos, o tempo que ela está estabelecida no mercado e o cumprimento de horários de entrega e montagem de mercadorias.

[...] pelo fato de ela já ter um **certo tempo de mercado**, eu vejo pelo que a gente ouve falar, que a Home & Bike **é uma loja em que todo mundo gosta de ir**, é difícil uma pessoa que não entra na Home & Bike. Eu percebo isso e, por parentes e por amigos a gente escuta falar bem, então eu acredito que ela é uma loja que é bem vista. (F5)

Eu acho que sim, **pelo que gira na loja, pelo que os clientes falam da loja**, não é uma coisa assim ó, será que vai dar certo ou não, **a gente vê que está firme aqui**. As vezes ah, ta um movimento meio fraco, mas tu sabe que é firme a coisa, **não é algo que te dá medo**, ah, será que aqui a pouco essa empresa vai pra frente ou não. A gente percebe que é boa né. (F6)

[...] maioria das pessoas fala muito bem da Home & Bike, que os **produtos são bons, em relação a entrega**, porque particularmente, como a gente também já comprou fora daqui, não tem lugar em que tu **marca o horário, tu marca o dia para entregar**. [...] é claro, os clientes falam que gostaria de mais desconto né, mas eu acho que no geral a preferência ainda acaba sendo aqui, por esse fato sabe? Em relação a **preços**, a gente tem que ser realista é claro, mas o produto também não é o mesmo, é mais inferior né. (F7)

Eu sinto que eles dizem ah, aquela loja tem **coisas muito bonitas**, tem coisas **diferentes**,

ah, eu adoro aquela loja. O que eu escuto, porque as vezes eu estou de uniforme, aí como eu paro no centro, pra vim pegar outro ônibus, eu escuto ah, trabalhar na Home & Bike? e dizem ah, eu adoro aquela loja, sempre que eu posso eu compro lá... porque existem coisas diferentes, eu acho que a gente tem um diferencial nos móveis, isso cativa né. (F8)

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.

O fato posto de que, os clientes demonstram confiança na organização por meio da frequência de compras foi identificado por meio dos relatos que defendem a qualidade no atendimento e nos produtos comercializados. Os serviços também foram frequentemente citados de maneira positiva, em que ao não encontrar o produto desejado nas lojas da Home & Bike, a cliente esperou que o vendedor que lhe atendeu o encomendasse.

Os relatos apresentados na sequência procuram evidenciar indicadores da confiança organizacional, percebidos pelos clientes externos.

Eu acho que essa empresa é **bem vista** pelas pessoas, só que na minha opinião ela está perdendo nesse aspecto né, de **agressividade** para competir com as grandes empresas. No início de janeiro, as magazines fazem uma propaganda, com um saldão depois do Natal, e a Home & Bike não faz né. Ela deixa pra fazer lá no meio do ano, então eu acredito que se ela fizesse mais vezes, eu não sei se ela tem potencial pra isso né, mas daí ela perde no mercado, por causa do **preço**. Não sei também se ela está no mesmo patamar dessas outras empresas, mas os produtos são similares. Eu acho que a Home

& Bike tem um **diferencial, que é a qualidade do produto, a exposição**, que acaba tendo uma boa vitrine né. (C1)

Ela é uma empresa concorrente e os adversários estão **respeitando** a Home & Bike, a forma como a Home & Bike está no mercado, as empresas mais velhas começaram a respeitar a Home & Bike, porque a Home & Bike é uma grande concorrente dentro da sociedade. Eu acho assim que **a Home & Bike é a menina cobiçada por muita gente e também é adversária dos invejosos**. Eu digo invejosos pelo seguinte, porque eles entraram na praça com uma fatia só e hoje eles absorvem uma grande fatia, na minha visão, eles absorvem uma grande parte do comércio. (C2)

[...] **eu vou em tudo que é loja, mas eu venho parar aqui**, porque tem uma coisa muito chamativa, que me chama pra aqui. É um lugar que eu **me sinto bem, eu gosto e é por um conjunto de coisas, não é só porque tem produtos bonitos, o atendimento das pessoas né, o amor que eles têm pelas pessoas e pelos clientes né? Eu sinto um carinho, elas estão sempre sorrindo né?** Nunca vi ninguém de cara fechada e quando eu entro na loja eu já **sou atendida lá na porta já**. C4)

As pessoas **falam bem da empresa**. e, como eu não vou muito na concorrência, eu olho mais na internet e pesquiso, **quando eu acho algum produto e lá não tem, eu falo com eles e eles me dizem que vão atrás**. Depois **sempre me dão retorno** se deu ou não, que dia vai ser entregue. (C5)

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.

#### 4.2.5 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 reconhecimento profissional**. A fim de facilitar e organizar os relatos em torno dessa categoria, elencou-se uma terceira categoria que, embora não se refira diretamente à realidade da organização, expressa **percepções dos clientes externos** acerca dessas variáveis, uma vez que estes não estão inseridos na realidade organizacional a ponto de conhecer a dinâmica das relações trabalhistas. Essas subcategorias serão descritas e analisadas nas seções a seguir.

##### 4.2.5.1 Reconhecimento Financeiro

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 (distribuído de acordo com os critérios de avaliação dos dirigentes), 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.

O relato a seguir ilustra a percepção de um diretor entrevistado em que o mesmo evidencia um desejo de tornar a empresa um excelente local de trabalho e com isso, compensar a não atratividade do aspecto financeiro.

[...] a gente tem que trabalhar isso pra isso ser uma percepção das pessoas, porque a gente não é a empresa que melhor paga, mas também não pagamos mal, mas a gente tem que valorizar os nossos valores, para as pessoas ter vontade de trabalhar aqui, não só pela recompensa financeira, mas pelo status que a empresa pode proporcionar fora, pensar nas outras pessoas que não trabalham com a gente, **despertar o interesse de trabalhar com a gente, por nós sermos uma empresa boa pra trabalhar, uma empresa flexível, uma empresa com qualidade. (D2)**

Ainda a respeito do **reconhecimento financeiro**, componente da presente categoria pesquisada, 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, ou seja, aos dos ocupantes da mesma função, em organizações similares.

Os relatos de imediato apresentados ilustram a percepção de iniquidade salarial, interna e externa, identificadas por diretores, gestores e funcionários.

[...] as pessoas que vão entrando, vão ficando por bastante tempo, aí, depois de estar dentro da empresa, elas se **sentem desvalorizadas financeiramente**. No primeiro momento elas têm a diferença para o mercado, então, assim, na semana passada ainda estava pensando bastante sobre isso, então, **hoje nós não**



**somos a empresa que melhor paga**, mas eu acho que a gente tem muito outros diferenciais hoje, de trabalho, de investimentos, de valorização. **De investimento nas pessoas, que se elas forem pra fora, elas vão perceber. (D2)**

[...] o salário, se a gente for olhar no mercado, **o nosso salário não é o melhor, mas está bem melhor do que o mercado oferece. (D3)**

**Às vezes a gente perde sono pensando na carinha de cada um**, ah, no final do dia ter que entregar a folha de pagamento e ver que deu tão pouco, tão pouco, perto da dedicação deles. Então, isso é parte mais difícil nossa hoje, é lidar com eles e fazer com que eles respirem, levantem a cabeça e vamos começar tudo de novo. Então isso é o que eu acho que realmente desafia, fazer com que o próximo mês seja melhor. (G6)

[...] 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 as vezes dá até medo de olhar. Não bateu uma meta ou a loja não bateu, mas acho que **poderia ter algum outro tipo de incentivo. (F6)**

Também vale ressaltar que a empresa pesquisada não possui um plano de cargos e salários homologado no sindicato, nem pratica a divulgação dos salários pagos para os funcionários. 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 e esse aspecto foi identificado nos relatos de dois entrevistados, conforme segue abaixo.

Hoje todos os funcionários da Home & Bike tem o salário maior do que o mínimo do

comércio. Seja um caixa, seja um vigia, seja os próprios vendedores, todos têm o salário acima do mínimo do comércio. Isso foi adquirido através dessa conversa, vem um e pede ah, eu preciso de um aumento, porque eu já trabalho há tanto tempo né, e a Home & Bike vai e dá um aumento pra ele, e daí não dá só pra ele, mas para todos da mesma função, que estão na empresa. (G1)

Como eu trabalho em vendas e tenho um salário fixo, eu tenho também uma meta igual as outras vendedoras pra vender, e ganho aquele extra se eu alcançar a meta né, mas daí sempre tem alguém que diz, ah, tu está tranquila porque tu tens o teu salário fixo, e elas não, porque elas têm um salário sequinho e elas tem que alcançar a meta e a loja inteira tem que alcançar pra poder ganhar um pouquinho melhor. Então como não acontece atingir a meta, acaba o salário delas ficando meio baixo né, meio não, fica bem baixo né. (F2)

A inexistência de um diferencial para os funcionários com mais tempo de empresa parece ser um fator não favorável ao reconhecimento financeiro dos funcionários e foi identificado nos relatos de dois entrevistados, conforme apresentado na sequência.

Aqui na matriz o salário não é ruim, eu não posso nem falar de mim, nem dos vendedores da linha geral, porque o salário deles não é ruim. A única coisa que eu falo é dos antigos, então eles deveriam dar um diferencial para as pessoas que já trabalham há mais tempo na empresa, que as vezes mostra uma diferença, que se dedica um pouco mais, dar uma bonificação (F3).

[...] eu acho que poderia melhorar em relação ao que se paga fora, ou tipo assim, por tempo de serviço, ter valores diferenciados, porque hoje a pessoa entra e depois de três meses

ela vai ganhar a mesma coisa que uma pessoa que já está há cinco anos na casa. Isso é desmotivador (F5).

Conforme foi possível observar, os entrevistados reconhecem o pagamento do piso da categoria equivalente ao das filiais como um diferencial da empresa no mercado, em especial dentro da região em que a matriz está inserida, isto é, em uma cidade pequena localizada em uma região agrícola. Porém, esse elemento parece não ser considerado suficiente, nem mesmo compensador das iniquidades existentes. Outro aspecto relevante observado foi a falta de transparência em relação aos valores pagos aos funcionários que, de acordo com os relatos de dois gestores entrevistados, coloca em xeque aquilo que é professado pelos dirigentes e compromete a confiança organizacional. De acordo com Zanini e Migueles (2014), a percepção coletiva de justiça nos procedimentos, na mensuração e na distribuição de resultados, torna-se igualmente fator crítico para a gestão dos níveis de confiança.

Os relatos apresentados na sequência expressam as incertezas em relação à equidade salarial e até mesmo, como declarado por G5, a tentativa de procurar averiguar na concorrência se o que os dirigentes transmitem sobre a equidade é confiável.

[...] **a gente não sabe as vezes nem o que os nossos funcionários aqui ganham**, eu sei assim que o que o meu setor ganha, mas o restante, se estão satisfeitos ou não, eu não sei quanto a Home & Bike hoje paga. Se for para avaliar, **é claro que a gente merece mais né, mas eu espero que eu esteja conquistando a cada dia e que na hora certa venha o reconhecimento certo ne.** [...] **ninguém sabe o quanto o outro ganha**, mas se imagina que o outro ganha mais. (G2)

**Financeiramente faltam benefícios e o salário em si eu acho defasado, só que não importa, eles vão passar pra nós que é uma glória, é uma maravilha o nosso salário.** [...] **eu acho que a gente também tinha que arrumar uma maneira para ir na**

**concorrência também e ver como que está lá fora, porque a gente fica tão aqui assim achando que é uma maravilha, e a gente não sabe realmente como que está (G5).**

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*, que teve origem a partir da Escola de Relações Humanas de Elton Mayo. De acordo com essa concepção, o homem tem outras necessidades motivacionais que estão acima das motivações econômicas, conforme o conceito do *homo economicus*. O homem é visto como um ser que necessita da interação com outras pessoas da organização para partilhar valores e sentimentos.

Identificou-se nos relatos de D1 que o mesmo parece entender a motivação humana e/ou o reconhecimento dos funcionários como sendo pautados prioritariamente na concepção de *homo economicus*, ao declarar que a retenção das pessoas está prioritariamente relacionada à forma dos pagamentos salariais, conforme relato que segue.

[...] dentro da realidade da loja 1, o **nosso piso salarial de vendedor é 30 ou 40% maior que o próprio piso do sindicato**, isso pra já reter e fazer com que as pessoas fiquem. [...] a Home & Bike sempre trabalhou com um piso igual para todas as lojas. Numa época era o piso, mas **com o tempo a gente viu que para poder reter pessoas a gente tinha que pagar, senão essas pessoas vão embora**. Ontem a gente até conversou sobre pessoas e eu perguntei pra D2 como está o número de vendedores nas lojas? Eu disse pra ela que a gente tem que cuidar com isso, porque **quanto mais divide o faturamento entre esse pessoal, daí os bons vão embora e os ruins continuam**. Então, as vezes a gente pode até trabalhar um

pouquinho mais enxutinho, mas realmente a gente vai fazer com que as pessoas tenham uma condição financeira boa. (D1)

Entretanto, quanto se reflete acerca das relações de confiança e as vantagens organizacionais, entende-se que esse fenômeno é resultante da aplicação conjunta de incentivos explícitos (sistemas de remuneração e recompensa adotados) e implícitos (normas e regras de comportamento compartilhados) que, de acordo com Zanini (2007), caracterizam uma cultura organizacional favorável para a formação de níveis superiores de comprometimento, motivação e cooperação.

#### 4.2.5.2 Reconhecimento Profissional

Na atualidade, o cenário corporativo apresenta às empresas fortes pressões por resultados imediatos, obtidos por meios mais coercitivos e maior competitividade interna entre os indivíduos. Em alguns casos, não há políticas claras norteadoras da gestão de pessoas e, ao focar suas atenções no retorno financeiro de curto prazo, acaba inibindo as possibilidades de desenvolver as pessoas e apresentá-las possibilidades de desenvolvimento de carreira na organização. Nesta ótica, as relações interpessoais não são prioridade e, ainda que possam existir medidas de satisfação e motivação na organização, elas não têm peso considerável nas decisões gerenciais. As pessoas são encaradas como "recursos" que podem ser contratados no mercado quando necessário.

Mas, entende-se que os resultados organizacionais são atingidos com mais excelência quando as empresas se importam com a qualidade das relações interpessoais e geram confiança para as pessoas envolvidas (SISODIA; SHETH; WOLFE, 2008). Portanto, a demonstração de preocupação com os funcionários torna-se condição indispensável para a sustentabilidade das empresas e pode ser considerada um indicador da confiança organizacional (ZANINI; MIGUELES; COLMERAUER; MANSUR, 2012; WHITENER *et al*, 1998).

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.

Os relatos apresentados na sequência procuraram ilustrar a importância atribuída por dois dirigentes ao reconhecimento profissional e, identifica-se que em consonância com a visão de homem declarada por D1 e apresentada na seção anterior, o entrevistado não apresenta um modelo de gestão pautado no reconhecimento profissional das pessoas, visto as dificuldades apresentadas em relação a elogios, comemoração de datas significativas, dentre outros aspectos. Especificamente no segundo relato, são destacados idéias contraditórias às oportunidades oferecidas pela empresa, em que D2 reconhece certo ciclo vicioso ao promover sempre os funcionários internamente.

**O reconhecimento profissional, da minha parte não é fácil.** Tipo assim, o meu celular apitou na segunda-feira que eu estava viajando, que a Ana estava fazendo aniversário de Home & Bike, apitou, tenho agendado aqui, senão eu não iria lembrar, do aniversário de tempo de casa. Apitou, mas eu não fiz nada com isso de manhã cedo, quando deu dez horas da manhã, estava lá no aeroporto e daí veio um email da Ana agradecendo por eu ter lembrado do tempo de casa dela na Home & Bike. Pô, mas dez horas da manhã? Daí eu respondi, obrigado Ana, que tu tenhas mais muitos e muitos anos de Home & Bike. Eram doze anos de casa, pô mas era dez horas da manhã, ela já passou um email pra mim só, mas pra D2 ela não passou, e ela não passou para o D3, ela passou só pra mim. Então realmente nessas partes eu acho que falta ver [...]. (D1)

[...] **falta de profissionalismo da própria direção.** Então, até um tempo, era interessante tu fazer as pessoas crescerem aqui dentro, ainda é, não deixa de ser né,

formar as pessoas aqui dentro e levando o mesmo grupo de pensantes sempre, só que daí a gente perde muito, a gente perde profissionalismo, perde idéias, perde experiência, perde ar novo, gás, porque daí as pessoas estão tudo no mesmo ritmo né, quem indica o ritmo somos nós, e daí essa falta de profissionalismo e talvez até de interesse em buscar acaba atrapalhando né. (D2)

Como mencionado ao descrever a história da organização, essas possibilidades de crescimento fazem parte da cultura organizacional, isto é, as oportunidades para promoção sempre foram dadas a funcionários internos, que já trabalhavam há vários anos na empresa, o que ressalta uma característica das empresas familiares, isto é, a valorização da antiguidade que, em alguns casos, vai de encontro às competências profissionais (BERNHOEFT, 1989; MACÊDO, 2002). 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.

Ao serem questionados sobre o reconhecimento oferecido pela organização, as possibilidades de crescimento profissional foram frequentemente citadas pelos gestores entrevistados, entendendo-se que essa possibilidade não é clara para os funcionários entrevistados.

Profissionalmente, a Home & Bike despertou nesse ano para **uma forma de treinamento para tentar descobrir entre outros colaboradores, novos talentos. [...] ainda não se tem um canal aberto para o colaborador dizer assim, não hoje eu sou vendedor, mas amanhã eu quero ser gerente, de ser aberto para todos.** Hoje ainda a forma de se buscar isso é através dos gestores, **os gestores apontam na equipe quem ele viu que tem um diferencial** né, aí, é encaminhado para esse treinamento. E no momento a gente tem um número restrito né,

não é um treinamento que dá para ir todo mundo. (G1)

Está sendo pensado na verdade, tanto financeiro quanto profissional, mas **não é uma coisa que é pra todo mundo igual. Hoje a equipe de coordenação está mais bem preparada**, no início quando eu comecei o que eu percebi? Que o coordenador não repassava e a última decisão sempre foi do diretor, então se o coordenador não apresente os seus auxiliares para o diretor, ele não vai reconhecer ele como bons profissionais [...]. (G4)

Profissionalmente eu acho que sim, porque **eu vejo por eu mesma, que eu entrei como vendedora e eu acredito que foi uma oportunidade pra mim hoje estar gerenciando uma loja, porque eles analisaram o meu trabalho e me ofereceram uma promoção.** (G7)

Aspectos afetivos também foram ressaltados por alguns gestores, que articulados ao reconhecimento de um bom clima de trabalho, podem ser relacionados ao reconhecimento profissional e considerados indicadores da confiança organizacional.

Saber que **a empresa está ali né, na hora que tu precisar, tanto para uma coisa boa, quanto ruim**, as vezes, mesmo que for pra te escutar, se eu preciso comprar alguma coisa, a empresa está lá, mas se eu preciso reclamar, ela também está lá, eu sei que ela vai **me escutar** e ela vai me dar uma força, um **apoio** de algum lado". [...] eu acho que eu confio né, porque **estou ao lado da minha casa, perto da minha filha**, estou o dia-a-dia todo aqui, **tu vai dedicando a tua vida para a empresa**. Lógico, tem o salário, mas é uma confiança, eu acho que te faz vir todos os dias para cá, eu acho que é uma **confiança**. [...] **tu deixa uma parte da tua vida aqui**, é claro **tu aprende também e tu honra a camisa, tu**



**briga por ela**, então aí eu acho que está a confiança né. (G2)

Eu **confio muito** na empresa em que eu trabalho. [...] eu tenho um professor que diz assim pra mim: porque tu não faz um concurso público? Aí eu penso assim, eu **gosto tanto de onde eu trabalho, confio tanto no meu trabalho** que eu não sei se pra mim seria bom eu ir lá e fazer um concurso publico. Eu vejo que hoje a gente não é que tu consegue ainda crescer mais, mas **daqui a pouco tu consegue fazer com que outras pessoas cresçam contigo**, então isso a gente vê em pequenas coisas. Um funcionário daqui a pouco se vê que está melhor, tu já consegues te espelhar nele, então esse é um exemplo que talvez faz com que eu confie na empresa em que trabalho, porque opa se talvez vem alguém e te oferece uma oportunidade melhor, talvez tu até vá, mas **o fato de tu parar para pensar uma, duas ou três vezes já é sinal que a empresa está realmente te trazendo muita confiança.** (G6)

Ao tratar do reconhecimento profissional, verificou-se que os funcionários atrelaram aos incentivos que recebem dos seus superiores imediatos e aos elogios recebidos, embora a falta destes também seja motivo de críticas.

[...] umas coisas de tradição deles (diretoria), como pessoas, é uma empresa que valoriza bem os funcionários, quando precisa de alguma coisa (folga, dinheiro emprestado) eles conseguem te ajudar. Aqui o funcionário tem que ser uma pessoa comunicativa, que dê abertura para as outras pessoas chegar nela, tem que ser uma pessoa que dê confiança para poder receber, no caso né. Aqui primeiro as pessoas precisam demonstrar que são confiáveis para eles depositar um crédito nela, né. Também aqui se tem que ser honesto acima de tudo né, compromissado. (F1)

Profissionalmente, as meninas estão sempre incentivando né, dando os parabéns, as vezes tu está com as vendas lá embaixo, elas conversam bastante também, pra te perguntar se precisa de alguma ajuda, daí então, acaba meio assim que motivando né. (F2)

Eu acho que reconhecimento profissional também não, poderia ser um pouco melhor. Poderiam elogiar e reconhecer mais, acho que aqui não tem muito isso, cada um tem a sua função e é assim, nunca vem um elogio ou um incentivo né. (F6)

Contudo, identificou-se por meio dos relatos que o reconhecimento profissional, enquanto uma subcategoria indicadora de possibilidades de crescimento e de reconhecimento do trabalho realizado 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.

Identificou-se que todos os clientes entrevistados entendem que as pessoas são valorizadas e respeitadas na Home & Bike. Afirmam que nos contatos realizados, no momento de uma compra, dentro da loja ou externamente, nos momentos de

entrega e/ou montagem de mercadorias, percebem a satisfação das pessoas que trabalham na empresa.

[...] eu vejo que eles gostam de trabalhar aqui, eu acredito. Eu não sei como é a dinâmica deles, mas o que transparece é que eles são valorizados, que eles são respeitados, porque, tirando a vendedora que eu acho que ela não está no lugar certo, eu vejo que a maioria recebe a gente com um sorriso, sempre atendem bem, então pelo visto é uma empresa que trata bem o funcionário né. (C1)

[...] eu acho assim que eles dão bastante condições para o empregado. Primeiro lugar, fiel à empresa, vestir a camisa, atrair o empregado e chamar a atenção no bom sentido, apresentação. E a qualidade do produto, isso tudo chama, então, se um dia eu tivesse que trabalhar na empresa, trabalharia com todo prazer. (C2)

Eu acredito que aqui é um bom lugar de trabalho, porque aqui as pessoas são bem simpáticas, então eu acho que elas gostam do que fazem né. Não estão mal humoradas, porque as vezes tu vê na pessoa, hoje ela acordou com o pé esquerdo, não ta legal né. E aqui, eu nunca percebi isso, todas são bem atenciosas. E por serem pessoas simpáticas e sempre sorrindo, faz a gente querer vir sempre mais nessa loja, porque quando tu és mal atendido, tu não compra mais na loja. Em algumas lojas a gente tem que entrar e pedir para ser atendido, na Home & Bike isso não acontece, porque eles já estão ali à disposição, já estão ali na frente né, já te atende, dá aquele sorriso, estão sempre dispostos a atender, eu gosto disso (C3).

Conforme observado nos relatos dos entrevistados, a percepção de que a empresa oferece um bom local de trabalho, gera para os clientes boas impressões sobre a mesma, inclusive identificou-se na fala de dois deles que os mesmos conseguem se

imaginar trabalhando nessa organização. Vale lembrar que neste caso, o conhecimento sobre o clima organizacional e reconhecimento profissional fica limitado aos contatos comerciais realizados na empresa, porém a excelência no atendimento é percebida por todos os clientes e os remete à valorização dos funcionários.

Considerando que esses fenômenos acontecem no âmbito de uma empresa familiar, para fins didáticos, descreve-se na sequência características que associam a confiança à organização familiar pesquisada.

#### **4.2.6 Confiança na Empresa Familiar**

O objetivo dessa seção é apresentar ao leitor uma sequência de conteúdos verbalizados pelos entrevistados da pesquisa que reconhecem as peculiaridades de uma empresa familiar e que podem ser considerados indicadores da confiança organizacional.

Ao questionar os entrevistados a respeito das características da empresa pesquisada e as possíveis relações com a confiança organizacional, constataram-se algumas semelhanças nos relatos dos mesmos, que buscam identificar a organização como uma "grande família", em que as pessoas são conhecidas umas das outras, inclusive dos proprietários e, em alguns casos, transformando as relações comerciais e interpessoais em relacionamentos de amizade.

No caso da empresa pesquisada, por ter sido fundada em uma cidade do interior e por ser dirigida por parentes de primeiro grau, a história da organização e a rotina dos proprietários tornam-se conhecidas por muitas pessoas, gerando a noção de "acessibilidade" e até mesmo, de intimidade entre as partes.

A **proximidade dos diretores** foi apontada pelos entrevistados como um fator gerador de confiabilidade na organização, pois todos os gestores e funcionários entrevistados possuem os contatos particulares dos dirigentes, podendo acessá-los a qualquer momento, caso precisem de auxílio para resolver um problema. A orientação fornecida pelos dirigentes é que os gestores sejam "os primeiros a saber" sobre os problemas, mas em caso de dúvidas e/ou falta de solução, os dirigentes atendem ligações e respondem aos *emails* de todos.

De acordo com a maioria dos relatos de gestores, funcionários e clientes entrevistados, a proximidade dos dirigentes gera segurança, fazendo com que se sintam mais confiáveis ao se relacionar com a empresa, ao diminuir os riscos e as incertezas e minimizar as possibilidades de oportunismo (ZANINI; LUSK; WOLF, 2009).

Os relatos apresentados de imediato são ilustrativos da confiança que é atribuída pelos entrevistados à própria confiabilidade dos diretores e à proximidade dos mesmos.

[...] o pessoal dessa cidade compra aqui por saber que é uma empresa familiar, que **a minha mãe está ali embaixo (na loja), que vai cercar eu ali no estacionamento**, porque tem pessoas que sabem que eu chego as oito e me cercam ali no estacionamento, porque diz que não consegue falar comigo, porque não sei o que. Mas, o cliente que comprar aqui na matriz ou comprar lá na loja 2, ele não vai ter diferença, daí eu acho que esses valores têm relação com a confiança. (D1)

[...] **eles estão sempre ali dando a cara a tapa. As pessoas sabem quem são os diretores, quem são os donos.** Se fosse uma empresa que não fosse familiar, fosse mais fechada, os diretores nunca apareciam, não se saberia quem eram, então **a confiança está ligada às pessoas** também. Então, seu eu conheço o D1, ele **não vai me negar isso**. Se eu conheço a D2, a D2 não vai me negar isso né[...]. Eu acho que **os clientes mais antigos conseguem ver isso, os mais novos assim, acho que não vêem**. Vamos usar a loja 2, que foi a segunda, os clientes de lá não sabem que é uma empresa familiar né, não têm idéia de que os diretores realmente estão presentes, os mais antigos, mais tradicionais que já vêm da matriz, esses sabem. (G1)

[...] **eu sei hoje com quem falar se eu tenho um problema relacionado ao depósito, eu falo com o D3, se é comercial eu falo com**

**a D2, isso tudo traz confiança.** Então hoje é uma empresa familiar, só que eles já conseguiram e estão conseguindo a cada dia mais **profissionalizar.** (G6)

**[...] aqui tem mais contato sabe, não é muito aquela coisa mecânica, é aquela coisa presente. [...] as vezes até é bom, mas, as vezes a gente precisa e liga pra D2, quando tem um cliente que pede um desconto, enfim. Isso dá mais suporte, mais confiança numa negociação,** eu sei que eu posso cotar com ela, **eu posso ligar no celular sabe,** que eu vou ser atendida e vão me dar uma resposta. (F1)

**Aqui o pessoal já conhece a família, já conhece da onde vieram,** pra cidade pequena eu acho que faz muita diferença. **Todo mundo conhece pelo nome os donos.** (F4)

Outro fator reconhecido como gerador de confiança organizacional está relacionado ao fato de os entrevistados conhecerem a história da organização, suas origens e a cultura da mesma. O início com a oficina de bicicletas e o consequente crescimento e expansão para um comércio de móveis e eletrodomésticos parece produzir um sentimento de orgulho nas pessoas e, ao mesmo tempo em que reconhecem a humildade nas origens, identificam os comportamentos de humildade de D1, principal representante da cultura organizacional. O respeito inspirado pela família, em especial por D1, pode favorecer o relacionamento entre a empresa e a comunidade empresarial (DONNELLEY, 1967), influenciando na confiança organizacional.

**[...] por ser uma empresa familiar que começou pequena, e foi passando de geração, foi aprendido lá com o pai e foi passando para os filhos e, dos filhos hoje, quer que os colaboradores façam do mesmo jeito como era antigamente. Isso mesmo com toda tecnologia e com as mudanças que tem hoje né.** (D3)

**[...] as pessoas conhecem a história que a Home & Bike tem, não só a família hoje né, que ela é interessante, do D1 tocar a loja, desde muito novo, isso transmite uma coisa boa, porque ele passou por todas as dificuldades, e gurisão e o D3 pequeno, e a empresa está do jeito que está hoje, mesmo com uma família que sofreu um baque grande, conseguiu manter e crescer, então eu acho que a história em si é muito bonita. (G2)**

**[...] quando se fala em família, já toca. Tanto um cliente, quanto um funcionário, quando conhece a história da empresa, porque é uma história bonita, então as pessoas se sentem mais seguras e mais confiantes, pela história que a loja tem, que traz confiança. (G5)**

Um aspecto marcante dos conceitos de empresa familiar, propostos pelos autores revisados, adotados no presente estudo e identificado na organização pesquisada, está relacionado ao surgimento da organização como um ideal dos membros da família, no qual se identifica um forte vínculo emocional por pertencer ao projeto do fundador. A decisão pela continuidade do negócio fundado pelo pai trouxe aos sucessores não só uma maneira de prover o sustento da família, como também certa "obrigação moral" de dar continuidade ao negócio, praticando os valores ensinados pelo pai.

Essa "obrigação moral" de certo modo é percebida pelas pessoas, à medida que elas identificam na prática aquilo que é professado sobre a valorização dos clientes, a importância da palavra, a honestidade, dentre outros valores. Este modo de conceber a realidade organizacional transmite confiabilidade às pessoas à medida que assume o papel de um "selo de garantia", pois ao conhecer a história de sucesso da organização, o tempo em que a mesma está estabelecida no mercado e a reputação dos dirigentes, a confiança organizacional passa a ser percebida por todos que se relacionam com a empresa.

Como uma extensão dos ensinamentos providos pelo fundador, foi ressaltado a prática do valor "excelência no atendimento", professado por D1 e orientador das práticas diárias da organização. Segundo D1 a preocupação com os clientes, que faz parte do valor mais importante da empresa, deve ser disseminado por ele na matriz e propagado nas demais filiais com a mesma intensidade. Verificou-se ainda que ao relacionar os conceitos de confiança e empresa familiar, os entrevistados citaram a **excelência no atendimento e a facilidade de negociação** como um indicador da confiança organizacional.

O relato mostrado a seguir evidencia o diferencial e a preocupação existente com os clientes que, segundo os entrevistados, é um indicador da confiança organizacional.

**[...] acho que eles agem ainda como família, eles não tem aquela mente de empresa grande, que visa vender e pronto, o hoje e pronto. Não ,eles ainda tem aquela coisa de vender e cuidar do cliente , eles são muito assim, aqui é assim. E eu acho que eles trazem isso ainda de família né, com o cliente mesmo, não digo nem da gente, mas com o cliente, porque eles tratam o cliente bem, eu gosto dessa ideia. (F6)**

Ao relatar sobre o fator confiabilidade, D1 descreve uma situação em que ao receber a visita de um fiscal do INSS<sup>12</sup>, obteve informações que lhe deixou preocupado. O fiscal relatou que havia comprado móveis planejados na loja 2 e que essa compra gerou uma assistência que não foi resolvida, problema que já estava há seis meses sem solução. De acordo com o fiscal, sua esposa já não queria mais tocar no assunto e, naquele momento ao D1 solicitar a permissão para resolver o problema, o cliente não tinha mais interesse. A partir daquele instante, D1 tomou uma decisão, a de que seriam realizadas ligações de pós-venda para todos os clientes de móveis planejados, segundo o relato descrito na sequência.

**[...] dali pra frente, a G1 começou a ligar pra todas as vendas feitas, isso todo mês,**

---

<sup>12</sup> INSS: Instituto Nacional de Seguro Social.



quando tinha a condição da Home & Bike dar conta, porque daí era aquela situação, de ligar, pegar a dor de cabeça e não resolver. [...] **foi ligado para todos os clientes de dois ou três anos atrás e perguntou se tinha alguma pendência e se tinha alguma coisa pra fazer.** [...] (D1)

A preocupação em resolver todas as pendências acerca dos produtos e de satisfazer os clientes sempre esteve presente em todos os relatos de D1. Porém, o mesmo parece não acreditar que todos os dirigentes tenham essa mesma convicção. A falta de foco na resolução de problemas e o atendimento prioritário apenas a alguns clientes foram aspectos mencionados por D1. Essas dissonâncias parecem apontar para a falta de confiança entre os dirigentes.

Outro aspecto citado de maneira recorrente nas entrevistas, relacionado à confiança organizacional, refere-se aos **significados atribuídos à Instituição família** e que são estendidos ao contexto da empresa familiar. Nessa ótica, identificaram-se significados afetivos relacionados ao conceito de família que são estendidos à empresa, como por exemplo, o uso das palavras "aconchego" e "acolhimento" ao se referirem à empresa familiar. De acordo com os entrevistados, essas analogias transferem ao trabalho a ideia de crescimento, de bem-estar e de motivação.

Os relatos apresentados na sequência procuram evidenciar as percepções dos entrevistados em relação ao significado da empresa familiar, bem como as relações atribuídas entre esse fator e a confiança organizacional.

[...] as **pessoas acreditam muito na família**, eu acho que a família é muito forte para a maioria das pessoas, e assim quando a gente conversa com alguma pessoa de fora, e diz que é uma empresa familiar, ah, familiar? Que legal, **uma empresa que está crescendo e que ainda é familiar.** As pessoas se impressionam e é sempre positivo, que legal, ainda é familiar. Mas como que funciona? Tem profissionalização? Tem, cada vez mais, busca-se a profissionalização, mas ainda tem

esse lado familiar. Eu acho que as pessoas valorizam muito isso. (G3)

Eu acredito que sim, porque a **gente é acolhido, a gente confia naquilo que eles fazem**, que eles são, **o ser humano é visto, aqui é negociado, é conversado**, então eu confio na empresa e acredito que por ser familiar, ela dá mais esse acolhimento melhor. (G7)

[...] **família já traz confiança né**, eu digo assim ó, ah, é uma empresa familiar, isso já traz confiança né, **traz aconchego**. Ah, três meninos montaram uma loja aí, os três, quatro meninos lá do Morro da Cruz [...] **é diferente do que dizer ah, uma família abriu uma empresa.** (F7)

A tratativa das pessoas como membros da mesma família também foi relacionada por alguns entrevistados à confiança organizacional. De acordo com os relatos dos entrevistados e com as observações realizadas in loco, identifica-se que os proprietários conhecem o nome dos seus funcionários e até mesmo tornam-se amigos dos mesmos, em alguns casos, estendendo os relacionamentos para espaços externos à empresa, sejam com funcionários pertencentes à família ou não.

Os relatos a seguir procuram evidenciar a tratativa das pessoas como membros de uma mesma família, isto é, da família Home & Bike.

[...] pode ser que essa questão da intimidade que em uma empresa familiar tem, pode ser isso mesmo. Pode ser que essa coisa de tratar todo mundo como se fosse da família, porque eles falam na família Home & Bike né, então eles querem realmente que tenha esse contato pessoal, eles não querem simplesmente que seja trabalho sem aquela motivação né. (G4)

[...] todo mundo acha que aqui é mais familiar né. Na verdade eu nunca trabalhei numa empresa familiar né, eu sempre trabalhei em

grandes empresas, e o comparativo, que daí a gente era muito número lá, a gente era só uma matrícula, ah fulana era o 2323 e deu. Hoje eles me conhecem, conhecem a Maria, o dono sabe quem é o funcionário, porque é uma empresa menor, uma empresa familiar fica mais fácil de ter isso. Isso querendo ou não gera um vínculo, como se fosse uma amizade, aí, a gente acaba conhecendo e acaba tendo aquela confiança, acaba sendo a palavra familiar. (F8)

Sobre as constatações das possíveis relações entre a confiança organizacional e a empresa familiar para os clientes externos, identificou-se que os mesmos reconhecem predominantemente a presença dos diretores na empresa e a facilidade que existe nas negociações, bem como nos momentos de necessidade de resolução de problemas.

Verificou-se que por terem mais proximidade com os donos e residirem na mesma cidade em que a empresa foi fundada, os clientes entrevistados, selecionados da matriz, possuem maior conhecimento da história e afinidade com os funcionários e proprietários da organização. Porém, os demais clientes entrevistados, oriundos do cadastro das filiais, também possuíam algum conhecimento sobre a história da empresa e, essa forma de expandir esses conhecimentos sobre a história e cultura pode ser geradora de confiança organizacional, mesmo não tendo contato direto com a família proprietária.

[...] eu conheço eles desde que eles abriram, e a gente percebe também que a empresa está crescendo né, e eu acho que a confiança também passa por aí. E, não sei se a empresa familiar vai ajudar ou prejudicar, justamente por esse aspecto que eu estou falando, porque a agressividade nos preços lá fora, mas ela é familiar, talvez pela administração mesmo. Eu vejo que os parentes que estão aqui são competentes, não é porque é parente que está empregado[...]. (C1)

[...] eu me identifico muito bem com eles, talvez já outro cliente não tem a liberdade que

eu tenho com eles, principalmente com o D3, mas se eu for lá procurar o D1, é a mesma coisa. A família passa esses valores e eles conseguem passar isso para os clientes, principalmente na matriz. A mãe deles, todas as vezes que eu vou na matriz, ela está lá. A Dona Lúcia, daí já fica contando as novidades, que foram para a feira, ela mais aquela nora dela, eu acho que ali aquela mulher ela passa muita coisa. (C2)

Eu acho que por ser uma empresa familiar, de uma família do interior, isso transmite ainda mais confiança assim né. Isso não acontece na concorrência, é muito difícil tu encontrar uma loja que é família assim, que a família está envolvida. (C3)

[...] pelo o que eu conheço da história da família, eles cresceram juntos, passaram dificuldades juntos, e eles também querem passar confiança. Acho que toda família quer ser confiável né. Eu acho que a família deles, a Home & Bike, uma empresa, é uma família que precisa mostrar confiança pra poder fazer uma empresa boa né. No meu caso eu sempre vi isso, a família dos donos consegue transferir confiança para os funcionários e os funcionários conseguem transferir confiança para os clientes. (C5)

Por fim, com o objetivo de sintetizar os conteúdos descritos e analisados neste capítulo, apresenta-se na seqüência um quadro com os elementos predominantes identificados e relacionados aos fenômenos estudados, com base nas entrevistas, análise de documentos e observações livres e, na seqüência, as possíveis interconexões estabelecidas entre os construtos valores e confiança organizacionais, no *lôcus* de uma empresa familiar.

**Quadro 2** - Síntese dos principais conteúdos descritos e analisados

Fenômenos de estudo	Categorias	Subcategorias		
Valores Organizacionais	Declarados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelência no atendimento</li> <li>• Valorização e capacitação dos funcionários</li> <li>• Responsabilidade social e cidadania</li> <li>• Honestidade e confiança</li> </ul>		
	Compartilhados e praticados	Excelência no atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito aos horários e à qualidade de entrega</li> <li>• Qualidade dos produtos e assistência técnica</li> <li>• Negociação facilitada, preços compatíveis, cumprimento de promessas</li> </ul>	
		Honestidade e confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução de problemas de clientes</li> <li>• Cumprimento de promessas</li> <li>• Pagamento dos salários em dia</li> </ul>	
	Valores desenvolvidos ao longo da história	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade, Humildade, "Honrar a Palavra"</li> </ul>		
	Valores familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso/proximidade (dirigentes)</li> <li>• Acolhimento</li> </ul>		
Confiança Organizacional	Indicadores gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de promessas</li> <li>• Qualidade de atendimento</li> <li>• Resolução imediata de problemas</li> <li>• Tempo no mercado</li> </ul>		
	Padrões éticos e normas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de promessas</li> <li>• Resolução imediata de problemas</li> <li>• Cumprimento das obrigações legais</li> </ul>		
	Credibilidade na comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta e/ou atraso na distribuição de informações</li> <li>• Divisão entre setores e/ou filiais</li> <li>• Comunicação externa da empresa</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação financeira</li> <li>• Crescimento e expansão</li> </ul>		

	<b>Solidez organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desistência da abertura de novas filiais</li> <li>• Reconhecimento no mercado</li> </ul>
	<b>Promoção e reconhecimento dos funcionários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento financeiro</li> <li>• Reconhecimento profissional</li> </ul>
	<b>Confiança na empresa familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade dos dirigentes</li> <li>• Significados atribuídos à instituição família</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3 INTERCONEXÕES ENTRE VALORES E CONFIANÇA ORGANIZACIONAIS

Nessa seção foram elaboradas e apresentadas as possíveis interconexões entre os valores da empresa familiar pesquisada e a confiança organizacional. Para tanto, foram estabelecidas conexões entre as categorias referentes aos valores declarados, praticados e compartilhados e aos indicadores da confiança organizacional, identificados na revisão da literatura, a partir do estudo de Oliveira (2004), de maneira que foram acrescentadas descobertas não identificadas na revisão de literatura realizada e presentes nesse estudo.

É importante destacar que as interconexões constituídas entre valores e confiança organizacionais foram idealizadas a partir da percepção dos entrevistados, obtidas por meio dos relatos de entrevistas, das observações e análises de documentos sempre que possível e interpretadas à luz da teoria revisada, de maneira que se procurou colocar esses conceitos em uma relação de influência mútua.

Conforme foi observado na seção referente à descrição e interpretação dos valores organizacionais, foram identificados três valores considerados fundamentais na empresa pesquisada, presentes desde a fundação da mesma, são eles: **simplicidade/humildade/"acessibilidade"; honestidade/"honrar a palavra" e excelência no atendimento**. Dentre esses valores, apenas "honestidade" e "excelência no atendimento" são declarados formalmente pela organização, porém identifica-se que a origem da valorização dos mesmos se faz presente desde os primórdios da empresa, quando ao iniciar o negócio através de uma oficina de bicicletas e, posteriormente expandir para uma pequena loja de móveis e eletrodomésticos, o fundador atribuía importância a

esses valores e ensinava seus filhos e os primeiros funcionários de que suas ações deveriam ser orientadas por esses valores e que essa era uma condição *sine qua non* para o sucesso do negócio. Os valores organizacionais são formados a partir dos valores dos fundadores e orientam a vida das organizações, guiam o comportamento de seus membros e influenciam o que as pessoas fazem (TEIXEIRA, 2008).

Nesse caso, diretores, gestores, funcionários e clientes tendem a assumir informações no presente, com base em interações do passado e formam expectativas de como a empresa agirá em futuras situações. De acordo com Zanini (2007), os valores compartilhados formam a base para a existência das relações de confiança e estabelecem certa ordem social, quando construídos sob a perspectiva de vantagens e benefícios mútuos.

Os critérios de confiabilidade organizacional citados de maneira recorrente pela maioria dos entrevistados foram: **cumprimento das promessas (funcionários e clientes); qualidade no atendimento; resolução imediata de problemas referentes a produtos danificados; tempo que a empresa está estabelecida no mercado.** Dentre esses aspectos, pode-se relacionar às categorias previamente revisadas na literatura: cumprimento de promessas e resolução de problemas, que também estão relacionadas à categoria "padrões éticos e normas organizacionais" e tempo de mercado, que está relacionada à categoria "solidez organizacional". Portanto, a qualidade no atendimento, embora não esteja elencada na literatura como um indicador de confiança, foi citada pelos entrevistados como um dos fatores primordiais para a confiança organizacional e constituiu-se, então, em uma descoberta e contribuição importante desta tese para a compreensão do fenômeno confiança, a qual deve ser considerada em outros estudos organizacionais. Ao "sentirem-se em casa" e serem tratados como "membros da família Home & Bike", os entrevistados afirmam sentir confiança, uma vez que essa relação de comportamentos baseados em "valores familiares" traz em seu bojo a ideia de sinceridade e proteção, de acordo com conceitos de confiança que remetem a aspectos positivos e qualidade na relação, embora alguns dos entrevistados tenham reconhecido que esse aspecto já foi mais valorizado na empresa.

As descobertas descritas anteriormente permitem aproximar valores e confiança organizacionais, ao identificar que a empresa

pesquisada considera que o que é correto e valorizado nessa organização pode gerar confiabilidade na mesma, isto é, ao valorizar, sobretudo a "excelência no atendimento" e o "cumprimento de promessas", honrando a "palavra" que foi dada, cumprindo as promessas realizadas e resolvendo os problemas de clientes, a organização, segundo os entrevistados, adquire *status* de empresa confiável, especialmente para os clientes que parecem ser o foco principal da mesma.

O fato de encontrar essa confiabilidade ancorada na história da organização e presente ao longo do tempo, na sua atuação no mercado, parece transmitir aos atores organizacionais níveis altos de confiança na organização. Identificou-se também que a presença constante dos donos, a acessibilidade gerada por essa presença e o modelo por eles seguido, de simplicidade, honestidade e excelência no atendimento, influencia diretamente a confiança organizacional, pois ao demonstrar a valorização desses comportamentos por meio de práticas efetivas, transmitem às pessoas que as relações são baseadas na reciprocidade e em vantagens mútuas.

Os valores formalmente declarados pela organização são: **excelência no atendimento; valorização e capacitação dos colaboradores; responsabilidade social e cidadania; honestidade e confiança.** Ao serem investigados, por meio do método proposto, identificou-se que, os valores "excelência no atendimento" e "honestidade" parecem ser além de declarados, também compartilhados e praticados na organização pesquisada, os quais foram professados desde a fundação da empresa, transmitidos aos sucessores e demais funcionários, tornando-se orientadores dos comportamentos das pessoas e dos processos de tomada de decisão no cotidiano da empresa. Segundo Domenico e Latorre (2008), um valor torna-se pressuposto básico somente quando é validado socialmente pelos membros do grupo, ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente, em diversas situações, resultados positivos.

As categorias de confiança, previamente elencadas na literatura são: **padrões éticos e normas organizacionais; credibilidade na comunicação; solidez organizacional; promoção e reconhecimento dos funcionários.** Nesse sentido, identificou-se que os indicadores previamente estabelecidos por Oliveira (2004), referentes à pesquisa realizada pela autora sobre a "confiança do empregado na organização" também são



pertinentes ao estudo da confiança organizacional, na percepção de pessoas de diferentes estratos, inclusive para clientes externos. Esses indicadores se manifestam nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos e requerem um relacionamento entre duas ou mais partes, onde as ações de cada parte afetam as demais, sendo percebida por meio das relações sociais (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

O valor "**excelência no atendimento**" encontra ressonância na categoria de confiança "**padrões éticos e normas organizacionais**", pois esta é compreendida pelos entrevistados como um indicador de confiança à medida que a empresa cumpre as promessas realizadas, resolve os problemas de produtos, é transparente nas relações com os clientes e cumpre suas obrigações legais. Essa descrição é compartilhada também na significação do valor citado que, além de cordialidade e simpatia, é identificado na prática ao cumprir as promessas e resolver os problemas de clientes. É importante ressaltar que o "cumprimento de promessas" foi o aspecto mais frequentemente associado à confiança organizacional, ao longo desta pesquisa. Na organização pesquisada, este fator foi reconhecido como uma prática presente tanto nas relações comerciais, com os clientes, quanto na relação com os funcionários, quando ao firmar compromisso sobre algum aspecto, os gestores da organização nunca deixaram de cumprir. Trata-se de um "jeito familiar de ser", em que os acordos, mesmo não sendo redigidos e assinados pelas partes, são cumpridos de maneira que os sujeitos envolvidos confiam nas combinações realizadas com a empresa e nas combinações realizadas no "fio do bigode". Identifica-se que esse "jeito familiar de ser" diminui a vulnerabilidade e gera previsibilidade nas relações com a empresa, contribuindo positivamente para a confiança organizacional (ROUSSEAU *et al.*, 1998; NAKAYAMA *et al.*, 2007; JARAMILLO; LÓPEZ, 2010). Esse aspecto aproxima as relações de confiança ao conceito de contrato psicológico, em que uma parte acredita em uma promessa, criando uma obrigação subjetiva de fornecer benefícios futuros. Trata-se da crença de que uma promessa foi feita e aceita por ambas as partes (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994). O contrato psicológico, portanto, ao contrário dos contratos de emprego formal, não é feito apenas uma vez, mas é revisado ao longo da permanência do funcionário na organização.

Nesse sentido, verifica-se que ao ser considerado prioritário no cotidiano da organização, sendo declarado, compartilhado e praticado pelos atores organizacionais, o valor "excelência no atendimento" pode ser considerado um fator de confiança organizacional, embora não se tenha identificado esse indicador na revisão da literatura realizada. Um exemplo da relevância conferida ao assunto pode ser observado nos relatos de D1, ao declarar aos seus funcionários que "esse valor deve ser comparado a uma oração que precisa ser lembrada diariamente" e que, mesmo não recordando de todos os valores declarados pela organização, entende que a Home & Bike deseja "colocar o cliente sempre em primeiro lugar". Outro aspecto ilustrativo da relevância que a organização confere à excelência no atendimento está presente em sua missão, a qual declara que "*satisfazer e encantar clientes, através de excelente atendimento, valorização das pessoas, diferenciação em produtos, preços e serviços*".

Também em relação ao valor declarado e ao indicador de confiança organizacional, no documento referente ao manual do colaborador, é expressa a crença de que todos os funcionários, independentemente da função exercida, devem ter em vista a satisfação dos clientes, seja ao atendê-los nas lojas, entregar e/ou montar os produtos comprados em suas residências ou de maneira indireta, ao oferecer todo o suporte necessário para a satisfação dos clientes. Nesse sentido, conforme é contemplado no documento e nos relatos dos entrevistados, os dirigentes reforçam esse valor nos treinamentos de integração e orientam todos os funcionários que colaborem na prática no mesmo, de maneira que todos os entrevistados percebem a congruência entre o que é declarado e o que praticado no dia-a-dia da organização.

Além disso, de acordo com o que foi relatado na pesquisa, a empresa divulga e enfatiza essa valoração nos materiais impressos de propaganda, por meio da mídia veiculada na televisão, nos anúncios da internet e nos treinamentos e reuniões realizados com os funcionários. Portanto, o valor "excelência no atendimento não é apenas uma ideia manifesta ou uma idealização, mas consiste em verdadeiras razões dos comportamentos dos indivíduos. De acordo com Teixeira (2004), para que os valores declarados por uma organização sejam capazes de nortear seus rumos, é necessário que sejam compartilhados entre os indivíduos, fazendo parte da cultura organizacional.

Outro aspecto relevante, observado *in loco* e por meio dos relatos de entrevista, diz respeito à valorização de comportamentos direcionados ao bom atendimento, mesmo quando estes vão de encontro à política de profissionalização anunciada pelos dirigentes, na atualidade. Verifica-se que, na percepção de D1, "se for para deixar o cliente satisfeito, as regras e as normas organizacionais devem ser quebradas". Os relatos dos demais diretores também são ilustrativos da preocupação em satisfazer os clientes da Home & Bike e, segundo esses entrevistados, essa certeza é um fator gerador de confiança organizacional.

[...] as pessoas que estão vindo de fora [...], **vai gerar confiança, porque elas vão perceber os nossos valores.** Então, isso automaticamente vai gerar confiança, porque elas vão perceber que a gente valoriza esse relacionamento, essa convivência, essa gentileza, o cumprimento dos prazos, a honestidade, então, automaticamente vai gerar confiança nas pessoas. (D2)

[...] **a Home & Bike faz de tudo para agradar o cliente**, e se ele tiver algum problema, a gente vai fazer de tudo para resolver esse problema do cliente. [...] se a gente tem um segmento de produto e a gente acha que não vale a pena trabalhar porque esse produto dá problema, a gente prefere parar de trabalhar com esse produto, do que ficar com ele e ficar se incomodando. Isso é forte, isso é um valor. (D3)

A relação entre esse valor e a confiabilidade na empresa também aparece de maneira recorrente nos relatos dos clientes. No conjunto dos conteúdos expressos nos relatos dos entrevistados, identificaram-se aspectos remetentes à cordialidade, ao respeito pelo tempo de decisão do cliente e pela real necessidade de compra, a atenção e disponibilidade exclusivas ao cliente no momento em que ele está escolhendo e decidindo por um produto e, sobretudo, à transparência em relação à qualidade e especificidade dos produtos. Além disso, a

busca pela fidelização dos clientes parece ser evidenciada por meio do respeito aos horários de entrega e montagem de mercadorias; da qualidade dos produtos comercializados; do cumprimento das promessas realizadas e do processo de negociação facilitado.

É importante ressaltar que o cumprimento dos horários de entrega e montagem de mercadorias foi citado com frequência nas entrevistas como um diferencial competitivo, oferecido pela organização. Esse aspecto, presente no cumprimento dos agendamentos de horários realizados é compartilhado por todos os entrevistados e associado a um indicador de confiabilidade. À medida que se estabelece uma relação de interdependência e vulnerabilidade entre as partes e ao perceber que tudo acontece segundo o "contrato" acordado, os controles formais tornam-se insuficientes e o risco é minimizado na percepção dos entrevistados, configurando uma relação de confiança entre as partes (ZANINI; LUSK, WOLF, 2009; BATISTA; OLIVEIRA, 2012).

Também se observou que o reconhecimento sobre a qualidade dos produtos comercializados pela Home & Bike aparece de maneira recorrente nos relatos que, segundo os entrevistados gera "garantias" em longo prazo para os clientes, bem como a segurança para os vendedores comercializarem os produtos e conquistarem a confiança de seus clientes. Segundo Zanini (2007, p. 89), "a lógica apoia-se no fato de que, se os empregados confiam na empresa, a confiança pode ser mais facilmente transferida para o relacionamento com o cliente". Constatou-se que, embora não existam garantias formais de que os produtos comercializados não possam dar problemas, no momento em que eles surgem, a empresa oferece o suporte necessário, priorizando os casos de assistência técnica e em alguns casos, resolvendo problemas que já não se encontram mais na garantia.

Ao procurar atender bem os seus clientes e certificar de que existe o interesse na fidelização dos mesmos, a empresa acaba gerando o conceito da compra com garantias e suporte, mesmo que não haja exigências legais. Portanto, identifica-se que ao estabelecer relações de confiança com os seus clientes, a organização minimiza as expectativas possivelmente percebidas de que em momentos de problema com os produtos, agirá de maneira oportunista (ZANINI; LUSK; WOLF, 2009; GUARDANIA *et al.*, 2013).

Em consonância com esse aspecto, ressalta-se que essa crença de que haverá uma troca recíproca entre as partes, isto é, de que o cliente gasta seu dinheiro na empresa e de que esta honrará com a palavra dada e também de que os empregadores honrarão as promessas feitas aos funcionários, encontra amparo no conceito de contrato psicológico, em que Rousseau (1989; 2000; 2001) defende a crença dos indivíduos sobre a troca recíproca entre eles. O cumprimento das promessas, isto é, do contrato psicológico, encontra ressonância nos ensinamentos professados pelo fundador, de que aquilo que foi acordado, mesmo que apenas verbalmente, precisa ser cumprido. No entanto, entende-se que a confiança gerada nas relações é uma forma de contrato implícito que não pode ser facilmente adquirida, mas que ao perceber que os comportamentos e as decisões organizacionais são baseados em um conjunto de valores que dão sustentação à confiança, levam os indivíduos a confiarem na organização.

Em função de um desejo de profissionalização anunciado pelos dirigentes, em especial por D2, e da percepção relatada por uma minoria de entrevistados a respeito de mudanças ocorridas na atualidade, identificou-se que o fato de alguns clientes terem registrado reclamações em *sites* apropriados e/ou no PROCON levou os dirigentes a tomarem decisões mais rápidas em relação a resolução dos problemas, o que gerou a percepção de incongruência para um dos gestores entrevistados, ao entender que os casos que se tornam públicos são prioridades para a empresa. Outro aspecto que parece ser percebido pelos funcionários e gestores entrevistados como um fator contrário às práticas organizacionais está relacionado à tabela de preços utilizada que, segundo os relatos, tem gerado uma imagem de marca "careira" e levado os clientes mais antigos, em especial os mais humildes, a não fazerem mais compras na Home & Bike, migrando para a concorrência. Os fatos descritos parecem ser paradoxos entre aquilo que é inquestionável e gerador de confiança e o que tem sido praticado na atualidade, em especial, por meio das estratégias de preços adotadas.

Entende-se que se essa "imagem de empresa careira", se não for tratada em longo prazo, pode comprometer a percepção acerca dos valores "simplicidade", "honestidade e confiança" e se transformar em dúvidas sobre o interesse autêntico pelo cliente, comprometendo a percepção de transparência, integridade e

consistência que, de acordo com Zanini (2007), produz implicações nos níveis de confiança organizacional. Portanto, a confiança organizacional se estabelece à medida que os indivíduos envolvidos com a empresa percebem que sua direção e comportamentos são baseados em valores.

Porém, embora se tenha identificado os aspectos citados referentes à "imagem de empresa careira" e "cuidados especiais para reclamações públicas", entende-se que estes ainda são tratados como exceção, e que a valorização da "excelência no atendimento" parece nortear a maioria dos comportamentos organizacionais e é percebida de maneira unânime como um valor declarado e praticado pela organização.

Outro valor considerado fundamental na empresa pesquisada, decorrente da visão de mundo do fundador, é o valor "**honestidade e confiança**" que, segundo o que foi apanhado em relatos, observações e nas análises de documentos, parece ser oriundo da importância que o fundador atribuía às relações estabelecidas, dentro e fora da organização e que encontra ressonância na visão dos principais portadores da cultura, na atualidade. Em princípio, os comportamentos voltados à resolução dos problemas de produtos, ao cumprimento das promessas e ao pagamento dos salários de funcionários com pontualidade, posicionam as percepções dos entrevistados em relação à prática desse valor, reproduzindo-se como preditores da confiança organizacional.

A crença de que as relações, com clientes ou funcionários, são orientadoras das decisões e dos comportamentos organizacionais, torna-se internalizada nas pessoas, e é caracterizada como um valor à medida que elas não enxergam a necessidade de comprovação de que aquilo que acreditam é verdadeiro. Desse modo, a vulnerabilidade e o risco, presentes nas relações de confiança, são minimizadas, pois os comportamentos baseados na honestidade parecem ser previsíveis para as pessoas e confirmam a percepção de que a organização não agiria de maneira oportunista (ZANINI; LUSK; WOLF, 2009).

A honestidade, segundo os entrevistados, se torna visível na organização pesquisada, à medida que ela cumpre com aquilo que é prometido e por isso, torna-se confiável. É importante ressaltar que, embora a maioria dos funcionários entrevistados tenha associado o valor "honestidade e confiança" ao pagamento correto

dos salários, a maioria das citações realizadas nesse estudo foi relacionada às relações comerciais estabelecidas entre a empresa e os seus clientes.

O valor conferido à honestidade encontra ressonância na categoria de confiança, proposta por Oliveira (2004), referente a "padrões éticos e normas organizacionais", em que o foco na resolução de problemas de produtos e o cumprimento das obrigações legais foram os fatores mais citados, representantes das percepções dos entrevistados acerca dessa categoria.

Em relação ao valor declarado "**responsabilidade social e cidadania**", embora se tenha associado a algumas práticas de participação em eventos da comunidade, o significado do mesmo parece ser desconhecido para a maioria dos entrevistados, de maneira que não foi identificada uma preocupação com esse elemento ao longo da história da organização e nem práticas efetivas que legitimassem esse valor, tornando-se alvo de crítica de uma cliente entrevistada, ao relatar que as ações possuem apenas objetivos comerciais e utilitaristas, para a divulgação da marca e conseqüente venda de produtos. Portanto, considera-se que, embora seja declarado, esse valor não é compartilhado e praticado no cotidiano da organização e, a sugestão que se faz é que seja feita uma revisão a respeito do mesmo, subtraindo-o dos documentos em que foi declarado ou ressignificando-o por meio das práticas organizacionais.

A respeito do valor declarado "**valorização e capacitação dos colaboradores**", identificou-se nas práticas observadas, nos documentos analisados e nos relatos dos entrevistados que esse valor é representado pela percepção dos entrevistados acerca dos treinamentos e oportunidades de capacitação oferecidos pela empresa. Verificou-se ainda que a possibilidade de crescimento na organização também foi destacada como uma prática amparada nesse valor, porém, apenas os diretores e gestores ressaltaram esse aspecto, os quais reconhecem que a empresa oferece aos seus líderes treinamentos específicos para a área, bem como possibilidades de bolsa de estudo, desde que o curso almejado esteja relacionado à função exercida, porém esse elemento não foi identificado pelos funcionários entrevistados. Observou-se na caracterização dos participantes da pesquisa que todos os gestores entrevistados possuem ensino superior completo ou em andamento no curso de Administração ou em Processos Gerenciais.

Aspectos como flexibilidade de horários, compreensão de demandas pessoais, empréstimos financeiros, dentre outros fatores, também foram citados como forma de valorização dos funcionários, porém com menor frequência. Estes elementos, decorrentes da "gestão familiar" em que devido à proximidade e acessibilidade aos dirigentes encontra-se a possibilidade de "negociar demandas particulares", parecem ser reconhecidos pelas pessoas como uma forma de valorização do "lado humano na empresa", embora o critério de merecimento seja subjetivamente escolhido pelos dirigentes. De acordo com Berhnhoeft (1989), nas empresas familiares comumente se valorizam os laços afetivos, a antiguidade e fidelidade dos funcionários, bem como a "obediência" aos cargos de poder e, essas características paternalistas, foram identificadas na empresa pesquisada.

O valor anteriormente citado encontra ressonância na categoria de confiança "**promoção e reconhecimento dos funcionários**", a qual foi descrita por meio de associações produzidas com o reconhecimento financeiro e profissional ofertado pela organização. Com relação a este aspecto, identificou-se que, embora a empresa pague o piso salarial de maneira igual para os funcionários da matriz e das filiais, e considerando que o piso pago na matriz é maior do que o ofertado na concorrência da região, esse aspecto não foi compartilhado pelos entrevistados como um fator gerador de confiança organizacional. A falta de transparência em relação aos critérios de pagamento, a equidade salarial entre os funcionários com mais e os com menos tempo de empresa e a falta de benefícios parecem ser fatores de insatisfação, levando a maioria dos entrevistados a concluir que o reconhecimento financeiro poderia ser melhor. Para Zanini (2007), a percepção comum de justiça dentro da empresa influenciará significativamente os investimentos de confiança entre os membros de uma organização.

O relato apresentado a seguir procura ilustrar por meio da fala de um gestor entrevistado, a associação produzida entre a valorização dos funcionários e o fator confiabilidade:

[...] os valores são as coisas importantes que a empresa se preocupa. **Como é que eu vou confiar, por exemplo, numa empresa que**



**não se preocupa com o funcionário?** [...] não tem como confiar numa empresa que não valoriza as coisas que eu valorizo. (G3)

Nesse sentido, a "valorização e capacitação" dos funcionários é reconhecida apenas por uma minoria dos entrevistados, em grande parte gestores, de maneira que não pode ser considerado um valor compartilhado e arraigado na organização e, também não pode ser considerado um fator de confiança na organização estudada. Identifica-se que embora a preocupação com o bom ambiente de trabalho e com a valorização dos funcionários tenha sido identificada nos relatos dos dirigentes, esse valor não é percebido pela maioria dos entrevistados e, mesmo identificando os altos investimentos em capacitação dos mesmos, parece que o objetivo final está relacionado à preparação dos funcionários para atender bem os clientes, identificando uma relação utilitarista da troca de excelência no atendimento pela remuneração financeira. É importante ressaltar que, nas organizações, é possível a existência de sistema de valores que competem entre si, dando origem à subculturas que, de acordo com Zanelli e Silva (2008), são formadas por grupos de pessoas cada qual com seu padrão típico de valores alinhados ou não com os valores compartilhados na organização. Entende-se que esse aspecto é merecedor de atenção na organização pesquisada, pois além de constituir um valor declarado, identifica-se que é imprescindível para a existência de uma cultura organizacional baseada em confiança (BATISTA; OLIVEIRA, 2012), pois a percepção de congruência dos valores declarados nas práticas é favorável para o alcance dos objetivos organizacionais (SILVA; SILVA, 2010).

A categoria, "**credibilidade na comunicação**", indicadora da confiança organizacional também pode ser aproximada do valor anteriormente citado, sendo percebida pelos entrevistados como sendo deficitária na empresa pesquisada. Aspectos como a falta e atraso na distribuição de informações e a divisão entre os setores e filiais da organização parecem comprometer a confiança organizacional, uma vez que a omissão e distorção das informações podem levantar suspeitas de que a organização está escondendo a verdade e de que a mesma poderá agir de maneira oportunista (OLIVEIRA, 2004; ZANINI, 2007), podendo comprometer a percepção do valor "**honestidade e confiança**".

Embora se tenha identificado que mesmo não sendo unânime, os gestores entrevistados reconhecem mais a credibilidade na comunicação do que os demais entrevistados e, entende-se que essa percepção pode ser influenciada pela constante participação nas chamadas "reuniões executivas", em que são discutidos desde assuntos triviais a estratégicos. Porém, segundo os funcionários entrevistados, as informações não são disseminadas com a mesma constância a todos na organização, comprometendo a percepção dos mesmos a respeito desse elemento de confiabilidade que, de acordo com grande parte dos autores (WHITENER *et al.*, 1998; JEFFREY, 1999; OLIVEIRA, 2004; ZANINI; MIGUELES; COLMERAUER; MANSUR, 2012), constitui-se como um dos indicadores da confiança organizacional.

E, na investigação da confiança organizacional por meio da categoria "**solidez organizacional**", identificou-se que a situação econômica atual da empresa é percebida de maneira não favorável pelos entrevistados. Embora a maioria tenha identificado positivamente grandes possibilidades de crescimento e expansão e o tempo em que a organização se encontra no mercado, as informações acerca dos empréstimos financeiros realizados, o programa de redução de custos, da queda no faturamento das três lojas e da desistência da abertura de novas filiais, conforme havia sido anunciado, parece amedrontar os entrevistados a respeito da viabilidade futura. O sentimento de risco e incerteza pode afetar negativamente a confiança organizacional e a vulnerabilidade apontada pelos entrevistados parece reforçar essa percepção (BREI; ROSSI, 2005; KEATING; SILVA; VELOSO, 2010).

Portanto, os valores professados e aprendidos ao longo da história da organização, desde a fundação, parecem, nesse sentido, fazer mais significado para os entrevistados do que o conjunto de valores declarados na atualidade, gerando um sentimento de segurança em relação à gestão de D1 que, aprendeu desde cedo com seu pai a importância de honrar a palavra, ser honesto e de tratar bem os clientes, mesmo diante das dificuldades. A falta de experiência para lidar com momentos de crise financeira pode comprometer a confiabilidade na organização, pois segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995), a competência é um dos fatores que parece diminuir o risco diante das situações incertas. Mas, a "história de sucesso" da Home & Bike e as características empreendedoras de D1, parecem

influenciar significativamente a percepção dos gestores e funcionários entrevistados que, mesmo identificando um momento financeiro não favorável, confiam na solidez da empresa.

Por fim, foram aproximadas algumas peculiaridades da organização pesquisada, segundo os "**valores familiares**" percebidos e as características de uma "**empresa familiar confiável**". Em função disso, ao serem identificados valores peculiares de uma empresa familiar, identificou-se que a presença constante dos proprietários no cotidiano da organização, o "acolhimento" oferecido aos membros da "grande família Home & Bike" torna presente as relações paternalistas no ambiente organizacional, em que os clientes são tratados como parentes, os funcionários como filhos e, a organização, como uma mãe, que conhece a todos e os "acolhe em seus braços" e são reconhecidos de acordo com os critérios estabelecidos por quem detém o poder. Segundo Torres e Dessen (2008), no Brasil predomina um clima de negócios voltado para o paternalismo, em que são feitas pressões para a obediência das figuras de poder.

A concepção de organização familiar confiável também foi remetida à proximidade dos proprietários, ao acolhimento recebido no local de trabalho e, ao significado da instituição família que, de acordo com os entrevistados, torna o ambiente mais amistoso e acolhedor.

**[...] os valores de uma empresa familiar, parece que tu confia mais,** porque eu sei quem são os donos, eu vou saber onde ele se encontra, parece que isso gera mais confiança. (F8)

A Home & Bike é a referência nessa cidade, porque **lá está a família participando de tudo o que acontece dentro da empresa**, ela é a família que transmite segurança, ela é a família que se comunica, porque todo mundo conhece todo mundo, então, essas famílias tradicionais procuram sempre aquela loja porque a família está lá dentro. Pode chegar lá, o D1, a mulher dele, a mãe dele, por isso sempre as pessoas confiam na loja. Pra mim é uma grande referência. (C2)

Embora se entenda que os "valores familiares" podem ser associados ao conceito de empresa confiável, identificou-se a falta de afinidades e de uma visão comum de negócio entre os membros da família que também foi destacada como um fator relevante para alguns gestores e funcionários entrevistados, em que os mesmos relatam que para quem não conhece, nem se identifica como uma família. Este aspecto pode representar uma incongruência para os atores organizacionais que, ao perceberem um distanciamento entre os familiares, podem estender para as relações de confiança, comprometendo os "valores familiares" percebidos. Porém, verificou-se que para os clientes entrevistados, o relacionamento familiar é destacado como um aspecto positivo na organização estudada.

Outro aspecto identificado refere-se à inexistência de alinhamento estratégico entre os dirigentes sobre as prospecções de futuro da empresa, em que, de um lado identifica-se a busca de D2 pela profissionalização, a padronização e a burocratização dos processos e de outro, os discursos e comportamentos de D1 e D3 voltados sobretudo ao "jeito de ser Home & Bike", que foi aprendido com o pai em que a padronização de processos fica em segundo plano, se o objetivo é a excelência no atendimento e a satisfação dos clientes. Entende-se que essa falta de alinhamento e a percepção de que os pensamentos são contrários pode gerar nos atores organizacionais sentimentos de ambiguidade, comprometendo a confiança organizacional e produzindo efeitos negativos sobre os resultados da empresa. As perspectivas de futuro de D2, orientadas pela visão de um consultor externo contratado, parecem gerar certa instabilidade nas projeções de cenários, e as ações oriundas dessa visão, foram relatadas por alguns entrevistados como fontes de insegurança e medo e como possibilidade de comprometer o "jeito de ser" da organização.

De maneira complementar a investigação realizada e com vistas a explorar as interconexões entre valores e confiança organizacionais na percepção dos participantes, no término das entrevistas, perguntou-se aos entrevistados a respeito das possíveis relações entre os dois construtos e identificou-se que a maioria das respostas relacionava a confiança organizacional à congruência entre o que é declarado e o que é praticado. Os relatos apresentados na sequência são ilustrativos desse aspecto.

[...] as pessoas vão trabalhar em cima da nossa missão, em cima dos nossos valores, a partir do momento que elas se sintam confiantes. De que realmente aquilo dali é um propósito, de que realmente aquilo dali é vivenciado. (D2)

**[...] se eu tenho um valor e não pratico, eu não gero confiança,** então uma coisa depende da outra. Não adianta eu ter valores e não praticar, daí minha confiança é zero, porque daí na hora que eu imagino que aquele valor vai ser executado, não é feito, daí eu perco a confiança. (G1)

Se eu identificar que se fala uma coisa e se faz outra, tem quebra de confiança e isso acontece aqui em partes. (F1)

Eu acho que sim, porque eu acho que é por causa disso, eles prometem o que eles podem cumprir e as promessas vêm dos valores e eles cumprem. (F6)

Outro aspecto identificado na relação entre valores e confiança organizacionais produzida pelos entrevistados foi a crença da maioria em relação à preservação e vivência dos valores organizacionais e de que esses valores geram a confiança organizacional.

[...] quando se coloca a minha missão da empresa, a minha visão da empresa e o meu valor da empresa, eu acho que a empresa no fundo ela vai trabalhar forte para que aquele valor aconteça. **Então eu acho que se foi escolhido esses pontos para serem valor da Home & Bike, eu acredito que se vai trabalhar cada vez mais para que esses valores não se percam.** (G6)

[...] a partir do momento que a gente entra na Home & Bike, **a gente tem que ter confiança nos valores, que é aquilo que vai dar certo,**

que é aquilo que vai fazer a empresa crescer, enfim, a gente tem que caminhar junto né. (F5)

Também foi possível identificar nos relatos dos clientes entrevistados algumas relações estabelecidas entre os valores e a confiança organizacionais, de maneira que os mesmos ressaltam que a confiabilidade da organização está relacionada às práticas que são baseadas em valores e, ao crescimento da organização, embora esse aspecto não esteja plenamente centrado na realidade atual da empresa.

[...] a confiança não é só abstrata né, ela se torna palpável quando a gente fala que a empresa é sólida, que a empresa está crescendo, que a empresa está abrindo mais filiais, que é uma empresa que está se expandindo, então a confiança perpassa por esse caminho. Então, na objetividade, a questão da confiança é tu chegar aqui e saber que vai levar um produto de qualidade, que vão te oferecer prazos, que vão te atender bem, então é uma empresa de confiança e é uma empresa de valor também (C1)

[...] eles querem que o cliente saia satisfeito, nenhuma empresa quer problema, e pra isso, se eles trabalharem em conjunto, cada um fazendo a sua parte, mas para atender o cliente bem. Eu acho que essa confiança, a união deles, a família, e a confiança tem que fazer transparecer para o cliente. (C5)

Em síntese, a questão que deu origem a essa seção diz respeito às interconexões entre os valores e a confiança organizacionais e identificou-se que nem todos os valores declarados pela organização são de fato introjetados em sua cultura e são compartilhados pelos indivíduos, podendo comprometer a confiança organizacional. A empresa pesquisada tem nos valores relativos a "excelência no atendimento" e "honestidade e confiança" o seu alvo e estão diretamente relacionados a categoria de confiança "padrões éticos e normas organizacionais". Os entrevistados, de todos os estratos, reconhecem que efetivamente esses valores são praticados no

dia-a-dia da organização, minimizando as possibilidades de risco para os clientes em relação à satisfação na compra, bem como em relação às promessas realizadas aos funcionários. Além da identificação da prática desses valores declarados, também foram identificados valores informais, orientadores dos comportamentos organizacionais, como "simplicidade" e "cumprimento da palavra", diretamente relacionado ao valor declarado "honestidade e confiança".

Em relação aos valores declarados "valorização e capacitação dos colaboradores" e "responsabilidade social e cidadania", identificou-se que os mesmos não são percebidos como norteadores das práticas organizacionais. A "valorização e capacitação dos colaboradores" está relacionada à categoria de confiança "promoção e reconhecimento dos funcionários" que, guiada por "características familiares" de acolhimento e aconchego e reconhecida pelos altos investimentos em treinamentos, não é percebida pelos entrevistados como um fator gerador de confiança organizacional.

Outro aspecto identificado foi que na empresa pesquisada, os dirigentes demonstram interesses conflitantes, isto é, um paradoxo que reúne de um lado o foco na profissionalização e padronização de normas e processos e, de outro, a manutenção e reforço do valor que faz parte da essência da organização, isto é, "excelência no atendimento". Essas dissonâncias foram expressas pelos dirigentes e parecem gerar algumas incongruências na realidade da empresa, gerando um nível de insegurança aos gestores e funcionários, afetando a confiança organizacional. Este estudo sugere a complexidade característica do comportamento organizacional, de maneira que a compreensão dos valores declarados e praticados e dos aspectos referentes à confiança organizacional são essenciais para o próprio posicionamento da empresa no mercado em que atua. Entende-se que a confiança organizacional comumente torna-se necessária para o estabelecimento de um clima ético no ambiente de trabalho e está relacionada à longevidade de uma empresa. Neste sentido, corrobora-se com Collins e Porras (1995) em que, ao estudar um conjunto de "empresas visionárias", os autores identificaram a necessidade de investimento em alinhamento, segundo os valores essenciais das organizações, articulando as práticas organizacionais em torno dos seus valores essenciais, visando atingir objetivos concretos e bem delineados, abrangendo

a satisfação de todos os envolvidos com a organização. Dessa forma, ao gerar congruência entre aquilo que é professado e praticado, gera-se confiança organizacional que pode traduzir-se em resultados de sucesso. O relato a seguir procura ilustrar a importância desse alinhamento.

[...] foi criado os valores porque isso já existia na empresa, só que não estava bem montado, então tendo isso no papel, a gente tem o concreto, digamos assim. E isso tem a ver com confiança, porque no momento que tu tens **clareza do que a empresa espera**, do que a empresa quer, você tem confiança, porque daí você vai ver é isso que eu quero é, se não é isso que eu quero, vou cair fora. [...] se não é bem isso que eu quero, a pessoa pode até tentar entrar, mas ou ela se molda ou ela vai cair fora, porque a empresa não vai mudar porque aquilo ali é a base dela. (G4)

Verificou-se, no entanto, que na organização pesquisada a falta de alinhamento entre os dirigentes e os funcionários acerca dos propósitos organizacionais produz impactos negativos na confiança e compactua-se do pressuposto de Jaramillo e López (2010) de que a confiança organizacional pode ser diretamente associada ao compartilhamento de valores. A certeza de que as partes interdependentes não agirão de maneira oportunista e buscarão "agir baseadas em valores" parece atribuir certa "garantia" ao relacionamento. Também a percepção de que as ações organizacionais não são apenas direcionadas a benefícios para os acionistas parece ser de grande importância no estabelecimento da confiança organizacional, de maneira que ao buscar a geração de valor para os *stakeholders* (clientes, funcionários, fornecedores, comunidade e acionistas), a empresa transmite confiabilidade ao demonstrar reciprocidade e benefícios mútuos, baseada em uma visão em longo prazo, que segundo Mackey e Sisodia (2014), proporcionará resultados melhores, atribuindo-lhe vantagens competitivas e sustentáveis.

O quadro apresentado a seguir procura sintetizar as principais aproximações entre os valores declarados, compartilhados e praticados na organização pesquisada e os



indicadores da confiança organizacional, conforme os conteúdos elaborados nesta seção.

**Quadro 3 - Síntese das aproximações entre valores e confiança organizacionais**

<b>VALORES ORGANIZACIONAIS</b>	<b>INTERCONEXÕES</b>	<b>CONFIANÇA ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• declarado</li> <li>• compartilhado e praticado</li> </ul>	<b>Excelência no atendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreensão abrangente sobre confiança<sup>13</sup>;</li> <li>• padrões éticos e normas organizacionais</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• resolução de problemas de produtos</li> <li>• cumprimento de promessas (clientes e funcionários)</li> </ul>	<b>Honestidade e confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreensão abrangente sobre confiança ;</li> <li>• padrões éticos e normas organizacionais</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proximidade dos dirigentes</li> <li>• significados atribuídos à instituição família (acolhimento, aconchego, "membro da família")</li> </ul>	<b>Empresa familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acessibilidade aos dirigentes da empresa;</li> <li>• significados atribuídos à instituição família</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>13</sup> Identificada pelos entrevistados nas questões gerais sobre confiança, sem considerar as categorias pré-definidas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo dessa pesquisa foi o de descrever e interpretar as interconexões existentes entre os valores e a confiança organizacionais em uma empresa familiar, da grande Florianópolis, na percepção de diretores, gestores, funcionários e clientes. Para tanto, procurou-se compreender os valores organizacionais como componentes centrais da cultura e que servem de orientação para os comportamentos organizacionais (SCHEIN, 2001; 2009; TAMAYO, 2004; 2007; TAMAYO; BORGES, 2006). A confiança organizacional foi compreendida 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, na expectativa de que a outra parte agirá de maneira colaborativa (ZANINI; LUSK; WOLF, 2009). Também se entende que os componentes de vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa são constituintes deste conceito (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ROUSSEAU *et al.*, 1998; BREI; ROSSI, 2005; NAKAYAMA *et al.*, 2007; KEATING; SILVA; VELOSO, 2010; JARAMILLO; LOPEZ, 2010); e, uma vez atingidos altos níveis de confiança organizacional, diminui-se ou até mesmo extingue-se a necessidade de mecanismos de segurança, controle e monitoração contra ações oportunistas (ZANINI, 2007; ZANINI; MIGUELÉS, 2014).

Para descrever e interpretar os valores organizacionais declarados, compartilhados e praticados na organização familiar estudada, foram utilizados os documentos disponibilizados pela mesma, as observações livres e os relatos dos participantes acerca dos valores ensinados pelo fundador e os valores declarados pela organização, de maneira que não foram utilizadas escalas pré concebidas, investigando os valores a partir da realidade encontrada, sob a perspectiva subjetivista da realidade social. É relevante ressaltar que as organizações são unidades concretas e abstratas e os seus valores são, em realidade, os valores compartilhados pelos indivíduos que dela fazem parte (TEIXEIRA, 2008). Portanto, entende-se que os valores percebidos pelos atores sociais são valores compartilhados pelos membros da organização.

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".

O estudo demonstrou que é evidente a influência da visão de mundo do fundador na consolidação dos valores organizacionais-chave, vigentes na empresa pesquisada, como a "simplicidade", "excelência no atendimento" e "honestidade". Tal constatação foi amplamente explicitada em relatos, documentos e artefatos visíveis identificados nos ambientes físicos da empresa. Esses valores que foram transmitidos aos diretores membros da família, em especial ao segundo filho, parecem guiar efetivamente os comportamentos na organização, de maneira que, embora nem todos sejam declarados formalmente nos documentos da empresa, já não são mais questionados pelos atores organizacionais.

Devido à presença de relações paternalistas, baseadas em relações de poder e na "troca de favores", característica primordial da empresa estudada, disseminou-se ao longo da história da organização a ideia de que todos fazem parte da "família Home & Bike" e que, ao trabalhar nessa empresa, o funcionário é "acolhido" e juntamente a família do mesmo, a qual também se torna conhecida dos diretores. Com base nesse contexto, são realizadas as distribuições de benefícios, as possibilidades de flexibilizar os horários de trabalho e as oportunidades de crescimento e profissionalização na empresa. Esse aspecto parece configurar os vínculos afetivos relacionados à organização, relatados por alguns entrevistados e reduzir estratégias profissionalizadas de gestão de pessoas, levando a questionar o grau de justiça organizacional e de confiança no contrato psicológico.

A empresa declara formalmente os valores "excelência no atendimento"; "valorização e capacitação dos colaboradores"; "responsabilidade social e cidadania" e "honestidade e confiança". Entretanto, identificou-se no que se refere ao compartilhamento pelos entrevistados e à prática dos mesmos, apenas "excelência no atendimento" e "honestidade e confiança" encontram ressonância na realidade socialmente construída na empresa, de maneira que as práticas organizacionais se encontram ancoradas principalmente no valor que remete à preocupação com os clientes. Algumas inconsistências acerca dos valores declarados foram discutidas no decorrer do trabalho, como por exemplo, as práticas associadas à "responsabilidade social e cidadania" que parecem objetivar apenas relações instrumentais de comercialização de produtos e divulgação da marca, o que representa um distanciamento entre o que é declarado e praticado.

O valor "excelência no atendimento" é compartilhado e praticado por todos os entrevistados e foi associado ao cumprimento de horários no momento de entrega e/ou montagem de mercadorias; à qualidade dos produtos comercializados pela organização; à assistência técnica oferecida aos clientes e à resolução imediata dos problemas com produtos e ao cumprimento das promessas realizadas.

A respeito do valor declarado, compartilhado e praticado pela organização "honestidade e confiança", identificou-se que o mesmo é associado pelos entrevistados a fatores similares aos citados anteriormente e que, de acordo com os participantes são representativos da prática cotidiana desse valor, como a resolução dos problemas com produtos; o cumprimento das promessas realizadas e até mesmo, o pagamento dos salários dos funcionários com pontualidade.

Em relação à "valorização e capacitação dos colaboradores", constatou-se que o mesmo é percebido como praticado pela maioria dos diretores e gestores entrevistados e uma minoria de funcionários, especialmente devido aos altos investimentos feitos em treinamento e capacitação dos funcionários. A possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa também é percebida pela maioria dos diretores e gerentes, mas não foi citado pelos funcionários entrevistados. Porém, esse valor parece não ser compartilhado por todos os entrevistados e parece não ser orientador das ações

organizacionais, não podendo ser considerado um pressuposto arraigado da cultura organizacional.

O valor anteriormente citado encontra ressonância na categoria de confiança "promoção e reconhecimento dos funcionários" que, segundo Oliveira (2004) faz referência ao reconhecimento financeiro e profissional, atrelado às expectativas dos funcionários relacionadas às possibilidades de promoção na organização. De maneira geral, entende-se que esse elemento não é gerador de confiança na organização pesquisada, pois embora se entenda que o piso salarial pago é maior do que o oferecido pelo mercado externo, que os salários são pagos com pontualidade, o que parece refletir de forma mais significativa na percepção dos entrevistados foi a falta de transparência em relação aos critérios salariais, em especial para reconhecimento dos funcionários com mais tempo de empresa. Entende-se que haveria a necessidade de que esse valor fosse cultivado pela organização, para que a confiança se tornasse um vínculo sólido.

As possibilidades de promoção de funcionários a cargos de confiança parecem fazer parte das práticas da organização pesquisada, visto que na atualidade, todos os gestores e coordenadores iniciaram em funções de nível hierárquico mais baixo e foram promovidos com o passar do tempo. Porém, identificou-se que essa prática, segundo dois dos dirigentes entrevistados, já não é mais tão eficaz para a organização, pois a medida que se promove internamente os funcionários, cria-se um círculo vicioso, em que não se permite a renovação de pensamentos e práticas, por meio de gestores com experiência externa.

Os clientes externos, de maneira geral, percebem positivamente a valorização e reconhecimento de funcionários na empresa Home & Bike, a partir das relações estabelecidas com os funcionários, nos momentos de compra, entrega e/ou montagem de mercadorias. O fato de serem bem atendidos, de encontrarem as "pessoas sorrindo" e de identificarem a capacitação dos vendedores leva ao entendimento de que as pessoas são valorizadas e estão satisfeitas com o trabalho. Segundo Teixeira (2008), tendo em vista que a prestação de serviços envolve a interação entre clientes e funcionários das organizações, pode-se supor que os clientes percebam, por meio dessa interação, os valores organizacionais que caracterizam cada organização.

O indicador de confiança organizacional "credibilidade na comunicação" que de acordo com Oliveira (2004) é associado ao grau de informações divulgadas pela organização e a veracidade e transparência das mesmas, parece não ser reconhecido como um fator de confiabilidade pelos entrevistados da pesquisa o que, segundo Zanini (2007), 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.

Embora se tenha constatado nas práticas das "reuniões executivas", realizadas quinzenalmente com os diretores e gestores da empresa, que as informações são em grande parte distribuídas, verificou-se que essa prática nem sempre é compreendida de maneira satisfatória pelos próprios gestores, gerando dúvidas em relação a certas informações divulgadas e também, não as disseminando aos demais funcionários com a mesma frequência

Externamente, a credibilidade da comunicação organizacional foi avaliada positivamente pelos clientes entrevistados, de maneira que as propagandas veiculadas na mídia e nos outdoors foram identificadas pelos entrevistados por serem "familiar", expondo imagens que transmitem a ideia da família, da compra de utensílios para a casa e gerando certa identidade entre a empresa e seus clientes que valorizam a família. Também a limpeza das lojas, a organização e "displayagem"<sup>14</sup> de produtos parecem ser reconhecidas como indicadores de confiança pelos clientes, pois os mesmos percebem que "esse jeito" faz parte do "jeito da família" e isso parece transmitir confiança.

A categoria "padrões éticos e normas organizacionais" foi significada pelos entrevistados a partir de três elementos: cumprimento de promessas; resolução imediata de problemas com produtos e cumprimento das obrigações legais. Estes aspectos foram mencionados pelos participantes como fatores

---

<sup>14</sup> Displayagem: disposição e organização dos produtos expostos, que tem por objetivo tornar o ambiente de loja mais convidativo, despertando o desejo em clientes e favorecendo a compra de mercadorias.

relacionados à confiança organizacional e que geram certa previsibilidade ao cotidiano da empresa.

Ao descrever e analisar o indicador de confiança "solidez organizacional", que, segundo Oliveira (2004) está relacionado ao reconhecimento da organização por seu poder econômico, a capacidade de crescimento e por seu posicionamento no mercado, 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.

A respeito da situação financeira, identifica-se que a fase atual da organização é representativa de dificuldades econômicas, e embora se reconheça que as decisões atuais são mais baseadas em dados congruentes com a realidade financeira da empresa, aspectos como o programa de redução de custos, e a desistência de abertura de novas filiais, parecem gerar insegurança em grande parte para gestores e funcionários entrevistados, que constantemente se questionam a respeito do futuro da organização. Por outro lado, a confiança estabelecida na gestão de D1 e a história de sucesso da organização, parecem reforçar a confiança organizacional, de maneira que segundo os entrevistados, a empresa é reconhecida no mercado como uma empresa bem estruturada financeiramente e com grandes possibilidades de crescimento e expansão.

Considera-se que a tomada de decisões é baseada na experiência do proprietário dirigente, que opera em uma lógica de curto prazo, a partir de decisões individuais. Nesse caso, o sistema de valores da empresa representa um prolongamento da vida do proprietário, sendo sua figura o protótipo da decisão centralizadora (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007). Como a presença de D1 é vinculada aos valores "simplicidade", "humildade", "honestidade", de "excelência no atendimento aos clientes", valores presentes desde a fundação da empresa, entende-se que esse aspecto é favorável à confiabilidade na organização.

E, ao aproximar os "valores familiares" 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.

Outro aspecto identificado foi o baixo alinhamento entre as diretrizes professadas e praticadas pelos diretores em relação às peculiaridades da empresa familiar, em que ora se defende a profissionalização, com a padronização de normas e processos e ora se entende que o valor "excelência no atendimento" é que deve servir de orientador para as práticas organizacionais, eliminando toda e qualquer regulamentação se o objetivo primordial é a satisfação dos clientes da Home & Bike. Entende-se que ao questionar o valor herdado pelo fundador e praticado ao longo da história da organização, pode-se gerar incertezas, até mesmo para os clientes que reconhecem justamente a informalidade, a proximidade dos proprietários e a resolução de seus problemas como fatores primordiais no momento de escolha da empresa para realizar suas compras.

Portanto, os resultados obtidos demonstram, em síntese, que os valores da organização familiar pesquisada, desenvolvidos desde a fundação da empresa, como "simplicidade, humildade, honestidade, honrar com a palavra e atender bem os clientes" são compartilhados e praticados na empresa e, ao serem reconhecidos nas práticas organizacionais, atribuem às pessoas o "merecimento" de fazer parte da "grande família Home & Bike", em que razões afetivas e a alta fidelidade são relevantes nas decisões sobre promoção de funcionários. Estes elementos estão na base da confiança organizacional, em que "o cumprimento das promessas, a qualidade do atendimento, a resolução imediata de problemas com produtos e o tempo em que empresa está estabelecida no mercado" somado ao conhecimento da família do

fundador e à acessibilidade aos dirigentes da organização atribuem confiança à empresa pesquisada. Por outro lado, constatou-se a existência de relações baseadas na lógica de que "o cliente tem sempre a razão", em que impera o privilégio aos clientes como a razão mais importante de existência da organização pesquisada, deixando em segundo plano a relação com os outros *stakeholders*, como funcionários e comunidade. Outro aspecto relevante está relacionado às discordâncias entre os dirigentes, pois o fato de trabalharem com pessoas da família parece afetar a confiança entre eles quanto as metas de profissionalização, embora estas sejam defendidas por um dos diretores. Também se verificou que, embora a imagem externa da organização seja representada para os clientes por meio da "imagem de família" e os funcionários entrevistados descrevam as peculiaridades da "grande família Home & Bike", para as pessoas mais próximas, a cúpula de dirigentes não parece uma família, pois identificam no dia-a-dia relações de indiferença entre eles.

A partir das informações descritas e analisadas nesta pesquisa, verificou-se que os "aspectos familiares" contribuem sobremaneira para o estabelecimento das relações de confiança, de maneira que as emoções, os sentimentos e os valores compartilhados afetam positivamente a confiança organizacional (JARAMILLO; LÓPEZ, 2010). Embora se tenha constatado que os valores declarados "responsabilidade social e cidadania" e "valorização e capacitação dos colaboradores" não são compartilhados pela maioria dos entrevistados, não foram identificadas percepções sobre ações oportunistas por parte da empresa. Identifica-se que o conceito da "grande família Home & Bike" é diretamente relacionado ao estabelecimento de relações de confiança. O "fazer organizacional" parece ser previsível na maioria das vezes e o contrato psicológico não costuma ser "quebrado" pelas partes, ou seja, mesmo que os acordos sejam realizados informalmente, o cumprimento de promessas é altamente valorizado. A confiança na família dos dirigentes, em especial em D1 e, na história de sucesso da empresa, parecem gerar segurança para as pessoas envolvidas que, em apenas alguns momentos da pesquisa se remeteram aos possíveis riscos e incertezas com relação à organização estudada, predominando as relações baseadas na confiança.

Ressalva-se a necessidade de compreender os resultados deste estudo como pertinentes ao grupo de entrevistados junto

aos quais se obteve as respostas e, deste modo, não sendo recomendável entender esses resultados como válidos para todos os grupos de diretores, gerentes, funcionários e clientes em todas as organizações.

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. Outra sugestão seria a realização de pesquisas que procurem identificar as interconexões entre os valores e confiança organizacionais, segundo a percepção dos fornecedores e membros da sociedade, na qual a empresa está inserida, ampliando a compreensão do estudo para os demais atores organizacionais. E, por fim, sugerem-se futuros estudos que enfoquem os conflitos, jogos de poder e contradições oriundos do contexto de empresas familiares.

Compartilha-se da visão de Gouvêa (2008, p. 22), ao afirmar que a intenção dos pesquisadores em valores deve ser revestida de um ideal ético e sociopolítico de construir um mundo melhor, de oferecer às empresas uma nova perspectiva de existência na qual estas, despertadas para a sua vocação social, percebem a necessidade de contribuírem efetivamente para este ideal. Também se concorda com os pressupostos de Zanini (2007); Zanini, Lusk e Wolf (2009) e Zanini e Migueles (2014), de que uma cultura de alta confiança reduz a necessidade de mecanismos de segurança, controle e monitoração contra ações oportunistas.

Ao refletir acerca do meu papel de pesquisadora e dos valores que me orientam, entendo que minha missão é buscar compreender e propor formas de geração de valor para os indivíduos que de forma direta ou indireta, se relacionam com a organização. Compartilho dos pressupostos de Mackey e Sisodia (2014), ao defenderem que o atual paradigma capitalista está carregado de vícios e falhas éticas, que não só comprometem suas principais virtudes como o tornam causa de injustiças. Considerando que as empresas desempenham não apenas um papel econômico, mas também social e político, faz-se necessário um redesenho desse modelo, de maneira a tornar parte da essência da cultura valores que são compartilhados entre os

indivíduos e sustentáveis. Portanto, entendo que a revisão dos valores organizacionais declarados, juntamente com os efetivamente praticados, em especial à valorização e reconhecimento dos funcionários, poderá exigir tempo e investimento, mas parece ser essencial nas organizações modernas, em especial na empresa familiar pesquisada.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ALCOVER, C.M. Ageism em las organizaciones? El papel mediador del apoyo organizacional percebido em las relaciones entre la edad y la ruptura del contrato psicológico. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v.12, n.3. p. 299-314, dez. 2012.

ARAÚJO, P.M; OLIVEIRA, A.F. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. **Revista Horizonte Científico**. Uberlândia, v.2, n.1. p.1-26, 2006.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizations relations. **Organizations Studies**. v.22, n.2, p.341-369, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J.B.; HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.15, special issue, p.175-191, 1994.

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.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERGER, P.L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 33 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

BEUREN, M.; RENGEL, S.; HEIN, N. Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **R.Adm**, São Paulo, v.47, n. 2, p.197-216, 2012.

BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J.C.T; PEREIRA, A.L.S.; MACHADO, E.A.P; WALDYLCIO, S.S. A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia, Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.15, n.1, p.189-200, 2002.

BRASHEAR, T. G; MANOLIS, C; BROOKS, C. M. The effects of individual salesperson control on trust and justice. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 3, p. 241-49, 2005.

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.

BURREL, H.; MORGAN, F. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heineman, 1979.

CANÇADO, V.L; LIMA, J.B; MUYLDER, C.F; CASTANHEIRA, R.B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo no grupo Seculus. **REAd**, Porto Alegre, v. 75, n. 2, p.485-516, 2013.

CASTRO, G.G.S; OLIVEIRA, C.V.A. O discurso da responsabilidade social nas empresas contemporâneas: valorização da humanização das marcas nas campanhas publicitárias. **Revista Comunicação Midiática**, v.7, n.1, p.173-191, 2012.

CERDEIRA, J. P. O valor da confiança na definição da cultura organizacional: algumas considerações gerais. **Revista Exedra**, Coimbra, n.3, 2010.

COLLINS, J.C. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLTRO, A. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n.11, p. 37-45, 1º trim., 2000.

COSTA, A.C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S.B; CUNHA, M.P (Orgs). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, p.284-305, 2000.

COVEY, S.M.R. **O poder da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. São Paulo: FranklinCovey, 2008.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUMMINGS, L.L; BROMILEY, P. The organizational trust inventory: development and validation. In: KRAMER, R.M; TYLER, T.R (Orgs). **Trust in organizations**: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage, p.302-330, 1996.

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares por uma introdução e sua tradição contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações e sociedade**. São Paulo, v. 7, n.18, p.45-64, 2000.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture the rites and rituals of corporate life**. Londres: Penguin Books, 1982.

DESCANIO, D.; LUNARDELLI, M.C. Saúde e qualidade de vida na empresa familiar. **RPOT**, v.7, n.1, p.159-178, 2007.

DOMINICO, S.M.R; LATORRE, S.Z. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: TEIXEIRA, M.L.M (org.). **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008. p.245-269.

DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n.10, 3º trim., p.56-63,1999.

DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas (RAE)**. V. 7, n.23, p.161-198, 1967.

DRUMMOND, V.S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ELIZUR, D.; SAGIE A. Facets of personal values: a structural analysis of life and work values. **Applied Psychology: an international review**. v.48, issue 1, p.73-87, jan.1999.

ESTOL, K.M.F; FERREIRA, M.C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAC**, Curitiba, v.10, n.4. p.93-110, 2006.

FERREIRA, M.C; ASSMAR, E.M.L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo de cultura organizacional. **Revista Educação e Tecnologia**, Curitiba, v.4, p.1-11,1999.

FERRO, J.R. **Decifrando culturas organizacionais**. São Paulo: Tese de doutorado em administração, FGV, 1991.

FINURAS, P. Valores culturais e confiança nas instituições em Portugal e países de expressão Lusófona. CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, Porto, 2012. **Revista Sociedade, Crise e Reconfigurações**, p.1-16, 2012



FLEURY, M.T.L. Estórias, mitos, heróis: cultura organização e relações de trabalho. **Revista de administração de empresas (RAE)**. Rio de Janeiro: v.27, n.4, p. 7-18, 1987.

\_\_\_\_\_; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de administração de empresas (RAE)*. São Paulo, v. 31, n.3, p.73-82, 1991.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GILBERT, J.A; TANG, T.L.P. An Examination of Organizational Trust Antecedents. **Public Personnel Management**. v.27, n.3. p.321-338, 1998.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GONÇALVES, L. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE**, São Paulo, v.7, n.1, p.7-12, 2000.

GOUVÊA, R. Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008. p. 17-45.

GOUVEIA, V.V.; MARTINEZ, E.; MILFONT, M.M.T.L. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**. Campinas, v. 6, n.2, p.133-142, 2001.

GRACIA, F.J; SILLA, I.; PEIRÓ, J.M; FERREIRA, L.F. El estado Del contrato psicológico y su relación com la salud psicológica de lós 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 e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços**. Tese de doutorado. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_; TEIXEIRA, BIDOCA, D.S; M.L.M; MAZZON, J.A. 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.

GUARIDO FILHO, E.; SILVA, C. A influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **RAC**, Curitiba, v.5, n.2, p. 33-63, 2001.

GÜNTHER, H. Uma tentativa de reduzir e adaptar a escala de valores de Rokeach para o uso no Brasil. **Arquivos brasileiros de psicologia**, Rio de Janeiro, v.33, n.3, p.58-72, 1981.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOME & BIKE. **Manual do Colaborador**. Florianópolis, 2014.

HOUAISS A., VILLAR, M.S; FRANCO, F.M.M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

JACOMETTI, M.; SILVA, C. A influência dos valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais: estudo de caso. Em Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org). **Anais do XVII Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, p. 27-32, Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

JARAMILLO, C.M.Z; LÓPEZ, M.D.R. Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. **Estudios gerenciales**, vol. 26, n.116, p.193-208, 2010.

JEFFREY, C. Creating organizational trust. **Association Management**. v.57, n.7, p.26-34, 1999.

KAYO, E.K; KIMURA, H.; MARTIN, D.M.L; NAKAMURA, W.T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **RAC**: vol 10, n. 3, p. 73-90.

KATZ. D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

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.

KIDDER, D.L; BUCHHOLTZ, A.K. Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. **Human Resources Management Review**, New Orleans, v.12, n.4, p. 599-617, 2002.

KINNANE, J.K; GAUBINGER, J.R. Life values and work values. **Journal of counseling Psychology**, v.10, p.362-367, 1963.

KRAMER, R.M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v.50, p.569-598, 1999.

LACOMBE, B.M.B, TONELLI, M.J. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas nas empresas. In: VASCONCELOS, F.C; VASCONCELOS, I.F.G. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira, p.53-74, 2004.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACÊDO, K.B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE eletrônica**, V.1, n.1, p.1-12, 2002.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente: como liberar o espírito heróico dos negócios**. São Paulo: HSM Editora, 2014.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

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.

\_\_\_\_\_; GAVIN, M.B. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employes watch the boss? **Academy of Management Journal**, v.48, n.5, p.874-888, 2005.

MENEGON, L.F; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, v.41, n.2, p.125-135, 2006.

MERTON, R.K. **A ambivalência sociológica e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MINAYO, M.C (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORRISON, D.E. Psychological contracts and changes. **Human Resource Management**, v.33, n.3, p.353-372, 1994.

NAKAYAMA, M.K; PACHECO, A.S.V; BENETTI, K.C; COSTA, A.M; FALCÃO, E.V; PILA, B.S. 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, 2007.

NOVELLI, J.G.N; FISCHER; R.M, MAZZON, J.A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de Trabalho. **Revista Administração**, v.41, p.442-452, 2006.

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

\_\_\_\_\_; SOUZA, M.A. Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. **Revista Psicologia, organização e trabalho**. V. 14, n. 2, p. 204-217, 2014.

\_\_\_\_\_; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de administração**. São Paulo, v. 39, p.129-149, 2004.

\_\_\_\_\_; 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.

OLIVEIRA, S.M.A; YOSHIMI, O.T. Interacionismo interpretativo: uma nova perspectiva teórica para as pesquisas qualitativas. **Ensaio e Ciência:** ciências biológicas, agrárias e da saúde. v.5, n.3, p.55-72, 2001.

PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C.A; WILLIAM, E.S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. **Journal of Management**, v.25, n. 6, p.897-933, 1999.

PINTO, M.C.S; SOUZA, C.L.C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v. 43, n.3, p. 609-634, 2009.

PORTO, J.B. Valores e trabalho. In: BENDASSOLLI, P.F., BORGES-ANDRADE, J.E(org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

\_\_\_\_\_; PILATI, R. Escala revisada de valores relativos ao trabalho – EVT-R. **Psicologia: reflexão e crítica**. Porto Alegre, v. 23, n.1, p.73-82, 2010.

\_\_\_\_\_; TAMAYO, A. Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. **Psicologia: reflexão e crítica**. Porto Alegre, v.19, n.1, p.151-158, 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília: v.23, n.1, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed: 2008, p. 295-307.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

REMPEL, J.K; HOLMES, J.G.; ZANNA, M.P. Trust in close relationships. **Journal of personality and social psychology**. v. 49, p.95-112, 1985.

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.

ROBINSON, S.L; ROUSSEAU, D.M. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. **Journal of Organizational Behavior**. v.15, p. 245-259, 1994.

\_\_\_\_\_; KRAATZ, M.S; ROUSSEAU, D.M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. **Academy of Management Journal**. v. 37, n.1, p.137-152, 1994.

RODRIGUES, A.M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de administração de empresas (RAE)**. São Paulo: v.31, n.4, p.35-48, 1991.

ROKEACH, M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973.

\_\_\_\_\_. **Understanding human values**. New York: Free Press, 1979.

ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, p. 23-53, 2006.

\_\_\_\_\_; SCHWARTZ, S.C.; SURKISS, S. Basic individual values, work values and the meaning of work. **Applied Psychology: an international review**, v.48, n.1, p.49-71, 1999.

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

\_\_\_\_\_. Changing the deal while keeping the people. **Academy of Management Executive**, v.10, n.1, 1996.

\_\_\_\_\_. Psychological contract inventory. **Technical Report**, v.3, p.1-53, 2000.

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

\_\_\_\_\_; PARKS, J.M The contracts of individuals and organizations. In STAW, B.M; CUMMINGS, L.L (Orgs). **Research in organizational behaviour**, v.15, p.1-43, 1993.

\_\_\_\_\_; SITKIN, S.B; BURT, R.S.; CAMERER,C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, v.23, n.3, p.393-404, 1998.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULTZ, D.P., SCHULTZ, S.E. **História da psicologia moderna**. São Paulo: Cultrix, 2000.

SCHWARTZ, S. H. Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical test in 20 countries. **Advances in experimental social psychology**, New York, vol.25, p.1- 65,1992.

\_\_\_\_\_; BILSKY, W.T. A universal structure of human values. *Journal of personality and social psychology*. v.53, n.3. p.550-562, 1987.

SILVA, A.L.G; SILVA, N. Percepções de valores organizacionais declarados de uma organização educacional. **Interação em Psicologia**, v.14, n.1, p.83-92, 2010.

SILVA, N. As **interfaces entre a cultura e aprendizagem organizacional**: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, N; ZANELLI, J.C.Cultura organizacional. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.407-442.

SILVA, N.; ZANELLI, J.C; TOLFO, S.R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. **As organizações e o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2013.



SISODIA, R.S; SHETH, J.N. e WOLFE, D.B. **Os segredos das empresas mais queridas**: como as empresas de classe mundial lucram com a paixão e os bons propósitos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v.6, n.3, p.192-213, 2006.

\_\_\_\_\_. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v.23, p.17-24, 2007.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de administração Mackenzie**, v.6, n.3, p.192-213, 2008.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M.M.M e col. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Bokman e Artmed, 2008, p.309-340.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E., CODO, W. (org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1996, p. 175-193.

\_\_\_\_\_; BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia social dos valores humanos**: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Editora Senac São Paulo, p.397-431, 2006.

\_\_\_\_\_; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, 1996.

\_\_\_\_\_; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, v.5, n.2, p.289-315, 2000.

TEIXEIRA, M.L.M. Confiança. O paradoxo entre valores declarados e atitudes. In: VASCONCELOS, F.C; VASCONCELOS, I.F.G. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira, p.347-364, 2004.

\_\_\_\_\_. Dignidade organizacional: valores e relações com *stakeholders*. In: TEIXEIRA, M.L.M (org.). **Valores humanos & gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008. p. 81-92.

TORRES, C.V. DESSEN, M.A. Valores culturais e a cultura brasileira: desdobramentos teóricos. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores humanos e gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008. p. 95-116.

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

VASCONCELOS, F.C; VASCONCELOS, I.F.G. Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, F.C; VASCONCELOS, I.F.G. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira, p.3-49, 2004.

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

WHITENER, E.M; BRODT, S.E; KOSGAARD, M.A; WERNER, J.M. Managers as initiators of trust: an exchange relation ship frame work for undesrtanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Rev**: v.23, n.3, 1998, 513-530.

ZANELLI, J.C; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

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

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

\_\_\_\_\_; 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.

\_\_\_\_\_; MIGUELES, C. P. **O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional.** A.Adm. São Paulo, v.49, n.1, p.45-58, 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; COLMERAUER, M.; MANSUR, J. Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. **RAC**, v.17, n.1, p.106-125, 2012.



## APÊNDICES



## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARTICIPANTES)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é Ivonete Steinbach Garcia, sou aluna do doutorado no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e estou desenvolvendo, com a participação da minha orientadora Suzana da Rosa Tolfo a pesquisa de tese sobre **VALORES E CONFIANÇA ORGANIZACIONAIS PARA GESTORES, FUNCIONÁRIOS E CLIENTES DE UMA EMPRESA FAMILIAR**. Esse estudo terá como objetivos: descrever os valores declarados pela organização; identificar os valores organizacionais compartilhados por funcionários e gestores e percebidos pelos clientes; analisar a percepção de gestores, funcionários e clientes sobre os valores organizacionais declarados e praticados; identificar os valores organizacionais relacionados aos indicadores de confiança organizacional; identificar a relação entre a congruência ou incongruência dos valores organizacionais declarados e praticados e a confiança organizacional.

Este estudo é relevante, pois além de não se identificar pesquisas que relacionem os fenômenos propostos, os construtos valores e confiança organizacionais são considerados influenciadores do bem-estar no trabalho, bem como fatores de competitividade organizacional. A coleta de dados se dará através de análise documental, observação não participante e entrevistas, as quais serão gravadas e, posteriormente, transcritas a fim de que se faça uma análise qualitativa de seus conteúdos.

A partir do exposto, convido-o (a) a participar desta etapa de pesquisa, que consiste em uma entrevista semiestruturada com tempo de duração previsto para 30 minutos e é de suma importância para o prosseguimento da pesquisa e cumprimento dos objetivos acima citados. Se você concorda em participar desta etapa, solicito que assine abaixo. O sigilo quanto ao nome dos participantes será mantido e as respostas dadas só serão utilizadas para os objetivos desta pesquisa. Se houver alguma dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte do mesmo, favor entrar em contato pelo telefone (48) 9923.6564 ou pelo e-mail [ivonetesteinbach@uol.com.br](mailto:ivonetesteinbach@uol.com.br).

Ivonete Steinbach Garcia  
Psicóloga –CRP12/05232  
Doutoranda em Psicologia da UFSC.

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, declaro que fui esclarecido (a) sobre a presente pesquisa e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.

Assinaturas:

Pesquisadora principal

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora responsável

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



## APÊNDICE B – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

### CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Prezado (a) Sr(a). \_\_\_\_\_,  
(cargo) \_\_\_\_\_ da empresa \_\_\_\_\_.

Sua empresa está sendo convidada a participar da pesquisa de tese: **VALORES E CONFIANÇA ORGANIZACIONAIS PARA GESTORES, FUNCIONÁRIOS E CLIENTES DE UMA EMPRESA FAMILIAR**. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que será realizada. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós.

Os objetivos da pesquisa serão: descrever os valores declarados pela organização; identificar os valores organizacionais compartilhados por funcionários e gestores e percebidos pelos clientes; analisar a percepção de gestores, funcionários e clientes sobre os valores organizacionais declarados e praticados; identificar os valores organizacionais relacionados aos indicadores de confiança organizacional; identificar a relação entre a congruência ou incongruência dos valores organizacionais declarados e praticados e a confiança organizacional.

Este estudo é relevante, pois além de não se identificar pesquisas que relacionem os fenômenos propostos, os construtos valores e confiança organizacionais são considerados influenciadores do bem-estar no trabalho, bem como fatores de competitividade organizacional. A coleta de dados se dará através de análise documental, observação não participante e entrevistas, as quais serão gravadas e, posteriormente, transcritas a fim de que se faça uma análise qualitativa de seus conteúdos. Após término do

estudo, a pesquisadora se compromete a agendar uma data para apresentação e devolução dos resultados da pesquisa, com os participantes interessados.

Eu \_\_\_\_\_  
 abaixo assinado (a), concordo de livre e espontânea vontade que  
 a \_\_\_\_\_ empresa  
 \_\_\_\_\_ situada  
 à \_\_\_\_\_.

Assim como os colaboradores da mesma, por mim representados, bem como os clientes acessados pelo banco de dados, sejam campo de coleta de dados do estudo VALORES E CONFIANÇA ORGANIZACIONAIS PARA GESTORES, FUNCIONÁRIOS E CLIENTES DE UMA EMPRESA FAMILIAR, e esclareço que obtive todas as informações necessárias.

Estou ciente que:

1. A empresa tem a liberdade de desistir ou interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar desde que comunique por escrito a pesquisadora com antecedência de 15 (quinze) dias;
2. Os resultados obtidos durante a pesquisa serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que nem o nome desta empresa, de seus dirigentes, funcionários e clientes sejam mencionados;
3. Caso a empresa deseje, poderá tomar conhecimento dos resultados ao final da pesquisa.

\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Responsável pelo consentimento: \_\_\_\_\_

Pesquisadora principal \_\_\_\_\_

Pesquisadora responsável \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**APÊNDICE C - PROTOCOLO DE REGISTRO DAS INFORMAÇÕES DOCUMENTAIS**

Tipo de documento: \_\_\_\_\_

Local do registro: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## **INFORMAÇÕES IDENTIFICADAS**

### **1. VALORES ORGANIZACIONAIS**

Valores Organizacionais Declarados:

---

---

---

---

---

Valores Organizacionais Compartilhados:

---

---

---

---

---

Valores Organizacionais Praticados:

---

---

---

---

---

### **2. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL**

Padrões éticos e normas organizacionais:

---

---

---

---

---

Comunicação organizacional:

---

---

---

---

Solidez organizacional:

---

---

---

---

Promoção e reconhecimento dos funcionários:

---

---

---

---

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES E FUNCIONÁRIOS

### A) Dados Sócio-Demográficos

Sexo

- Feminino
- Masculino

Faixa etária

- até 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 36 a 40 anos
- de 41 a 45 anos
- mais de 45 anos

Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Curso superior incompleto
- Curso superior completo
- Pós-Graduação

Tempo de trabalho na empresa:

- de 1 a 2 anos e 11 meses
- de 3 a 5 anos e 11 meses
- de 6 a 10 anos e 11 meses
- mais de 10 anos

Cargo ocupado na empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de ocupação do cargo:

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos e 11 meses
- de 3 a 5 anos e 11 meses

- ( ) de 6 a 10 anos e 11 meses
- ( ) acima de 10 anos

## **B) Percepção sobre valores declarados e praticados**

1. O que vocêalaria sobre essa empresa para pessoas que não a conhecem?
2. Quais são os principais pontos fortes dessa empresa?
3. Quais são os principais pontos fracos dessa empresa?
4. Por que você trabalha nessa empresa?
5. Quais os princípios que norteiam o trabalho das pessoas nessa empresa?
6. Quais são os principais valores dessa empresa?
7. Estes são os valores declarados pela empresa, você percebe que os mesmos são praticados? Por quê?
8. Você se identifica com os valores da empresa? Como?
9. Existe coerência entre o que é dito (escrito) e o que é feito?
10. Como você obteve conhecimento desses valores?
11. Você identifica valores familiares nessa empresa?

## **C) Confiança Organizacional**

1. Como você define uma empresa confiável?
2. Como você avalia a sua confiança na empresa em que trabalha? Por quê?
3. Como você avalia os PADRÕES ÉTICOS da empresa? (cumprimento das promessas; integração das pessoas à equipe; gestão para o cliente; cumprimento das obrigações legais com os funcionários; honestidade; normas de trabalho);
4. Como você avalia a COMUNICAÇÃO na empresa? (normas relativas à demissão de funcionários; contratos vantajosos, responsabilidade e cumprimento dos prazos);
5. Você considera a organização uma EMPRESA SÓLIDA? Por quê? (situação financeira, futuro próspero);
6. Como você avalia o posicionamento da empresa no mercado?
7. Na organização os funcionários são reconhecidos financeira e profissionalmente? Como?
8. Você acha que a confiança pode ter relação com o fato de ser uma empresa familiar? Por quê?

9. Você considera que existe relação entre os valores e a confiança organizacional? Por quê? Como isso acontece?

## **APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA DIRETORES**

### **A) Dados Sócio-Demográficos**

Sexo

- Feminino
- Masculino

Faixa etária

- até 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 36 a 40 anos
- de 41 a 45 anos
- mais de 45 anos

Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Curso superior incompleto
- Curso superior completo
- Pós-Graduação

Tempo de trabalho na empresa:

- de 1 a 2 anos e 11 meses
- de 3 a 5 anos e 11 meses
- de 6 a 10 anos e 11 meses
- mais de 10 anos

Cargo ocupado na empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de ocupação do cargo:

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos e 11 meses
- de 3 a 5 anos e 11 meses
- de 6 a 10 anos e 11 meses



( ) acima de 10 anos

## **B) Percepção sobre valores declarados e praticados**

1. O que vocêalaria sobre essa empresa para pessoas que não a conhecem?
2. Quais são os principais pontos fortes dessa empresa?
3. Quais são os principais pontos fracos dessa empresa?
4. O que significa trabalhar nessa empresa para você?
5. Quais os princípios que norteiam o trabalho das pessoas nessa empresa?
6. Quais são os principais valores dessa empresa?
7. Estes são os valores declarados pela empresa, você percebe que os mesmos são praticados? Por quê?
8. Como os valores são praticados no dia-a-dia da empresa?
9. Você se identifica com os valores da empresa? Como?
10. Existe coerência entre o que é dito (escrito) e o que é feito?
11. Como os valores da empresa foram definidos? Você participou dessa construção?
12. Você identifica valores familiares nessa empresa?

## **C) Confiança Organizacional**

1. Como você define uma empresa confiável?
2. Como você avalia a sua confiança na empresa em que trabalha? Por quê?
3. Como você avalia os PADRÕES ÉTICOS da empresa? (cumprimento das promessas; integração das pessoas à equipe; gestão para o cliente; cumprimento das obrigações legais com os funcionários; honestidade; normas de trabalho);
4. Como você avalia a COMUNICAÇÃO na empresa? (normas relativas à demissão de funcionários; contratos vantajosos, responsabilidade e cumprimento dos prazos);
5. Você considera a organização uma EMPRESA SÓLIDA? Por quê? (situação financeira, futuro próspero);
6. Como você avalia o posicionamento da empresa no mercado?
7. Na organização os funcionários são reconhecidos financeira e profissionalmente? Como?
8. Você acha que a confiança pode ter relação com o fato de ser uma empresa familiar? Por quê?

9. Você considera que existe relação entre os valores e a confiança organizacional? Por quê? Como isso acontece?

**APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES****A) Dados Sócio-Demográficos**

Sexo

- Feminino
- Masculino

Faixa etária

- até 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 36 a 40 anos
- de 41 a 45 anos
- mais de 45 anos

Profissão:

---

Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Curso superior incompleto
- Curso superior completo
- Pós-Graduação

Tempo de relacionamento com a empresa

- até 1 ano
- de 1 a 2 anos e 11 meses
- de 3 a 5 anos e 11 meses
- de 6 a 10 anos e 11 meses
- mais de 10 anos

**B) Percepção sobre valores declarados e praticados**

1. O que vocêalaria sobre essa empresa para pessoas que não a conhecem?
2. Porque você compra nessa empresa?
3. Quais os pontos fortes dessa empresa?
4. Quais os pontos fracos dessa empresa?
5. Quais são os principais valores dessa empresa?
6. O que você poderia dizer da empresa em relação a:
  - produtos
  - serviços oferecidos
  - atendimento
  - preços
  - prazos
7. Você recomendaria essa empresa para outras pessoas? Por quê?
8. Você gostaria de trabalhar nessa empresa? Por quê?
9. Como você avalia a relação da empresa com a comunidade, consumidores e funcionários?
10. Estes são os valores declarados pela empresa, você percebe que os mesmos são praticados? Por quê?
11. Você identifica que os valores declarados pela organização são praticados? Por quê?
12. Você identifica valores familiares nessa empresa? Quais?

**C) Confiança Organizacional**

1. Como você define uma empresa confiável?
2. Você confia nessa empresa? Por quê?
3. Como você avalia os PADRÕES ÉTICOS da empresa? (cumprimento das promessas; gestão para o cliente; cumprimento das obrigações legais com os clientes; honestidade);
4. Como você avalia a COMUNICAÇÃO nessa empresa?
5. Você considera a organização uma EMPRESA SÓLIDA? Por quê? (situação financeira, futuro próspero);
6. Como você avalia o posicionamento da empresa no mercado?
7. Na organização os funcionários são reconhecidos financeira e profissionalmente?

8. Você acha que a confiança pode ter relação com o fato de ser uma empresa familiar? Por quê?
9. Você considera que existe relação entre os valores e a confiança organizacional? Por quê? Como isso acontece?

## APÊNDICE G - QUADRO SÍNTESE DOS DADOS DOCUMENTAIS

Conteúdo	Fonte
Home & Bike é show. E a estrela é você. Jeito de Ser Home & Bike	Manual - Capa
<p>Com muito carinho preparamos este material para fortalecer nossa história e valores. A nossa intenção é que <b>cada nova estrela que se integra à constelação Home &amp; Bike</b> tenha a oportunidade de conhecer nossa história e, tão logo, também fazer parte dela.</p> <p>Tratamos de assuntos legais e pontos estratégicos na nossa cultura. <b>Acreditamos muito nas pessoas.</b> Por isso, é necessário o investimento em recursos para <b>valorização e motivação</b> de cada um, visando assim o fortalecimento de todos. Queremos que <b>você sinta para da nossa família.</b></p> <p>Todas as pessoas que entram na constelação da Home &amp; Bike são avaliadas e <b>contratadas por estarem dentro do perfil do nosso "Jeito de Ser".</b></p> <p>E hoje você está aqui conosco porque tem um brilho que faz acreditarmos no seu potencial.</p> <p>A Home &amp; Bike trabalha focada em <b>três pilares:</b> a padronização e a <b>valorização da cultura</b>, que dão sustentação no dia a dia do nosso trabalho, o <b>atendimento de qualidade</b>, pois independente de quem entre na loja, <b>todos são clientes</b>, e o <b>convívio e a boa harmonia entre todas as partes.</b></p> <p>Acreditamos que <b>cada colaborador tem seu papel importante na empresa</b> e pode transformar cada oportunidade em um momento mágico que será reconhecido através da <b>fidelização de nossos parceiros e clientes.</b> A partir de agora, você também faz parte desse espetáculo, porque <b>a Home &amp; Bike é show e a estrela é você!</b> D1 -Diretor Geral</p>	Manual - Carta de Boas Vindas
<p><b>Nossa História</b></p> <p>A história da Home &amp; Bike é construída por <b>conquistas</b> e principalmente por <b>sonhos que se</b></p>	

<p><b>realizam.</b> Uma empresa familiar que teve início como oficina de bicicletas em (cidade) da na década de 60, com o <b>principal objetivo de atender às necessidades e desejos de seus clientes.</b></p> <p>Foi na década de 60 que o Sr. Juca iniciou os <b>negócios da família</b> com a pequena oficina de bicicletas e máquinas de costura, que logo foi assumida pelo seu filho Maurício, marco inicial da empresa.</p> <p>Já em 1975, o Sr. Maurício contava com uma pequena oficina de bicicletas em sua casa. Neste ano nasceu seu filho, D1, hoje mais conhecido como (apelido), que <b>desde pequeno auxiliava seu pai no negócio da família.</b></p> <p>Não demorou muito para que o Sr. Maurício notasse as possibilidades de mercado na pequena cidade de Loja 1. Em 1985 nascia a Home &amp; Bike, no centro da cidade, que além do serviço de oficina, também começou com a <b>revenda de alguns produtos trazidos da capital, Florianópolis, para as famílias da região.</b></p> <p>A década de 80 foi marcada por realizações, mas também por uma <b>tristeza para a família.</b> No início, comemorou-se o <b>nascimento de mais um filho, D3.</b> Este pouco conviveu com o pai, já que em 1989 falecia o Sr. Maurício.</p> <p>O dom <b>empreendedor</b> do pai encorajou o segundo filho (D1) que, <b>junto com sua mãe, assumiu a direção da empresa. O excelente atendimento, a atenção e o cuidado especial em satisfazer os clientes</b> deu uma resposta surpreendentemente positiva, levando a empresa ao crescimento e às novas experiências.</p> <p>A <b>atuação simples e profissional</b> gerou novos frutos, que foram a ampliação da empresa e do mix de produtos. E em 1995, os dois irmãos inauguraram a primeira loja própria, com 250m<sup>2</sup>, no endereço que pertence até hoje à loja matriz.</p> <p>As adversidades no caminho só fortaleceram as bases da empresa. Assim, os anos 2000 trouxeram o <b>novo posicionamento</b> da empreendimento no</p>	Manual e Site- História da empresa
---	---------------------------------------

mercado. A loja começou a atuar com a **revenda de móveis**, a sede da matriz foi ampliada para 1.600m<sup>2</sup> e uma nova sede foi adquirida para a implantação do centro de distribuição, que trouxe qualidade e capacidade de armazenamento de produtos.

Sendo reconhecida por todos na região da grande Florianópolis, em 2004 a marca agregou a linha de móveis planejados e passou pela **primeira revisão de marca**, tornando-se **Home & Bike**.

Em 2005 surgiu um novo desafio: a oportunidade de abrir uma **segunda loja**, a loja 2. Com esse importante passo, criou-se um **dilema: como criar uma identidade para a marca, mas continuar com a cultura construída nos 40 anos da empresa?**

A marca passou pela **segunda revisão**, e em maio de 2006 houve a inauguração da nova loja, agora com o nome de Home & Bike. **A família então se tornou a família Home & Bike**, com uma loja em Loja 1 e outra em Loja 2.

Nos anos seguintes, o foco da empresa se direcionou para a **estruturação e desenvolvimento**. A **profissionalização dos colaboradores, a troca do sistema operacional e a ampliação da parte logística** foram marcos importantes dessa nova fase, mas que **não fizeram perder a essência da empresa**.

A inauguração da **terceira loja** se deu em 2012, na cidade de (nome da cidade). Uma nova etapa, necessária ao fortalecimento da marca. O **trabalho forte na formação da equipe e o remanejamento de gerências**, fizeram dessa nova filial uma **extensão fiel do "Jeito de Ser Home & Bike"**.

Dando continuidade à ampliação da empresa, em 2013 surgiram novos projetos e ações, incluindo revisões nos diversos setores da empresa, um novo posicionamento da direção e mudanças no setor de móveis planejados.

Atualmente, com três pontos de venda na Grande Florianópolis, a Home & Bike vem a cada dia



<p>buscando encantar as pessoas com o seu jeito de ser especial.</p>	
<p><b>Missão:</b> satisfazer e <b>encantar clientes</b>, através de <b>excelente atendimento, valorização das pessoas, diferenciação em produtos, preços e serviços.</b></p> <p><b>Visão:</b> ser a <b>empresa preferida</b> pelos clientes, sócios, colaboradores, fornecedores e sociedade.</p> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oferecer aos clientes uma excelente experiência de compra;</b></li> <li>• <b>Valorização e capacitação dos colaboradores;</b></li> <li>• <b>Responsabilidade social e cidadania;</b></li> <li>• <b>Compromisso com a honestidade e confiança.</b></li> </ul>	<p>Manual; Quadro nas lojas; Site</p>
<p>A Home &amp; Bike é uma <b>marca forte</b> em franco desenvolvimento. Atenta a novos mercados e oportunidades, <b>mantém a garra e o empreendedorismo inicial, preservando seus valores, com foco no atendimento e às necessidades e desejos dos clientes.</b> Atualmente conta com três lojas na Grande Florianópolis, ocupando posição de destaque na venda de <b>móveis de qualidade, ampla linha</b> de eletrodomésticos e decoração.</p>	<p>Site</p>
<p>9 anos da Loja 1; 9 anos oferecendo o melhor em móveis e eletros; 9 anos de <b>bom atendimento e produtos de qualidade;</b> 9 anos unindo você à sua casa.</p> <p><b>Parabéns a todos os colaboradores e obrigada especialmente a você, nosso cliente. Contem conosco sempre.</b></p>	<p>Redes Sociais</p>
<p>Acabamos de chegar a 7.000 fãs aqui na fanpage da Home &amp; Bike. Pessoas que buscam aqui a mesma <b>atenção e qualidade de atendimento de</b> nossas lojas. É isso que <b>prometemos continuar oferecendo.</b></p>	<p>Redes Sociais</p>

<p>Na última sexta-feira (24), às 9h, aconteceu a 2ª edição do Pedala, com apoio da Prefeitura e Fundação Municipal de Esporte em parceria com a loja Home &amp; Bike. O evento foi aberto para toda a população e foi feito sorteio de bicicletas aos participantes.</p> <p>Teve prêmios para os ciclistas mais novo e mais velho e para quem estiver com a bicicleta mais enfeitada. O trajeto foi entre a Praça 7 de Setembro até Pedra Branca.</p>	Redes Sociais
<p>No dia em que a HOME &amp; BIKE, loja 3 completa 3 anos, só temos a congratular e agradecer. <b>Agradecer a nossos colaboradores, que são a alma desta loja, e a nossos clientes, que são nossa principal razão de existir.</b> E que venham ainda muitos outros anos.</p>	Redes Sociais
<p>Os <b>funcionários</b> da Home &amp; Bike estão <b>mobilizados para ajudar!</b> Até final de maio, toda a equipe está arrecadando doações de roupas, calçados, brinquedos e alimentos para instituições carentes, com o apoio da empresa. Quem quiser colaborar, pode levar sua contribuição a uma das lojas Home &amp; Bike de Loja 1, 2 ou 3 ou ao nosso Centro de Distribuição. Se cada um fizer a sua parte, <b>juntos faremos de nosso mundo um lugar melhor para todos.</b></p>	Redes Sociais
<p><b>Convivência Home &amp; Bike</b></p> <p>Para preservar um <b>ambiente de trabalho saudável e feliz</b>, é de extrema importância que todos busquem uma <b>convivência harmoniosa</b> dentro da empresa. Ressaltamos alguns pontos essenciais para a prática do dia a dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Abertura ao diálogo e às trocas de experiência</b> - saiba ouvir sugestões, críticas construtivas e pedir ajuda quando necessário. Quando as pessoas estão abertas às mudanças e com o desejo de compartilhar informações e experiências, quase sempre tudo se resolve sem transtornos e rapidamente.</li> </ul>	Manual

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconheça verdadeiramente os outros</b> - agradecer, reconhecer, fazer elogios verdadeiros aos outros é sempre a melhor maneira de gerar uma energia saudável nos relacionamentos.</li> <li>• <b>Educação e otimismo a todo momento</b> - seja educado, respeitoso e otimista. Chegue ao seu ambiente de trabalho com sorriso no rosto, cumprimente seus colegas, tenha respeito por todos, não seja demasiadamente crítico e tente enxergar as coisas de forma positiva.</li> <li>• <b>Economia e ecologia</b> - ajude na economia de recursos da empresa e dos recursos naturais. tudo, em última análise, provém da natureza. Por isso, conscientemente evite o uso excessivo e o desperdício de materiais de expediente e de limpeza - solicite e use somente o necessário. Reutilize no dia a dia todos os materiais possíveis e evite o desperdício de água e de energia. Tenha <b>ações sustentáveis</b>.</li> </ul>	
<p><b>Atendimento Home &amp; Bike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comercial/Adm/Logística</b></li> </ul> <p><b>Vendas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zele <b>pelo cliente desde a sua chegada</b>: cuide do nosso estacionamento, <b>junte os papéis no chão</b>, <b>priorize as vagas para os clientes</b> e tenha cuidado com os seus carros. Nos dias de chuva, <b>receba-os com guarda-chuva e, no momento da saída, leve-os de volta ao carro</b>.</li> <li>- <b>Simpatia e sinceridade na abordagem: receba e aborde os clientes na porta</b> com um sorriso no rosto. <b>Seja cordial, amigo</b> e não ofereça atendimento diferenciado por questões de gênero, cor, raça e/ou etnia.</li> <li>- Vendedor exemplar: descubra os desejos e as necessidades de nossos clientes e <b>ajude-os a realizar os seus sonhos</b>. aproveite as oportunidades para oferecer produtos agregados, mesmo que os nossos clientes não tenham vindo buscá-los.</li> </ul>	Manual

- **Cordialidade e educação:** acompanhe nossos clientes, mostre como nossa loja é bonita, ressalte o quanto cada cliente é especial e que sua visita é muito bem-vida. **Ofereça água, café, bala e receba-o como uma visita agradável.**

- Conclusão do processo de venda na loja: durante e após o fechamento do negócio, **acompanhe seu cliente até o crediário e/ou caixa, agilize tanto a retirada da mercadoria quanto a do pacote (capriche no embrulho) e finalize levando o produto principalmente o cliente, até a porta. Lembra-se que esses passos fazem parte da cultura de atendimento Home & Bike.**

- Responsabilidade pela entrega e montagem nas vendas: nos casos de venda de produtos levados no ato, providenciar a **entrega da mercadoria até o veículo do cliente (se possível você mesmo)**. Nos casos de entrega posterior e montagem, tenha todos os cuidados e acompanhamentos para que o **processo se conclua confirme o combinado**. Lembre-se da importância que o produto adquirido tem para o cliente.

- Relacionamento próximo com os clientes: faça o **pós-venda** e o pré-venda da próxima venda. Ligue para os clientes a fim de verificar o grau de satisfação sobre o atendimento e saiba lhes oferecer outras oportunidades de compra. Ouça-os e dê importância aos pontos fortes e fracos apontados pelo cliente, para que por meio desses, possamos melhorar.

- Responsabilidade pela reposição de mercadorias: cuide com o abastecimento de mercadorias nas prateleiras, faça uma revisão diária e auxilie indiciando quais produtos estão faltando. **Ao retirar um produto da área de vendas, providencie imediatamente a reposição.**

- **Conhecimento e aperfeiçoamento contínuo:** reserve um tempo para a aprendizagem sobre os produtos que trabalhamos. Busque aperfeiçoamento de suas competências de vendas, pois seu conhecimento transmitirá um diferencial e

segurança no momento da venda, **encantando e surpreendendo o cliente.**

- Atendimento ao telefone: o **atendimento ao telefone é prioridade** nos momentos em que não esteja realizando nenhum outro atendimento.

- **Rapidez e agilidade** no retorno de orçamentos: ofereça retorno imediato e seja ágil no esclarecimento das dúvidas levantadas pelo cliente através de emails ou telefone.

- **Você reflete a imagem da Home & Bike:** ajude na divulgação das campanhas de vendas da empresa, distribua tablóides (encartes promocionais) para seus vizinhos, amigos e familiares.

#### **Montagem:**

- Profissional e cuidadoso: **cuide da limpeza e conservação de suas ferramentas** e preocupe-se com os locais que você utilizará para colocá-las. Tenha sempre na maleta peças essenciais que possam ajudá-lo a **resolver problemas** com produtos no momento da montagem.

- **Responsabilidade pelos produtos:** tenha cuidado com os produtos de sua montagem. Lembre-se que eles são propriedade dos clientes.

- **Respeito ao ambiente do cliente:** cuide para não provocar danos no ambiente da montagem (lâmpadas, paredes, pisos, canos, etc.).

- **Educação e cordialidade:** seja educado e cordial com o seu cliente. Cumprimente-o, peça licença e, se necessário, **tire o calçado**. No momento da montagem, você representa a marca Home & Bike na casa do cliente. Seja paciente, respeito o espaço do cliente, não fala piadas com os colegas de trabalho e **em hipótese alguma faça comentários desagradáveis sobre a empresa ou produtos na frente do cliente.**

- Conhecer o cliente: descubra o que o cliente espera do seu atendimento, da posição dos móveis e **procure atender todas as suas necessidades e expectativas. As insatisfações dos clientes**

**devem ser ouvidas e transmitidas ao seu superior para que sejam resolvidas.**

- **Limpeza e organização: deixe o ambiente de montagem limpo, recolha todas as embalagens. quando for possível, retorne as embalagens para a empresa a fim de serem reaproveitadas.**

- **Atenção especial às trocas e assistências:** no retorno à casa do cliente para reparo de produtos ou peças, lembre-se de que está lidando com um problema existente. Nosso cliente pode estar magoado, chateado. Dê uma **atenção redobrada** e cuide com cada detalhe em seu atendimento.

- Você reflete a imagem da Home & Bike: aproveite para promover a empresa no momento de sua saída do ambiente do cliente. Entregue um brinde, um tablóide (encarte promocional) e se despeça amistosamente, convidando-o para retornar às nossas lojas. Também aproveite para entregar tablóides nos locais onde você efetua montagens, para vizinhos e familiares.

**Entrega: (Manual + Mural)**

- **Cuidado com os veículos: cuide da limpeza, organização, aparência e conservação dos nossos veículos, pois eles também transmitem a imagem da nossa empresa.**

- **Educação e cordialidade:** seja educado e cordial com o seu cliente. Cumprimente-o, peça licença e, se necessário, tire o calçado. No momento da montagem, você representa a marca Home & Bike na casa do cliente. Seja paciente, respeite o espaço do cliente, não fala piadas com os colegas de trabalho e em hipótese alguma faça comentários desagradáveis sobre a empresa ou produtos na frente do cliente. (repete montagem)

- **Responsabilidade pelos produtos:** tenha muito cuidado com os produtos das suas entregas. Lembre-se que eles são propriedade dos clientes.(repete montagem)

- **Respeito ao ambiente do cliente:** cuide para não provocar danos no ambiente da entrega (lâmpadas, paredes, pisos, canos, etc.). (repete montagem)

- Conhecer o cliente: descubra o que o cliente espera do seu atendimento, onde quer colocar os produtos. Procure **atender todas as suas necessidades e expectativas**. As insatisfações dos clientes devem ser ouvidas e transmitidas ao seu superior para que sejam resolvidas. (repete montagem)

- **Limpeza e organização: deixe todos os produtos desembalados e conferidos. Quando for possível, retorne as embalagens para a empresa a fim de serem reaproveitadas.**

- **Atenção especial às trocas e assistências:** no retorno à casa do cliente para troca de produtos ou peças, lembre-se de que está lidando com um problema existente. Nosso cliente pode estar magoado, chateado. Dê uma atenção redobrada e cuide com cada detalhe em seu atendimento. (repete montagem)

- **Rapidez e agilidade:** ajude a Home & Bike a manter a agilidade nas entregas e a velocidade nas soluções dos problemas, sem perder a qualidade.

- **Você reflete a imagem da Home & Bike:** aproveite para promover a empresa no momento de sua saída do ambiente do cliente. Entregue um brinde, um tablóide (encarte promocional) e se despeça amistosamente, convidando-o para retornar às nossas lojas. Também aproveite para entregar tablóides nos locais onde você efetua montagens, para vizinhos e familiares. (repete montagem)

#### **CD Interno:**

- **Agilidade e rapidez:** seja ágil nas respostas solicitadas, tenha velocidade e qualidade na execução de suas funções, pois elas podem influenciar diretamente nas vendas e na resolução de problemas existentes.

- **Educação e cordialidade:** tenha educação, simpatia e cordialidade nos relacionamentos com nossos clientes internos e externos e também com nossos fornecedores.

- **Atendimento telefônico:** atenda sempre ao telefone de forma rápida, retornando prontamente as ligações solicitadas.

- **Responsabilidade pelos produtos:** tenha muito cuidado com os produtos do recebimento, armazenamento e manuseio das mercadorias. Evite prejuízos.

- **Profissional de qualidade:** cumpra os padrões e métodos ensinados para a execução de suas funções, mantendo a qualidade na logística de todas as nossas mercadorias.

- **Você reflete a imagem da Home & Bike:** ajude na divulgação das campanhas de vendas da empresa e distribua tablóides para vizinhos, amigos e familiares.

#### **Administrativo:**

- **Agilidade e rapidez:** seja ágil nas respostas solicitadas, tenha velocidade e qualidade na execução de suas funções, pois elas influenciam diretamente nas vendas e na resolução de problemas existentes.

- **Educação e cordialidade:** tenha educação, simpatia e cordialidade nos relacionamentos com nossos clientes internos e externos. (repete CD)

- **Atendimento telefônico:** atenda sempre ao telefone de forma rápida, retornando prontamente as ligações solicitadas. (repete CD)

- **Responsabilidade ética:** saber usar de forma ética e responsável as informações e atribuições que lhe são depositadas pela empresa.

- **Conhecimento e aperfeiçoamento contínuo:** tenha tempo para a aprendizagem e aperfeiçoamento de suas funções e, principalmente, para a busca de conhecimento e atualização dentro de sua área.

- **Disposição para atendimento nas lojas:** em situações de movimento nas lojas, auxilie no atendimento telefônico e até mesmo ao cliente. Lembre-se: nada é mais importante que o nosso cliente!



<p>- <b>Você reflete a imagem da Home &amp; Bike:</b> ajude na divulgação das campanhas de vendas da empresa e distribua tablóides para vizinhos, amigos e familiares. (repete CD)</p> <p><b>INDEPENDENTE DE SUA FUNÇÃO, VOCÊ É UM VENDEDOR HOME &amp; BIKE ACIMA DE TUDO!</b></p>	
<p><b>Conhecendo os processos, as normas e os procedimentos da Home &amp; Bike</b></p> <p>É fato que as pessoas passam grande parte do seu tempo (cerca de um terço da vida) investindo no trabalho. Por isso, <b>nos preocupamos muito em gerar condições adequadas ao exercício das atribuições de cada colaborador de forma que sejam conquistados e mantidos ambientes laborais saudáveis (com qualidade de vida).</b></p> <p>Parte importante desse intento passa por esclarecer as normas da empresa, manifestando <b>claramente as metas</b>, as expectativas da Home &amp; Bike e <b>os limites dos cargos</b>, sempre com vistas à realização de um trabalho mais produtivo, prazeroso e verdadeiramente, com qualidade de vida. Para tanto, na seqüência estão descritos alguns processos, normas e procedimentos que consideramos importantes para o seu conhecimento e, conseqüentemente, para o convívio harmonioso na empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de novos colaboradores: as contratações de novos colaboradores é realizada pelo próprio gestor do setor em que a vaga foi oferecida. Esses gestores realizarão a recepção e análise de currículos, bem como entrevistas com os candidatos selecionados, aplicação de dinâmicas de grupo (caso necessário) e orientação de todo o processo para a efetiva contratação do candidato aprovado para a vaga.</li> <li>• Integração Home &amp; Bike: após a contratação, os novos colaboradores passam por um período de adaptação com seu gestor, o</li> </ul>	<p>Manual + Contrato de Trabalho</p>

qual terá por objetivo apresentar aspectos relacionados à história e à cultura da empresa, bem como conhecimentos específicos relacionados à sua função. O novo colaborador passará pelas seguintes etapas de integração:

- escola de um padrinho para acompanhá-lo por um período necessário;
- conhecimento da função, por meio da descrição do seu cargo;
- conhecimento da história da empresa: missão, visão e valores;
- conhecimento das normas e procedimentos da empresa;
- conhecimento das pessoas, do layout e dos objetivos gerais dos setores da empresa (adm, lojas, logística).

- **Transferência do Empregado:** a Home & Bike poderá, a qualquer tempo, transferir o colaborador da função, setor ou para qualquer uma de suas lojas conforme as necessidades de ambos. Portanto, todas as normas e procedimentos terão validade para qualquer uma de nossas unidades.

- **Férias:** todos os nossos colaboradores terão direito a 30 dias de férias remuneradas, após cada 12 meses de trabalho, que terão como período de concessão até 11 meses após o direito adquirido, as quais serão concedidas de acordo com uma escala anual que será estabelecida pelo seu gestor.

- **Aniversário:** a Home & Bike concede um dia de folga no mês de seu aniversário. Esta folga deverá ser gozada em 30 dias e previamente acordada com seu gestor.

- **Adiantamento salarial:** a empresa trabalha com adiantamentos salariais pré-fixados que são creditados em conta salário entre os dias 14 e 16 de cada mês.

- **Uniforme:** a Home & Bike fornece o uniforme de trabalho, o qual deverá ser usado durante a

jornada de trabalho e para atendimento ao público, ficando sob sua responsabilidade os cuidados com o mesmo para a continuidade de seu bom estado.

- Aparência: cuide de sua aparência pessoal (cabelo, barba, unhas). A sua aparência é fundamental para a sua autoestima e um importante cartão de visita para a empresa.

- Profissionalização: a empresa incentiva os seus colaboradores a se profissionalizarem. Para que isso seja viável, a Home & Bike poderá custear o valor parcial ou integral de cursos de aperfeiçoamento (desde que seja voltado à área de atuação do profissional e que interfira no funcionamento da empresa), o que será avaliado e autorizado pelo seu gestor e pela diretoria da empresa.

- Jornada de trabalho: nossa empresa trabalha com jornada semanal de 44 horas, distribuídas em escalas de trabalho determinadas pelo RH e gestor de cada setor, de segunda-feira a domingo, conforme funcionamento de cada filial. O intervalo para repouso e alimentação durante o cumprimento da jornada de trabalho é, em geral, de 1 hora e 30 minutos. O intervalo poderá ser flexibilizado no mínimo em 1 hora e no máximo em 2 horas, **conforme a necessidade e definição do gestor**. Quando houver necessidade, o colaborador deverá trabalhar em feriados nos quais a empresa esteja autorizada a funcionar.

- Prorrogação e compensação de horas: a Home & Bike trabalha com sistema de banco de horas através da prorrogação e compensação de horas, inclusive em período noturno, sempre que houver necessidades. As horas excedidas de um dia ou acumuladas pelo período estipulado pela empresa, **serão trocadas por folga programada pelo gestor**.

- Controle da jornada de trabalho: é de sua responsabilidade o assinalamento correto da jornada de trabalho, sem erros ou rasuras no livro ponto, folha ponto ou sistema eletrônico de ponto. A ocorrência de esquecimento da anotação da jornada de trabalho poderá ser motivo de penalidade, caso seja identificado sua negligência ou má fé. Na hipótese de ultrapassar o limite de dez minutos diários de atraso, conforme previsto em lei, a empresa poderá efetuar o correspondente desconto em folha de pagamento.
- Faltas e atrasos: se houver necessidade de atraso ou falta, você deverá comunicar e justificar ao seu gestor, bem como apresentar o devido comprovante. São faltas justificadas: casamento; nascimento de filho; nos dias em que estiver realizando prova de vestibular; pelo prazo que se fizer necessário quando tiver que comparecer à juízo; doença devidamente comprovada; falecimento de cônjuge, ascendente (pais e avós) e descendentes (filhos, netos e bisnetos), irmão ou pessoa que viva sobre sua dependência econômica.
- Atestados médicos: para que os atestados médicos tenham validade e possam ser utilizados para abonar as faltas, deverão conter: o período do afastamento concedido ao segurado, por extenso e numericamente; diagnóstico codificado, conforme CID, com a expressa concordância do paciente; assinatura do médico ou odontólogo, sobre carimbo do qual conste o nome completo e registro no respectivo conselho profissional. Deverão ser entregues no prazo de 48 horas após sua expedição, diretamente ao seu gestor. Após esse prazo, o atestado médico não será aceito e as faltas serão tidas como injustificadas, tendo seu devido desconto em folha de pagamento. Não será aceito o atestado médico de terceiros,

mesmo que você tenha acompanhado o mesmo. Declaração de comparecimento não abona falta automaticamente. Essas serão abonadas somente com autorização escrita do seu gestor.

- Ferramentas de trabalho: a Home & Bike fornecerá ferramentas de trabalho de sua propriedade para que você possa executar as suas atividades. O colaborador deverá cumprir as determinações internas de uso, manutenção e restrições dessas ferramentas. o colaborador deverá executar suas atividades com extrema cautela e cuidado quando do manuseio das máquinas e suprimentos, bem como prestar a devida atenção aos serviços solicitados, pois se ficar comprovado a culpa, dolo, negligência, imprudência ou imperícia, o valor da máquina, da ferramenta, do suprimento ou serviço poderá ser descontado em folha de pagamento.

- Caminhões e veículos da empresa: o funcionário poderá levar o veículo de propriedade da Home & Bike para casa após sua jornada de trabalho, quando for autorizado e acordado pelo seu gestor e quando este for indispensável para a realização dos trabalhos. No entanto, não poderá utilizar este veículo em atividades particulares. Cabe a você assumir a responsabilidade de pagamento em toda a autuação de multa por excesso de velocidade ou qualquer outro caso em que a multa for provocada por sua omissão ou negligência.

- Segurança do trabalho: deverá auxiliar a empresa no controle da redução dos riscos ocupacionais, mantendo-se sempre nos padrões exigidos pelos programas de saúde, conforme orientações que seguem abaixo:

- compareça aos exames periódicos agendados pela empresa e informe ao médico do trabalho qualquer alteração na sua saúde;
- mantenha seu local de trabalho limpo e em ordem;

- coloque os resíduos e materiais sem utilidade no lixo;
- armazene os materiais de forma segura;
- esteja atento e siga a orientação das sinalizações de segurança;
- não improvise extensões elétricas;
- certifique-se de que desligou os aparelhos elétricos depois de utilizá-los;
- mantenha desobstruído o acesso ao material de combate à incêndio;
- em caso de princípio de incêndio, chame os Bombeiros (193), desligue os disjuntores e isole a área;
- Paralise suas atividades imediatamente caso esteja sujeito à grave e iminente risco;
- A empresa utiliza os programas para segurança e medicina do trabalho;
- O uso de equipamentos de proteção individual (luvas descartáveis e botas) é obrigatório quando o colaborador utilizar produtos químicos para limpeza de utensílios e da empresa. Estes equipamentos estarão disponíveis nos locais apropriados;
- Os colaboradores deverão fazer anualmente exames periódicos, com a finalidade de verificar sua saúde normal, conforme programas de segurança e medicina do trabalho já mencionados.
  - Práticas não permitidas: não serão permitidas, por afetarem diretamente o desempenho das funções as seguintes práticas: fumar dentro da empresa, em seus veículos; usar qualquer substância tóxica nas instalações da empresa; retirar materiais de qualquer espécie dos recintos da empresa, sem a permissão de um superior imediato; fazer algazarras, gritarias ou promover discussões nas dependências da empresa; promover agitação tendendo à paralisação ou retardamento do trabalho; negociar no recinto da empresa, com qualquer objeto, artigo, etc.; que não faça parte das atividades normais da

mesma; fazer listas, abaixo assinados ou promover sorteios, rifas ou apostas de qualquer natureza e para qualquer fim, ainda que beneficentes; utilizar-se de sua função para obter vantagens pessoais ou receber sob qualquer pretexto presentes ou dinheiro de pessoas que tenham, ou pretendam ter relações de negócios com a empresa. expor-se inadequadamente e realizar favorecimentos inoportunos em redes sociais que poderão denegrir a imagem da empresa.

- É vedado também: o acesso a Sites, Portais de bate-papo, fotos, mensagens, blogs, chats, entre outros neste mesmo seguimento; passar com copia para o computador corporativo qualquer arquivo de qualquer proveniência; fazer “download” de qualquer arquivo via internet, sem o conhecimento do seu gestor; violar arquivos sigilosos da Home & Bike e copiá-los, assim como, o envio, “upload”, pela rede, via internet; usar a impressora para assuntos pessoais ou de terceiros; o uso de e-mail pessoal nos computadores da Home & Bike; praticar atividades ilegais, de interesse próprio ou de terceiro utilizando-se dos recursos, instalações, bens móveis e imóveis de propriedade da Home & Bike; o uso do e-mail corporativo para fins particulares.

- Telefones fixo e celular: a utilização dos telefones fixo ou celular será restrita para a comunicação com clientes e fornecedores e, quando for necessário o uso pessoal, deve ser autorizado previamente pelo seu gestor.

- Confidencialidade e sigilo: o colaborador tratará confidencialmente e com total sigilo todos os documentos, banco de dados e informações que lhe forem fornecidos em virtude da sua função e/ou das suas atividades. A divulgação e/ou reprodução, parcial ou integral, de qualquer informação privilegiada

para fim diverso das suas obrigações trabalhistas, será motivo de dispensa por justa causa, indenização e condenação nas áreas cível e penal.

• Medidas disciplinares: **o não cumprimento e observância das normas e procedimentos da empresa, além do não cumprimento do contrato individual de trabalho que você assinou com a Home & Bike, podem gerar sanções como advertência verbal, advertência por escrito, suspensão e, por fim, a dispensa por justa causa capitulada pelo artigo 482 da CLT:**

- a) Ato de improbidade (furto, roubo, apropriação indébita, etc.);
- b) Incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) Negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão de empregador e quando constituir ato de concorrência à ou for prejudicial ao serviço;
- d) Condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) Desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) Embriaguez habitual ou em serviço;
- g) Violação de segredos da Empresa;
- h) Ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) Abandono de emprego;
- j) Ato lesivo a honra ou a boa fama praticada no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa;

Constitui também justa causa para rescisão do contrato do trabalho:

- a) A recusa em submeter-se as instruções de segurança expedidas pela Home & Bike;
- b) A recusa em submeter-se a cursos e treinamentos internos e externos ao sistema de trabalho da Empresa;



<p>c) O desrespeito às obrigações contratuais estabelecidas no seu contrato de trabalho. A escolha da sanção a ser aplicada dependerá da gravidade e da reincidência do acontecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desligamento de colaboradores: todo colaborador quando se desliga da empresa deve entregar ao seu gestor: crachá, chaves em seu poder, EPI (quando for o caso), uniforme (quando for o caso), vale transporte, calculadora, trena, celulares e chips, canetas de retoque e outros materiais e ferramentas fornecidas pela Home &amp; Bike para o desempenho de suas atividades.</li> </ul> <p>Além destes, deverá também apresentar Atestado médico (exame demissional), realizado na clinica ocupacional contratada pela Home &amp; Bike e a Carteira do Trabalho (CTPS).</p> <p>Caso haja necessidade, a empresa poderá realizar uma entrevista de desligamento na qual todos os aspectos relativos às condições e motivações da sua saída são debatidos e avaliados, num processo profissional franco e sigiloso.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“Na constelação da Home &amp; Bike, todas as estrelas são importantes. E uma delas é você.”</b></li> <li>• Retrospectiva Home &amp; Bike: uma breve apresentação da nossa história...</li> <li>• Anos 60: <i>*Início das atividades da Empresa; *Oficina de Bicicletas da família X; Sr. Eduardo - avô; Sr. Maurício - pai</i></li> <li>• Anos 70: <i>*Sr. Maurício tem sua própria oficina de bicicletas em casa; *1975: nasceu o D1, desde muito pequeno integrado à empresa;</i></li> <li>• Anos 80: <i>*Abertura de Loja no centro da cidade pelo Sr.Maurício; *D1, segundo filho trabalha junto; *Início da comercialização de outros produtos; *1985 Nasce a Home &amp; Bike; *1981: Nascimento do D3; *1989 falecimento do Sr. Maurício; Família assume a Gestão:</i></li> </ul>	<p>apresentação da Diretoria: integração de novos colaboradores</p>

### **Encorajamento D1; Relacionamento com clientes! (entregas domicilio fora horário)**

- Anos 90: Início do Crescimento; \*D1 assume a direção aos 15 anos (emancipação); \*Empresa pequena em cidade pequena (Relacionamento Forte); \*Aumento do mix de produtos; \*Construção da nova loja; **\*D3: crescendo na participação**; \*1995: loja própria (250m<sup>2</sup>).
- Ano 2000: Inicio Expansão; \*Primeiros fornecedores de Móveis - novo posicionamento; \*2002 - Aquisição de uma unidade para depósito (1000m<sup>2</sup>); \*Ampliações da loja: hoje com 1600m<sup>2</sup>; \*2004 - Revisão da marca = Home & Bike.
- Ano 2004: Móveis Planejados - Iniciou com desenhos manuais/treinamento Promob;
- **Coragem:** \*2005 - Oportunidade de abertura de uma filial na cidade de (loja 2); **Dilema: \*Como criar identidade? Revisão da marca e continuidade da cultura da empresa;** \*Maio 2006 – Inauguração Loja 2; LOJAS HOME & BIKE
- ANO 2010: Mudança de Software – GEMCO;
- ANO 2011: ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO: **\*Profissionalização e Capacitação; \*Intensificação dos Valores/CULTURA;** \*Decisão para Abertura da 3ª loja
- LOJA 3: INAUGUROU EM 27/04/12 - \*Formação de nova equipe; **\*Remanejamento de gerencias**
- MISSÃO: Nossa Missão é satisfazer e encantar clientes, através de excelente atendimento, diferenciação em ambientes, produtos, preços e serviços.
- \*Independente da sua função, você é um **VENDEDOR HOME & BIKE** acima de tudo!!!





Fatores mais importante na escolha de loja de móveis/eletrodomésticos	N	Pesquis a Consumi dores Home & Bike 2011
<b>Somatório 3 Fatores mais importantes</b>		
Atendimento	345	
Qualidade produtos	264	
Preço	206	
Variedade produtos	127	
Forma de pagamento	89	
Localização	50	
Promoções	25	
Serviços	15	
Ambiente da loja	13	
Organização da loja	3	
Estacionamento	1	
<b>Base</b>	<b>400 entre</b>	

Forma de conhecimento Unilar	N	Pesquis a Consumi dores Home & Bike 2011
Passando em frente	150	
Indicação de amigos/ parentes	87	
Tradição/ conhece há anos	82	
Propaganda	72	
Não lembra	9	
<b>Total</b>	<b>400</b>	

Por que compra/ comprou na Unilar	N	Pesquis a Consumi dores Home & Bike 2011
<b>Respostas Múltiplas</b>		
Atendimento	111	
Qualidade	80	
Tradição	62	
Variedade/Disponibilidade de produtos	50	
Localização	43	
Bons preços	41	
Hábito	32	
Bons produtos	27	
Forma de pagamento/ negociação	8	
Promoções	8	
Ambiente	6	
Outros	13	
<b>Base</b>	<b>400 entre</b>	

	<p>Pesquis a consumi dores Home &amp; Bike 2011</p>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="247 308 617 384">Avaliação ATENDIMENTO UNILAR Somente para os que sabem avaliar</th> <th data-bbox="617 308 754 384">  </th> <th data-bbox="754 308 798 384"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="247 384 617 416">Cumprimento de prazos</td> <td data-bbox="617 384 754 416">98,7</td> <td data-bbox="754 384 798 416"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="247 416 617 448">Entrega</td> <td data-bbox="617 416 754 448">98,2</td> <td data-bbox="754 416 798 448"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="247 448 617 480">Montagem</td> <td data-bbox="617 448 754 480">97,5</td> <td data-bbox="754 448 798 480"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="247 480 617 512">Cordialidade e simpatia</td> <td data-bbox="617 480 754 512">96,9</td> <td data-bbox="754 480 798 512"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="247 512 617 544">Flexibilidade na negociação</td> <td data-bbox="617 512 754 544">96,7</td> <td data-bbox="754 512 798 544"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="247 544 617 576">Agilidade</td> <td data-bbox="617 544 754 576">95,5</td> <td data-bbox="754 544 798 576"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="247 576 617 608">Assistência técnica</td> <td data-bbox="617 576 754 608">95,2</td> <td data-bbox="754 576 798 608"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="247 608 617 639">Garantia</td> <td data-bbox="617 608 754 639">94,9</td> <td data-bbox="754 608 798 639"></td> </tr> </tbody> </table>	Avaliação ATENDIMENTO UNILAR Somente para os que sabem avaliar			Cumprimento de prazos	98,7		Entrega	98,2		Montagem	97,5		Cordialidade e simpatia	96,9		Flexibilidade na negociação	96,7		Agilidade	95,5		Assistência técnica	95,2		Garantia	94,9		
Avaliação ATENDIMENTO UNILAR Somente para os que sabem avaliar																												
Cumprimento de prazos	98,7																											
Entrega	98,2																											
Montagem	97,5																											
Cordialidade e simpatia	96,9																											
Flexibilidade na negociação	96,7																											
Agilidade	95,5																											
Assistência técnica	95,2																											
Garantia	94,9																											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Padronização da cultural da empresa:</b> *Instituir forte sentimento de identidade e integração das Equipes : Home &amp; Bike é uma só – independente de loja ou setor; *Manter e ampliar a <b>excelência de atendimento</b> ao Cliente Home &amp; Bike → “TER UM ALGO A MAIS”; *Fortalecer entre todos Colaboradores nossa : Missão, Visão e Valores.</li> </ul>	<p>Program a Endomar ke-ting Home &amp; Bike é Show</p>																											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O JEITO DE SER HOME &amp; BIKE: “Home &amp; Bike é Show, os artistas são os colaboradores e a platéia é a clientela”;</li> <li>• <b>*NOSSAS REGRAS DE OURO:</b> <u>1</u> – <b>ATENDIMENTO</b> – Externo e interno; <u>2</u> – <b>CONVIVIO</b> – Pessoal e profissional; <u>3</u> – <b>VALORES</b> – Sustentação;</li> <li>• Independente de sua função: <b>Você é um VENDEDOR HOME &amp; BIKE acima de tudo!</b></li> </ul>	<p>Program a Endomar ke-ting Home &amp; Bike é Show</p>																											

**ANEXO**



## ANEXO A - CERTIFICADO DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISAS COM SERES HUMANOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Valores e confiança organizacionais em uma empresa familiar.

**Pesquisador:** Suzana da Rosa Torfo

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 22854413.4.0000.0121

**Instituição Proponente:** CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 486.741

**Data da Relatoria:** 09/12/2013

#### **Apresentação do Projeto:**

Valores e confiança organizacionais em uma empresa familiar. Tese de doutoramento da acadêmica Ivonele S. Garcia sob a orientação de Suzana da Rosa Torfo.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Já foram apresentados.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Foram descritos.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Foram efetuados.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Não se aplica.

#### **Recomendações:**

Não é o caso.

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não se aplica.

#### **Situação do Parecer:**

Aprovado

Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima  
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-900  
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS  
 Telefone: (48)3721-6228 Fax: (48)3721-9598 E-mail: cep@relatoria.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Processo: 486.741

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

FLORIANOPOLIS, 10 de Dezembro de 2013

---

Assinador por:  
Washington Portela de Souza  
(Coordenador)

Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima  
Bairro: Trindade CEP: 88.040-900  
UF: SC Município: FLORIANOPOLIS  
Telefone: (48)3721-4006 Fax: (48)3721-9999 E-mail: cep@reitoria.ufsc.br