

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação
Dissertação de Mestrado

**COMUNICAÇÃO, CONFIANÇA E COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE DOIS COLÉGIOS
SALESIANOS**

Autor: Cledson Martas Rodrigues

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

Brasília - DF
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CLEDSON MARTAS RODRIGUES

**COMUNICAÇÃO, CONFIANÇA E COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE DOIS COLÉGIOS
SALESIANOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em comunicação da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

**Brasília
2010**

R696c Rodrigues, Cledson Martas.

Comunicação, confiança e competências conversacionais: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos / Cledson Martas Rodrigues. – 2010.
145 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2010.
Orientação: João José Azevedo Curvello

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação interpessoal. 3. Confiança. 4. Cultura organizacional. I. Curvello, João José Azevedo, orient. II. Título.

CDU 005.57

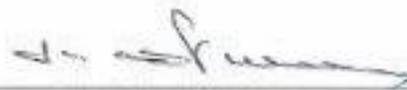


Comunicação, confiança e competências conversacionais: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos.

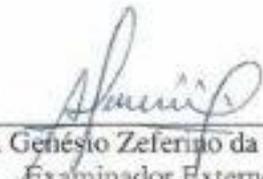
Dissertação de autoria de **Cledson Martas Rodrigues**, intitulada "Comunicação, confiança e competências conversacionais: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos.", apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação da Universidade Católica de Brasília, em **28 de maio de 2010**, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:



Prof. Dr. João José Azevedo Curvello
Orientador



Prof. Dr. Geraldo Caliman
Examinador Interno



Prof. Dr. Genésio Zeferino da Silva Filho
Examinador Externo

Dedico este trabalho:

- à Terezinha, minha amada MÃE que, com os sentimentos, desde seu ventre, me ensinou a ser comunicação;
- ao Cledioni, meu melhor amigo, mestre e pai;
- aos irmãos Cleildo, Edson, Carlos Roberto, Cledioni Filho, João, José, Maria Aparecida e Maria José que, com seu amor e compreensão, foram meus mestres de “carinho educativo”.
- à Congregação Salesiana, minha segunda família, que me acolhe e ajuda, todos os dias, a ser educador comunicativo.
- Ao Pe. Nilson Faria dos Santos, Provincial da Província dos Salesianos de Belo Horizonte. A sua pessoa, agradeço também a todos os Salesianos, que, fiéis ao carisma do seu Fundador, preocupam-se, com eficiência e zelo, com a formação comunicacional de quantos servem à causa do Reino de Deus.
- ao Ir. Manoel de Souza Santos, pela amizade e incentivo em minha formação intelectual e humana que sempre recebi.

Agradeço

- genuflexo, a Deus, pela sua bondade, pelo dom da minha vida. A Dom Bosco, pai e mestre da educação Salesiana;
- ao Professor-orientador Dr. João José Azevedo Curvello que, desde o primeiro momento me incentivou e acreditou na minha capacidade, orientando-me com dedicação, profissionalismo e competência intelectual. Pela sua pessoa, agradeço a todos os professores da UCB fiéis ao compromisso de levar aos jovens que passam por essa casa conhecimento, compromisso e ética de vida;
- com muito carinho, aos meus amigos mestres Genésio Zeferino e Pe. Ovídio Geraldo Zancanella, que me ajudaram a me tornar e ser comunicação;
- ao Prof. Dr. Geraldo Caliman pela amizade e incentivo nesta etapa de mestrado;
- ao Pe. Geraldo Martins Lisboa que, com muito carinho, me ajudou na correção ortográfica;
- ao Pe. Alfredo Carrara de Melo que, carinhosamente, disponibilizou documentos importantes do Centro Salesiano de Documentação e Pesquisa – CSDP para este trabalho, e na pessoa dele agradeço a todos os funcionários do CSDP que, com muita competência, contribuíram com as informações;
- ao Pe. Jacy Cogo, pelo seu apoio moral e intelectual o qual, com muita competência, colaborou na correção do levantamento histórico dos dois colégios pesquisados;
- aos Padres Paschoal Andreiuolo, Ricardo Sávio do Sacramento e Moyzés Marchesi, meus irmãos de comunidade que me acolheram e me incentivaram neste trabalho;
- aos meus colegas e amigos mestrados que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho. Juntos construímos mais que uma história acadêmica de pesquisadores, mas amizade, companheirismo e ética humana que se estenderão pela vida;
- aos Padres João Luiz Schiavo e Ricardo Sávio, diretores dos Colégios pesquisados, pela oportunidade de realização do estudo de caso da dissertação. Na

pessoa deles, agradeço de modo muito especial a todos os educadores, que aceitaram com satisfação participar desta pesquisa, entrevistados deste trabalho;

- à Rede Salesiana de Escolas-RSE, através de seus profissionais que contribuíram com informações pela abertura ao fornecer documentos e pelas correções finais deste trabalho.

“Aos homens de Comunicação, que fazem da difícil missão de informar um constante exercício de ouvir e aprender. Aos que se incumbem da grande tarefa de veicular a verdade como princípio de sua ética e de sua responsabilidade profissional.”

(RABAÇA)

RESUMO

RODRIGUES, Cledson Martas. **Comunicação, confiança e competências conversacionais**: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos. 2010. 145 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

O objetivo deste trabalho foi estudar a construção da confiança como laço social pelas competências conversacionais e pelos processos de comunicação no ambiente organizacional de dois colégios salesianos confessionais católicos. O processo adotado nesta pesquisa combinou o uso de instrumentos, de técnicas e de análises quantitativas e qualitativas, como questionários, entrevistas e observação participante, pela constatação de que se completam e permitem ampliar as visões sobre a realidade observada. Para tanto, foram estruturadas três etapas. A primeira, chamada de Grupo Escolar, teve o objetivo de captar as relações dos trabalhadores com a organização. A segunda, denominada de Grupo Redes, buscou compreender como a confiança se forma nas relações interpessoais de interdependência. A terceira, constituída de uma abordagem Individual, pretendeu compreender como os indivíduos se viam e se avaliavam na relação com a escola. Cada etapa serviu como ponto de controle para validação dos resultados. O trabalho teve como apoio a pesquisa bibliográfica fundamentada em autores como Echeverría, Torquato, Flores, Kunsch, Robbins, entre outros. A filosofia e a pedagogia das duas instituições estão fortemente embasadas nos princípios da Congregação Salesiana. Ao longo da história dos dois colégios, construiu-se uma cultura organizacional envolta por um conjunto de hábitos, crenças, valores e atitudes estabelecidas e compartilhadas. A comunicação organizacional, constatada neste estudo de caso, é sustentada por fortes características humanas, em que prevalecem os relacionamentos de confiança, a construção de um clima familiar e de abertura à participação. Os resultados do estudo confirmaram a possibilidade de se aplicarem princípios filosóficos de valores humanos dentro de uma instituição que vive no processo de globalização, de competitividade, sem perder seus princípios originários de respeito, ética e promoção humana. Foi possível avaliar e comprovar que a comunicação eficaz constitui-se em elemento basilar para a construção da confiança entre os trabalhadores e entre estes e as organizações pesquisadas, o que permitiu afirmar que as organizações que trilhareem o mesmo caminho e reforçarem suas identidades por meio do diálogo, da participação, ancoradas em valores, podem chegar a alcançar patamar semelhante.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interpessoal. Confiança. Competências conversacionais. Cultura organizacional.

ABSTRACT

RODRIGUES, Cledson Marthas. **Communication, Trust and Conversational Skills**: a case study of two Salesians schools. 2010. 145 f. Dissertation. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

The aim of this study was to build trust as a social bond and conversational skills through the processes of communication in the organizational environment of two Salesian Catholic colleges confessional. The process adopted in this research combined the use of tools, techniques and quantitative and qualitative analysis, such as questionnaires, interviews and participant observation, by the finding that complement and enable you to extend the views on the observed reality. It had been three structured stages. The first, called the School Group, aimed to capture the relationships of employees with the organization. The second, called Network Group, sought to understand how trust is formed in the interpersonal relations of interdependence. The third, consisting of a single approach, intended to understand how individuals are viewed and assessed in relation to school. Each step served as a control to validate the results. The work was supported by the literature search based on authors like Echeverria, Torquato, Flores, Kunsch, Robbins, among others. The philosophy and pedagogy of the two institutions are strongly based in the principles of the Salesian Congregation. Throughout history the two schools, built a corporate culture surrounded by a set of habits, beliefs, values and attitudes established and shared. The organizational communication, observed in this case study, is supported by strong human characteristics, which prevail in the relationships of trust, building a family atmosphere and openness to participation. The study results confirmed the possibility of applying philosophical principles of human values within an institution that lives in the process of globalization, competitiveness, without losing their originating principles of respect, ethics and human promotion It was possible to evaluate and certify that effective communication constitutes a basic element for building trust between workers and between them and the organizations surveyed, allowing organizations to affirm that tread the same path and strengthen their identities through dialogue, participation, anchored on values, can come to achieve a similar level.

Keywords: Organizational communication. Interpersonal communication. Confidence. Conversational skills. Organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do clima organizacional	45
Figura 2 - Definições de clima organizacional	46
Figura 3 - O triângulo que representa uma organização a qual tem como base a estrutura, a tecnologia e as pessoas no topo	49
Figura 4 - Conceito de comportamento organizacional que relaciona pessoas/organização	53
Figura 5 - Objetivo: apresentar Grupo Escolar; Grupo Redes e Grupo individual	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Educadores do Colégio A.....	87
Gráfico 2 - Apresentação por sexo, do Colégio A	87
Gráfico 3 - Educadores do Colégio B	90
Gráfico 4 - Apresentação por sexo, do Colégio B	91
Gráfico 5 - Metas do Colégio A.....	94
Gráfico 6 - Metas do Colégio B.....	95
Gráfico 7 - Participação dos educadores do Colégio A.....	96
Gráfico 8 - Participação dos educadores do Colégio B.....	96
Gráfico 9 - Relações sentimentais dos Educadores do Colégio A	97
Gráfico 10 - Relações sentimentais dos Educadores do Colégio B	98
Gráfico 11 - Diagnose de problemas dos educadores do Colégio A	99
Gráfico 12 - Diagnose de problemas dos educadores do Colégio B	99
Gráfico 13 - Avaliação da liderança dos educadores do Colégio A	100
Gráfico 14 - Avaliação da liderança dos educadores do Colégio B	101
Gráfico 15 - Tomadas de decisões no grupo do colégio A	102
Gráfico 16 - Tomadas de decisões no grupo do colégio B	102
Gráfico 17 - Avaliação dos educadores no assunto confiança no Colégio A	103
Gráfico 18 - Avaliação dos educadores no assunto confiança no Colégio B	104
Gráfico 19 - Avaliação dos educadores que implica criatividade e crescimento no Colégio A.....	105
Gráfico 20 - Avaliação dos educadores que implica criatividade e crescimento no Colégio B.....	105
Gráfico 21 - Apresentação da avaliação dos educadores do colégio A, sobre Inovação.....	106
Gráfico 22 - Apresentação da avaliação dos educadores do colégio B, sobre Inovação.....	107

Gráfico 23 - Os educadores avaliam sua satisfação no ambiente do trabalho no Colégio A.....	108
Gráfico 24 - Os educadores avaliam sua satisfação no ambiente do trabalho no Colégio B.....	108
Gráfico 25 - Motivos de vínculos entre os respondentes do Colégio A.....	110
Gráfico 26 - Motivos de vínculos entre os respondentes do Colégio B.....	110

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	17
1.2	JUSTIFICATIVA	19
1.3	HIPÓTESES	22
1.4	OBJETIVOS	22
1.4.1	Objetivo geral	22
1.4.2	Objetivos específicos	23
2	COMUNICAÇÃO	24
2.1	COMUNICAÇÃO HUMANA	26
2.2	O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	29
2.3	COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA ORGANIZAÇÃO	34
2.4	PROCESSOS CONVERSACIONAIS	35
2.4.1	Processos conversacionais nas organizações	36
2.4.2	O poder na contribuição dos relacionamentos internos para a organização	39
2.5	CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO HUMANO	40
2.6	CLIMA ORGANIZACIONAL	46
2.7	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	48
3	CONFIANÇA	55
3.1	CONFIANÇA: UMA VIA DE MÃO DUPLA NA ORGANIZAÇÃO	60
3.1.1	A autoconfiança na construção da confiança mútua	62
3.2	A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO	65
3.3	CONFIANÇA: PASSAPORTE PARA O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO	66
3.4	A CONFIANÇA: RESULTANTE DOS PROCESSOS CONVERSACIONAIS	67

4	METODOLOGIA	70
4.1	DESENHO DO ESTUDO.....	70
4.2	TÉCNICAS DE PESQUISA	73
4.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES.....	74
4.3.1	Coleta dos dados	75
4.4	PRÉ-TESTE.....	76
4.5	PRIMEIRA ETAPA AMOSTRAL.....	76
4.6	SEGUNDA ETAPA AMOSTRAL	77
4.7	TERCEIRA ETAPA AMOSTRAL.....	77
4.8	ASPECTOS ÉTICOS QUE ORIENTAM A PESQUISA.....	78
4.9	PROPOSTA DE ANÁLISE.....	78
4.10	QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	79
4.11	ENTREVISTA APROFUNDADA	80
5	CAMPO DE PESQUISA	83
5.1	ESBOÇO HISTÓRICO DO FUNDADOR DA CONGREGAÇÃO SALESIANA.....	83
5.2	ORGANIZAÇÃO GERAL DOS SALESIANOS	84
5.3	SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DA REDE SALESIANA DE ESCOLAS.....	85
5.4	INSTITUIÇÕES PESQUISADAS.....	85
5.4.1	Colégio A	85
5.4.2	Colégio B.....	89
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA	93
6.1	ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS DA PRIMEIRA ETAPA: GRUPO ESCOLAR – QUANTITATIVO	93
6.2	ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS DA SEGUNDA ETAPA: GRUPO REDES – QUANTITATIVA E QUALITATIVA	109
6.3	ANÁLISE DOS DADOS DA TERCEIRA ETAPA: GRUPO INDIVÍDUOS – QUALITATIVO	113
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127

REFERÊNCIAS	136
ANEXO A – Grupo Escolar	141
ANEXO B – Grupo Redes	144
ANEXO C – Entrevista Individual	145

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo os processos conversacionais existentes na comunicação de dois Colégios Salesianos. Tais processos se desenvolvem em interface com os campos temáticos da confiança, da cultura e do desempenho organizacional. Propõe-se uma abordagem de como a confiança pode representar, como um elo social, uma alternativa ao desenvolvimento de competências conversacionais num ambiente organizacional. Buscou-se identificar se a confiança constitui um elemento diferenciador quando se faz presente como elemento intrínseco à cultura organizacional, orientando práticas de gestão, clima organizacional e influenciando na trajetória de longevidade das organizações.

Porém tratou-se de conhecer e estudar como essas questões transitam no campo da comunicação, mais especificamente partindo-se do pressuposto da comunicação interpessoal para a comunicação organizacional. Dedicou-se, para tanto, à análise de como as conversações entre funcionários extrapolam a esfera de relações pessoais para se constituírem em relações afetivas entre a organização e seus colaboradores. As maneiras como as pessoas se relacionam, as formas de reconhecimento, a valorização profissional, a confiança interpessoal e a autonomia funcional são algumas das variáveis que serão abordadas neste estudo. Desse modo, propõe-se a examinar se os espaços e oportunidades propiciados para a conversação estão nas oportunidades e meios formais que a organização disponibiliza para os funcionários, visando ao desenvolvimento de habilidades conversacionais.

Segundo Fuentes (1996, p. 19-21), o processo conversacional engendrado na formação do diálogo é sustentado sob medida de confiança mútua, estabelecendo um comprometimento de ambas as partes para que a importância da confiança seja disseminada como premissa básica para a redução das incertezas e para a formalização de meios comunicacionais legítimos e recíprocos, com o objetivo do fortalecimento comum.

A confiança torna-se, portanto, a base de sustentação de todo relacionamento interorganizacional, estreitando a convivência entre as pessoas e a organização. Para Echeverría (1998, p. 135), a ausência da confiança dificulta as possibilidades

da construção de uma relação estável com os demais. Portanto, sem a existência da confiança, não há relação humana que perdure ao desenrolar do tempo.

A competência está em nosso atuar e representa um papel positivo na geração de confiança. Esta relação entre a confiança e a competência é importante quando se trata das competências conversacionais (ECHEVERRÍA, 2000, p. 118).

Assim este estudo tem como base teórica dialogar com os autores que tratam da comunicação organizacional. Apresenta sua cientificidade, ao complementar-se com a prática, por meio de pesquisa de campo em dois Colégios Salesianos, ambos no Distrito Federal. São dois colégios que estão ligados a uma Instituição com práticas de organização e comunicação acumuladas ao longo dos últimos 150 anos, em mais de 128 países, consolidadas na gestão da proposta educativa salesiana, reconhecida na sua ação educativa no Brasil e no mundo. Nessa perspectiva, constitui-se objetivo prático estudar a relação de como se constrói e se administra a confiança no interior das organizações.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Nas últimas décadas ocorreram no mundo mudanças em ritmo bastante acelerado, influenciando a economia, a política, as formas como as pessoas se organizam, o que vem exigindo respostas mais ágeis. A indústria eletrônica, com rápidos desenvolvimentos tecnológicos, faz a sociedade buscar novas formas de sobrevivência. A globalização, por si só, implica uma circulação de distanciamento e aproximação de ideias e valores na sociedade como um sistema delimitado entre tempo e espaço, em que as pessoas compartilham dos mesmos sentimentos de comunidade do consumo e desejo produzido pelo mercado global. Vive-se, portanto, em uma sociedade complexa, que exige olhares profundos e multidisciplinares.

Se, por um lado, o cenário é de globalização, universalização e marcado por profundas mudanças e conceitos, tais como valores, comportamentos, modo de ver, agir e relacionar-se com o mundo, é preciso que os sistemas comunicacionais se reestruturem diante dessa realidade. Ao mesmo tempo, nota-se o crescente e envolvente processo das tecnologias de informação no meio social, que tem provocado, concomitantemente, aproximações e distanciamentos.

Como se vê, parece que o mundo está mudado, quer se viva em grandes ou pequenas comunidades. A vida torna-se cada vez mais complexa, agitada, violenta e, às vezes, há ausência de respeito e confiança. Muitas pessoas se encontram todos os dias e podem trabalhar próximas ou até no mesmo local, mas agem como se não estivessem juntas; estão próximas, mas não há o comprometimento com o outro, por exemplo, ouvir suas necessidades básicas como saúde, satisfação, bem-estar, etc. Nas ruas, as pessoas não se cumprimentam, ninguém se conhece ou, ainda que se conhecendo, não demonstra comprometimento. As relações tendem a ficar racionais, o que leva os profissionais a fugirem dos vínculos afetivos, de confiança e compromisso para com o outro.

O atual cenário provoca inquietação, uma sensação de incômodo nas pessoas e as instituições educativas tendem a ficar sem saber, de fato, como lidar com essas constantes mudanças. Ao mesmo tempo, o espaço educativo pode ser um local oportuno de encontro, para as pessoas criarem seus vínculos afetivos. O espaço educativo pode contribuir para vencer a solidão, a falta de companheirismo e o isolamento em que se encontram, principalmente, as crianças nas grandes cidades. Pode ser um lugar de encontro da pessoa consigo, com o próximo, com o diferente, oportunidade em que, provavelmente, alhures não haveria essa confiança de estar com o outro.

Esse cenário parece requerer mudanças, propostas de humanização, pessoas sensíveis, que se preocupem com os outros e busquem soluções para melhorar os relacionamentos na sociedade. Questiona o ESA – Encontro da Escola Salesiana América (2008, p. 15): Que provocações tal cenário nos faz hoje? Que apelo faz à escola hoje? Pode-se dizer que, hoje, o apelo é por uma educação de valores de solidariedade; como também por critérios educativos, pastorais, fundamentados no amor, na transparência, na confiança, na visão de fé e humana. Esses são elementos pressupostos da comunicação e da formação humana, da comunicação interpessoal.

As instituições confessionais, católicas, com a presença das escolas jesuítas do século XVI ao XIX, quando houve a expulsão dos jesuítas, tinham no Brasil um mercado garantido com toda a liberdade para se trabalhar. Segundo Peter Drucker, (1997) no prefácio de seu livro *Administração de organizações sem fins lucrativos*, o referencial de uma instituição confessional era dar ao jovem uma educação de qualidade, e mais, fazer com que o jovem aluno se transformasse em

um adulto com respeito próprio, isto é, com a vida transformada. Mas hoje, além de as instituições confessionais terem seu compromisso com uma educação transformadora, como cita Peter Drucker, elas passam pelo desafio de se manterem no mercado, enfrentando a competição entre as próprias instituições confessionais e outras escolas leigas. A competitividade é maior com as escolas públicas, porque o governo assumiu o compromisso da educação para todos.

As organizações necessitam, portanto, de novos conhecimentos, de buscar formas inovadoras, de usar estratégias e processos comunicacionais que atendam às novas demandas de uma sociedade que vive num mundo de mudanças, globalizado, informatizado e que acessa informações de todos os lados, a todo tempo, por diversos canais. As instituições confessionais também se deparam com necessidades de mudanças e de inovação para atender à demanda da sociedade que exige educação de qualidade e outros valores agregados ao ensino.

Os meios de comunicação apresentam avanços de informações, provocam mudanças nos comportamentos das pessoas, e também nas formas de ensino-aprendizagem; o conhecimento não é mais o mesmo do passado. Hoje se requerem mudanças na forma de ensinar. Os meios de comunicação midiática podem ser vistos, nesse sentido, como ferramenta essencial no processo de transformar a organização para atuar nesse cenário de contínuas mudanças.

Assim, constitui o problema desta pesquisa identificar e compreender: **“Qual a base conversacional que sustenta as relações de trabalho nos Colégios Salesianos?”**

1.2 JUSTIFICATIVA

O projeto se propõe a transitar entre dois campos dos estudos de comunicação: o da “comunicação organizacional”, ao dedicar-se à investigação das variáveis que norteiam as relações entre a organização e seus educadores¹ e o da

¹ **Educadores** salesianos são os funcionários, contratados e pagos para trabalhar em alguma atividade nas obras salesianas ou pessoas que, em seu trabalho, vivenciam a pedagogia salesiana. Não é nomenclatura oficial nem universal, mas é a que mais se usa nas obras salesianas do Brasil.

“comunicação interpessoal”, fundamentada na confiança, ao pesquisar as formas de interação entre os educadores.

O tema conversação organizacional justifica-se pelo entendimento de que se vive em ambientes de constantes mudanças tecnológicas, sociais, de costumes, entre outras. Isso implica alterações na forma como as pessoas se relacionam atualmente. Acredita-se que as diferenças, hoje, não são apenas estruturais e remetidas de tempos passados, mas, sim, resultam da velocidade de uma nova forma de vida, o que exige conseqüentemente, maior atenção das pessoas envolvidas num processo conversacional ou em outras interações sociais e ou organizacionais.

As organizações precisam, portanto, de novas políticas comunicacionais, de inovação, de estratégias inovadoras, de novos espaços oportunos de comunicação. A comunicação de confiança na organização é um dos agentes de mudança para os novos tempos. Por isso, a comunicação interpessoal é um dos meios de transmissão de informação e conhecimento.

A falta de tempo, agravada pela correria imposta pela agilidade dos meios tecnológicos, é um fator que impede o diálogo na organização. Por isso, esta pesquisa foi fundamentada em alguns autores reconhecidos como precursores de estudos nessa área, como Echeverría (2000, p. 96) que, em seus estudos, elenca as competências conversacionais na construção de equipes e em outros autores que colaboram nessa linha. Ele também trabalha a confiança, viga norteadora da organização e a confiança nas relações interpessoais.

Para Echeverría (2000, p. 99), a confiança na comunicação é para que as pessoas atuem na construção da sustentabilidade e da transparência nas relações, reduzindo as inseguranças e os medos entre os membros da equipe. Pela confiança são provocadas as mudanças, podendo surgir novas possibilidades de relacionamento com propostas motivadoras e inovadoras na organização.

Porém, afirma Echeverría (2000, p. 99-101), a confiança tem o efeito de dissolver a insegurança e o medo, que não permitem o sentimento de segurança com uma dose maior de otimismo; de reduzir a incerteza e diminuir a complexidade das relações. Ela passa a ser o motor da comunicação e do potencial transformador dos seres humanos da organização. Todavia, a confiança comunicacional não é apenas antecedente importante da meta da empresa; é também um resultado, uma

consequência. Nada incide com maior transparência no poder da confiança do que as atitudes da comunicação.

A comunicação interpessoal é um dos poderes mais valorizados de que dispõe o homem. Esse poder se sustenta na confiança que umas pessoas têm diante das outras. A confiança nas competências conversacionais está envolvida na maneira de escutar, na profundidade das relações, na clareza do poder falar e agir, e na responsabilidade.

A confiança nos processos conversacionais da organização de hoje precisa ser revista, bem como a sua estrutura e a cultura do sistema. Muitas das estruturas atuais não criam condições de confiança, o que provoca relações competitivas e antagônicas entre seus funcionários. A mudança, quando necessária, poderá acontecer na modificação das estruturas, de tal forma que promova a confiança nas relações, que motive os funcionários a criarem-na confiança entre si, como condição para o sucesso, uma vez que, em qualquer organização, ela é indispensável.

Assim, a pesquisa mencionará a comunicação como processo de conhecimento e de confiança entre as pessoas. A dissertação pretende demonstrar que a comunicação possibilita a construção de confiança, que transforma e abre espaço para a produção de sentidos e valores.

Os princípios, valores e objetivos organizacionais se misturam com as mudanças inovadoras das políticas da organização e interferem no processo organizacional que busca estratégias de ação as quais dêem respostas aos meios conversacionais. O campo da comunicação adquire uma importância fundamental no ordenamento de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e as demandas dos funcionários.

A relevância social da pesquisa se dá porque tem o objetivo de ajudar, de forma teórica e prática, a compreender a importância da comunicação como processo de inter-relação pessoal que vise à valorização das pessoas. Entende-se, ainda, que um trabalho científico com essas diretrizes pode ser usado pela própria instituição pesquisada como algo que forneça alternativas e assim desencadeie o fomento de melhorias de suas práticas conversacionais onde ainda se apresentam lacunas e falhas que precisam ser trabalhadas. Pode-se, ainda, elencar como contribuição científica o fornecimento de um conjunto sistematizado de conhecimentos que contribuirão para o avanço da reflexão epistemológica sobre a inter-relação da comunicação organizacional com os processos conversacionais.

Segundo Fuentes (1996, p. 21), a organização que se preocupa com seus funcionários deve facilitar a construção de confiança entre eles nos canais de comunicação e deve ser sustentada por profunda cooperação entre os participantes. Com isso estimula interesses mútuos entre os funcionários, que acabam por instigar a participação das pessoas nos canais de conversações. Isso incentiva os envolvimento e proporciona atividades que facilitam a aceitação e o fortalecimento cooperativo entre os pares.

1.3 HIPÓTESES

1. Princípios das relações de trabalho está assentada em seus princípios filosóficos e pedagógicos, porém a realidade ainda são baseadas na hierarquia, o que atrapalha a confiança mútua.
2. A cultura da organização fundada nos princípios filosóficos e pedagógicos imprime um caráter conservador que dificulta o processo de inovação.
3. O fato de as escolas terem um controle centralizado dificulta iniciativas locais e regionais.
4. Apesar de a comunicação salesiana fundamentar-se no princípio, falta no processo envolvimento dos funcionários.
5. A comunicação salesiana, com seus valores filosóficos, religiosos e pedagógicos, prevalece mesmo com as mudanças de valores na sociedade as quais acontecem com muita rapidez.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Investigar as bases conversacionais sobre as quais se estruturam a confiança nas relações entre indivíduos nos colégios pesquisados.

1.4.2 Objetivos específicos

- Indagar como se consolida a confiança no interior das organizações pesquisadas.
- Identificar quais elementos de uma instituição católica interferem na construção de relações de confiança.
- Verificar as oportunidades que a organização oferece aos funcionários para que desenvolvam habilidades conversacionais.

2 COMUNICAÇÃO

Na literatura de comunicação organizacional, constata-se que a confiança vem sendo considerada como um conceito importante, fundamental e relacionado aos processos comunicacionais da organização.

A presente revisão literária fundamenta-se na abordagem da comunicação organizacional, com base em autores como Echeverría (1998; 2000); Torquato (1997); Flores (1997); Kunsch (2003); Robbins (2002); Luiz (1996); e Davis; Newstorm (1996).

Embora alguns desses autores abordem os assuntos comunicação e comunicação organizacional, também se fará presente, no assunto central da dissertação, o tema da confiança, conforme trabalhado por autores como Echeverría (1998; 2000); Flores (1997); Solomon e Flores (2002); Robbins (2002); Adizes (1998); e Rodrigues (1999). O que será feito é permitir que esses autores dialoguem entre si, tendo o pesquisador como mediador.

Ainda nesse período de revisão, o pesquisador encontrou algumas publicações existentes oriundas de mestrados e doutorados de instituições brasileiras que incluem linhas de pesquisa em comunicação organizacional, em programas de pós-graduação. O recorte, contudo, foi feito em duas instituições acadêmicas. A razão foi contemplar essas instituições que, de certa forma, são as pioneiras a sistematizar, em seus programas de pós-graduação em comunicação social, o tema da comunicação organizacional: Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP); Universidade Metodista de São Paulo (Umesp).

Afirma Bueno (2009, p. 250) que a ECA-USP foi a que deu “corpo” ao assunto comunicação organizacional no Brasil

especificamente no Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, bem como na Umesp de São Paulo. Nessas duas universidades desenvolveram-se as primeiras dissertações e, posteriormente, as primeiras teses que tinham a comunicação organizacional como objeto.

Ainda Bueno (2009, p. 259) menciona que a Umesp de São Paulo tem uma tradição importante na área da pesquisa e do ensino de comunicação organizacional.

A Umesp teve como registro o fato de a primeira dissertação de mestrado nela defendida ter tido como objeto as relações públicas em uma perspectiva essencialmente crítica. [...] É significativo notar que, das cinco primeiras dissertações concluídas nessa instituição, três diziam respeito à comunicação organizacional. Esta foi objeto de 55 (11,55%) das 476 dissertações geradas de 1981 a 2006. Quanto às teses de doutorado, a proporção que contempla a comunicação organizacional também é significativa: até 2006, das 64 concluídas, nove (14,06%) diziam respeito à área.

Embora Bueno tenha sido ressaltado, há ainda a emblemática contribuição da ECA-USP para o avanço da pesquisa científica na comunicação organizacional, segundo Kunsch (2009, p. 279-280):

Apresenta as temáticas recorrentes nas teses e dissertações em comunicação organizacional da ECA-USP de 1970 a 2008. As teses e dissertações que sobrepõem na ECA-USP, tendo comunicação organizacional com 24 dissertações e 10 teses de doutorado; comunicação interna 6 dissertações e 3 teses de doutorado; cultura organizacional 2 dissertações e 3 teses de doutorado.

Nota-se, porém, uma liderança nessas duas instituições no cenário acadêmico brasileiro no que se faz remissivo ao assunto da comunicação organizacional, embora o programa de pós-graduação em comunicação organizacional da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), vinculado à Faculdade de Comunicação Social (Famecos), também se destaque na área:

O curso de Mestrado, implantado em 1994, é pioneiro na área no Rio Grande do Sul, foi implantado com uma área de concentração denominada comunicação, linguagem e tecnologia, que integrava os estudos de docentes e discentes em três linhas – comunicação, linguagem e poder nas organizações, em seguida foram reformuladas, passando a vigorar as – comunicação, cultura e tecnologia; linguagens e produção de sentido na comunicação; comunicação, linguagem e poder nas organizações, que foi conservada (MOURA; SCROFERNEKER; SIMÕES, 2009, p. 286).

Esses temas abordados nas dissertações e teses contemplam várias tendências de pesquisa como: comunicação, comunicação institucional, comunicação interna, comunicação organizacional, cultura organizacional, principalmente. Trata-se de números, por vezes, um tanto altos que abordam essas instituições em relação à comunicação, mas chama a atenção certa abrangência relativamente grande de artigos, dissertações e teses que desenvolvem o tema comunicação organizacional, mas não abordam, em seus títulos, a confiança.

Constata-se que é inegável a contribuição dos livros citados, dos artigos, das dissertações e das teses pesquisadas.

Esse arsenal de produções leva o pesquisador a mostrar o “estado da arte” por meio de literatura já publicada; o que já se sabe sobre o tema, quais as lacunas existentes e onde se encontram os principais entraves teóricos ou metodológicos.

Diante do levantamento encontrado, nota-se que ainda é um tema pouco abordado. As obras já produzidas não têm o foco deste trabalho ou o diferencial a ser explorado, que trará uma contribuição com uma pesquisa de comunicação de confiança e competências conversacionais nas organizações, voltada para instituições confessionais católicas, instituições que têm sede em Roma, estão presentes em mais de 128 países e trabalham com educação, cidadania e valores cristãos.

Trata-se, portanto, de um problema novo, que ainda não tem referenciais teóricos consensuais. Esse fato representa uma oportunidade de desbravar um campo pouco explorado e, ao mesmo tempo, um desafio no sentido de criar caminhos que ainda não foram palmilhados e metodologia apropriada para se adentrar no assunto.

Os tópicos a seguir apresentam um aprofundamento mais detalhado da literatura mencionada, do referencial teórico sobre o tema confiança e de assuntos correlatos ao problema levantado nesta dissertação: a base conversacional que sustenta as relações de trabalho nos Colégios Salesianos.

2.1 COMUNICAÇÃO HUMANA

Como o título já disse, comunicação humana não é um instrumento. Ela não pode ser confundida como um meio, isto é, não como ressalta McLuhan, “extensões do homem”, formando o meio ambiente no qual ele se move, projeta-se e se forma. O objetivo deste trabalho não é, como se pode constatar, falar de comunicação tecnológica - como ferramentas, equipamentos - mas da comunicação como processo de convivência. Este processo de comunicação humana, o jeito de se comunicar, a certeza de que a pessoa está participando do conversar e colaborando para uma comunicação de construção de sentidos é o papel de uma verdadeira comunicação. Esta precisa ser pensada como um lugar de criação de cultura, de construção, de gestar um ambiente diferente que proporcione crescimento humano.

Portanto, comunicação como lugar de criação de uma cultura organizacional de confiança, pautada no processo interpessoal.

Existe uma literatura muito ampla para definir tal comunicação. Segundo Stewart (1972, p. 45), a comunicação humana exige a existência de algum complexo de símbolos físicos, o sentido que pretende e uma mente que interpreta tal complexo. Isso quer dizer que ela, de fato, exhibe fatores físicos, de locomoção. Uma vez que o sentido é função das ideias, a comunicação seria também “transmissão” de ideias.

Em outras palavras, a comunicação pode ser considerada processo social básico, pois torna possível a vida em sociedade; isso significa intercâmbio. Para Pereira (2007, p. 32), todo intercâmbio entre os seres humanos só se realiza por meio da comunicação.

Echeverría (1998, p. 141-142) aborda comunicação humana nas relações interpessoais. Para ele, ela tem duas facetas: “falar e escutar”. Normalmente as pessoas pensam que falar é mais importante, acham que quem fala é o lado ativo do ato de se comunicar e consideram quem escuta como o lado passivo de tal ato. Embora as pessoas pensem que falar bem e claro é o suficiente para ser bem escutado, na verdade, o escutar bem é tão importante quanto o falar. Nesse sentido, o escutar efetivamente deve ser prioritário. Drucker dá um exemplo: “Os executivos pensam que são maravilhosos com as pessoas porque falam bem. Não se dão conta de que ser maravilhoso com as pessoas significa escutar bem” (DRUCKER apud ECHEVERRÍA, 2000, p. 58).

Tom Peters (apud ECHEVERRÍA, 2000, p. 59) enfatiza que uma das principais razões do baixo rendimento do management norte-americano é o fato de o manager não escutar seus colaboradores nem seus clientes, e isso está repercutindo no mercado. Não saber escutar é um modelo tradicional de linguagem e de comunicação. Assim, dificilmente podemos entender tal conceito. Mas é necessária a capacidade de desenvolver as competências para produzir uma escuta mais ativa, afirma Echeverría.

Roses (2007, p. 20-21) afirma que escutar não é o mesmo que ouvir. Escutar é interpretar o que é ouvido. O saber escutar é sempre um fenômeno de interpretação, implicando a compreensão do que é ouvido, isto é, o saber escutar o outro é embasar-se no compromisso de uma confiança mútua. É o fundamento

principal de todo e qualquer relacionamento que implica mais de uma pessoa em qualquer sistema em que elas estejam.

Tanto o conceito de Echeverría (2000, p. 60) sobre o fenômeno do escutar quanto o de Roses (2007, p. 21), segundo o qual escutar é interpretar o que é ouvido, são aplicáveis em uma comunicação de confiança. Quando a pessoa valoriza a fala do outro, não está simplesmente escutando atentamente a fala verbal que sai da boca de seu interlocutor. É muito mais do que ouvir, é poder prestar atenção em quem está falando, não importam as circunstâncias: quem escuta não se deixa dispersar. E mais, o bom ouvinte não está atento somente aos sons do emissor; ele é capaz de olhar diretamente na boca de quem fala, e mais, perpassar com os olhos a boca, os olhos, os gestos, até mesmo a forma de vestir do falante. Dessa maneira, a comunicação envolve todo o emissor e o receptor é capaz de, tempos depois, lembrar tudo o que escutou e saber não só o que ouviu, mas também a roupa que o outro vestia como eram seus cabelos, os gestos que fez.

Dessa forma, comunicar é valorizar a comunicação do outro como um todo. É demonstrar que o outro não é ouvido só pelo fato de estar passando uma informação, mas é valorizado como um ser, um ser de sentimentos, reações e que merece respeito e atenção. O segredo do bom ouvinte não vale só no ambiente de trabalho, mas deve ser aplicado em qualquer lugar em que se esteja. Num relacionamento conjugal, por exemplo, o saber escutar é de extrema importância. A natureza masculina normalmente não é de escutar com profundidade a mulher. O homem ouve a mulher, mas não com profundidade, por isso logo esquece o que ouviu. E, horas depois, sequer sabe o que a mulher falou e muito menos como estava vestida. Já a mulher normalmente tem o poder de escutar, atenta; é capaz reproduzir e contar, com detalhes, o que ouviu. Basta observar duas mulheres conversando. Elas são capazes de descrever até os detalhes da roupa da sua interlocutora.

Dessa forma, o grande diferencial do escutar e do ouvir está na intensidade do ato de ouvir. Um relacionamento em que não existe a escuta está fadado ao fracasso; assim, também, a organização em que os colaboradores não estiverem constantemente se preparando para escutar os clientes e os colegas de trabalho corre sérios riscos de sair do mercado, em um período curto. O mundo atual gira em torno da qualidade da boa comunicação e quem não faz o seu bom uso não sobrevive.

Portanto, a comunicação deve ser vista como processo, um lugar a construir como organização. É no dia a dia que se constrói o lugar onde as pessoas gostam de estar com o outro. Criar uma comunicação como lugar organizacional é construir a cultura da organização. A comunicação é o lugar onde perpassam, onde transpassam, onde convivem vidas; o modo de ser, de conviver, o modo de gostar do que está naquele local. Não se pode pensar em comunicação sem sentir a alteridade; sem ver duas pegadas distintas que mostram o rumo de uma caminhada; sem sentir um processo interpessoal de confiança que faz mudar a vida das pessoas.

2.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

“Mil caminhos existem que ainda não foram palmilhados, mil saúdes e ocultas ilhas da vida. Ainda não esgotados nem descobertos continuam o homem e a terra dos homens.”

(FRIEDRICH W. NIETZSCHE)

Ao falar sobre comunicação organizacional, é necessário voltar ao conceito de comunicação. “No final da década de 1960, na esteira da industrialização de vários países, o conceito começava a correr solto e as empresas iniciaram um processo de interlocução com públicos mais diversos” (TORQUATO, 1997, p. 2). A comunicação organizacional era simplesmente divulgação, tinha o compromisso de mostrar o que a organização fazia com a predominância de quem a emitia, tendo como foco único e exclusivo a persuasão, o convencimento, o anúncio de mão única. Era fragmentada, como primazia do especialista, do jornalista, do RP ou do publicitário da empresa.

Segundo Kunsch (apud TORQUATO, 1997, p. 55),

- o progresso das indústrias colaborou com a automação, dando-se então uma mudança “radical nas relações entre empregadores e empregados” nos trabalhos “domésticos, onde eram interpessoais e familiares”;
- nessa época, surgiu a divisão de trabalho e a necessidade de uma estrutura organizacional como um todo.

Nesse sentido, as organizações sentem necessidade de criar novas formas de comunicação com o público interno. Já no final da década de 1970 e início de

1980, a comunicação se consolida na escala de posicionamento estratégico nas organizações.

Torquato ainda acrescenta: “A comunicação organizacional passaria, sucessivamente, por algumas décadas: era do produto (década de 1950); da imagem (década de 1960); da estratégia (décadas de 1970 e 1980); e da globalização (década de 1990)” (TORQUATO, 1997, p. 57).

Já na década de 1990, os conceitos de comunicação organizacional passaram por transformações. Segundo Duarte², houve demandas por soluções sofisticadas, transição de comunicação fragmentada para coordenada. Ela deixa de ser fim de linha para surgir na concepção dos projetos. Comunicação como instrumento de estratégias e marketing da empresa. E, em seguida, as mudanças permanentes nas organizações. Com as demandas sociais por informação, responsabilidade, ética e transparência, o consumidor passa a ser coadjuvante dos processos, com olhar crítico e ativo na maneira de a organização relacionar-se com a sociedade. A comunicação organizacional é:

Um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Portanto, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997, p. 68).

Comunicação organizacional como

[...] o processo pelo qual membros conseguem informações pertinentes sobre sua organização e mudanças que nela ocorrem. A comunicação ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutir experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que desmitificam atividades organizacionais e mudança organizacional (KREPS apud KUNSCH, 1997, p. 68).

Nesse conceito de comunicação organizacional, Riel (apud Kunsch, 1997, p. 68) afirma que não existe uma teoria única, mas a comunicação que denominamos organizacional fundamenta relações públicas, relações governamentais, comunicação de marketing. A comunicação corporativa está presente na comunicação interna e na externa. Entretanto, abranger todos os aspectos das comunicações organizacionais envolve a amplitude em qualquer tipo de organização e não só na denominada “empresa”.

² Jorge Duarte, em uma aula ministrada em 2008, na UCB, como professor convidado.

Nesses termos, “comunicação organizacional”, como vem sendo abordada por esses autores, pode ser definida como comunicação empresarial e comunicação corporativa; pode-se defini-la como aquela de dentro das organizações e, também a dos relacionamentos com seus diversos públicos. Já Flores (1997, p. 68-69) acredita numa organização construída sobre a comunicação. A organização não é composta por um único indivíduo, mas acontece entre indivíduos. A comunicação na organização aborda assuntos sobre o mundo, sobre as pessoas, sobre os desejos, as crenças e ações das pessoas. Essa é a razão pela qual ela é essencial em uma organização, pois nenhum indivíduo pode ter acesso a todas as informações e saber tudo.

Ainda Flores (1997, p. 69) acrescenta que a comunicação é um compromisso social, um intercâmbio de dados e conhecimentos. Em outra compreensão, a comunicação vai ao coração das organizações. Nesse sentido, a comunicação organizacional é o elo de todos os relacionamentos de políticas que possibilitem a existência de uma organização.

As organizações em geral, como princípio propulsor de informações para seus mais diversos públicos, devem ter o envolvimento de todos os seus atos comunicativos voltados para os resultados desejados, segundo Kunsch (2003, p. 72), os quais devem ser automaticamente correspondidos da forma como foram concebidos. É preciso levar em consideração os envolvimento relacionais, os contextos, as circunstâncias e os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que estabelece todo processo comunicativo.

Torquato (1997, p. 34) enfatiza que existem quatro elementos que classificam a comunicação na organização: comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistema de informação.

- **Comunicação cultural**, que acontece entre as pessoas que se relacionam umas com as outras, na qual se estabelece uma relação no segundo nível. Nessa comunicação, comportam-se os climas internos. A comunicação cultural tem a possibilidade de aferir o clima organizacional, as reações das pessoas e os fenômenos que podem mudar de acordo com o “estado de espírito” delas. Ou seja, pode medir-se o comportamento das pessoas de acordo com as reações e emoções delas. Como, por exemplo, saber se a pessoa está agitada na empresa por causa de ter passado por um trânsito lento e estressante ao ir para o trabalho ou mesmo se

estiver com alguma dor de cabeça. Essa pessoa apresentará reações diferentes das de outros dias. Isso é perceptível devido à cultura interna.

- **Comunicação administrativa** é o segundo conceito de comunicação na organização que nem sempre é percebida ou explorada por esta. “que reúne os papéis, as cartas internas, os memorandos”. Por falta de um gerenciamento da organização, muitas vezes a comunicação administrativa entope os canais da organização, prejudicando as operações. As informações não chegam ao fim da linha, e se perdem no meio, devido ao acúmulo administrativo. Entretanto, o autor afirma que 85% do material impresso produzido para ser disseminado na comunicação são perdidos, sem serem utilizados, ou são mal consumidos pela administração.

- **A comunicação social** é a terceira forma de comunicação organizacional, de acordo com Torquato. Essa comunicação envolve as áreas de “jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing”. Para o autor, é a mais desenvolvida tanto do ponto de vista conceitual quanto do operacional e tecnológico. Talvez essa seja a forma mais “fácil de fazer comunicação”.

É uma forma de organizar ideias e colocá-las no papel, afinal, as empresas estão preocupadas com o lucro e esta é a que visa ao lucro rápido.

- **Sistema de informação** é a quarta forma, “que agrega as informações armazenadas em bancos de dados”.

Por fim, para o autor, essa estratégia de comunicação (cultural, administrativa, social e de sistema de informação) deve funcionar como uma orquestra, em que um elemento depende do outro para executar uma harmonia e para isso precisa estar em completa afinação. Uma das quatro partes da comunicação mal trabalhada gerará ruídos na comunicação das outras. Um jornal mal elaborado que é de incumbência da comunicação social afetará as outras três partes da comunicação. A comunicação organizacional, portanto, tem caráter sistêmico: integrar as quatro modalidades descritas de comunicação, formando um conjunto harmônico de funções.

A comunicação organizacional fundamenta-se na informação e na interação, que integra com o comprometimento dos funcionários. Passa a centrar-se no diálogo (dupla via). O foco maior está nos processos, na visão global sistêmica, e não nos produtos, exigindo estratégia, planejamento e avaliação. Passa a ser trabalhada como item de relacionamento na organização e na inter-relação.

Dessa forma, a comunicação organizacional estabelece o fator que direciona a organização, orienta as atitudes dos funcionários, que passam a relacionar-se em uma unidade de ambiente empresarial específico, e envolve todos os processos e características dos valores.

Assim, surge um novo conceito de comunicação organizacional como procedimento dialógico e relacional, constituindo-se ferramenta fundamental nas organizações de credibilidade e aceitação. Por princípio, é o mecanismo de unificação de públicos e relacionamentos. As organizações exercem seu trabalho com maior transparência e procuram maior visibilidade. Os compromissos com o ambiente organizacional se fortalecem, os funcionários têm espaço para pensar e expor suas ideias e valores, não sendo mais tratados como executores de funções ou cumpridores de tarefas, mas como pessoas de desejos e sentimentos.

A comunicação organizacional, dessa forma, é vista como atividade; acontece satisfatoriamente quando é dado o espaço de apresentar-se na possibilidade de relação, interação e troca. No entanto, só pode existir de fato uma comunicação organizacional de transformação e inovadora quando suas linhas instrumentais deixam de ser apenas operacionais, para uma comunicação de processo, de aproximação entre quem fala e quem escuta.

Ela, assim, possibilita abertura para a produção de sentidos e valores. No espaço de articulação, os princípios, valores e objetivos organizacionais se misturam com as mudanças inovadoras das políticas da organização e interferem no processo organizacional; que busca estratégias de ações, que têm respostas aos meios comunicacionais. O campo da comunicação adquire uma postura fundamental no ordenamento de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e as demandas dos funcionários.

Como se vê, a comunicação parece ter vida própria. Entretanto, é concedida pelos vieses das organizações. E conforme ela se engendra no meio das organizações, promove sua movimentação de mudanças. Nesse sentido, ela estabelece uma dimensão importante no processo, visto que não é apenas um meio, mas veículo de comunicação, um mediador ativo entre o falar e o escutar, como diz Echeverría, no livro *Ontologia da linguagem*, que estão em constantes relações e mudanças.

Em outro aspecto, há pesquisas que mostram outro lado de como acontece a comunicação nas organizações. Ziemer (apud BOWDITCH; BUONO, 1997, p. 96) afirma haver gerentes que passam 75% de seu tempo na empresa se comunicando,

o que mostra que esse é um elemento fundamental na vida do trabalhador. Isso quer dizer que o gerente ou executivo da organização tem um tempo enorme para ser o facilitador nas relações de comunicação na empresa.

De outra forma mais real, mais espontânea, a comunicação nas organizações é que permite e até estimula as pessoas da organização a se comunicarem diretamente, sem se valer dos canais formais. Afirma Robbins (2002, p. 573-574), os funcionários “podem se comunicar com qualquer um, a qualquer hora e em qualquer lugar”. Nesses sistemas abertos de comunicação, rompem com as estruturas tradicionais hierárquicas de *status*. Nesse sentido, os funcionários têm mais liberdade de manifestar suas ideias, participam diretamente com os setores e pessoas de ambientes diferentes. São eles que constroem a comunicação interpessoal sem canais formais de comunicação.

Porém, a direção da organização, o líder, o gerente, não podem estar ausentes dos acontecimentos, dos mecanismos adotados de comunicação, já que é necessário participar de tudo o que está acontecendo para não perder produtividade com funcionários que estão em lugar impróprio e/ou em horário não adequado. Se não houver um acompanhamento de como estão fluindo esses comportamentos comunicacionais na organização, em vez de eles agregar em valor na humanização das pessoas, podem fazer efeito.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA ORGANIZAÇÃO

“Podemos escolher o que seremos, escolhendo agora o ambiente que nos moldará; assim sendo, somos livres.”

(ARISTÓTELES - SÉCULO IV a.C.).

A comunicação interpessoal está vinculada fundamentalmente à conquista da confiança das pessoas. E essa conquista da confiança está na postura, no modo de dirigir as palavras a outra pessoa e, mais ainda, nas atitudes básicas do dia a dia que fazem a grande diferença na relação interpessoal: no modo de sorrir, olhar, falar, ouvir, na postura; na imagem - segura ou não - de quem está falando, na empatia. A comunicação interpessoal envolve quem fala e quem escuta. Como já citado, o escutar é ouvir bem e, nesse sentido, quem ouve participa, vive, até mesmo pode quase sentir o que sente quem fala. Segundo Almeida (2000, p. 45-46), a

comunicação interpessoal parte da conduta do indivíduo que fala e do outro que escuta, mas, para a eficácia da comunicação, é necessário saber escutar sem discordar de quem fala, ou mesmo respeitando o ponto de vista da outra pessoa, por exemplo, é muito comum casais se queixarem de que um não entende o outro. Um dos pilares de qualquer relacionamento é a boa comunicação. Na vida a dois, na organização, na sociedade, o bem comunicar é o grande elo dos negócios.

Em outras palavras, Ziemer (apud BOWDITCH; BUONO, 1997, p. 97-98) afirma que a comunicação interpessoal é essencialmente um “processo interativo e didático de pessoa a pessoa”. No entanto, é um processo transacional, no qual as pessoas constroem relações de trocas de sentidos e desenvolvem “expectativas sobre suas experiências, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através das trocas dos sentidos simbólicos”. Ainda o autor acrescenta que existem quatro funções básicas para sustentar a comunicação interpessoal:

- controle, que estabelece normas, autoridade e responsabilidade;
- informação para implementar as bases das tomadas de decisões e executar as normas da organização;
- motivação, para influenciar as pessoas e desenvolver animação na equipe e espírito de compromisso com os objetivos e as metas traçadas;
- emoção, para internalizar os sentimentos e emoções da equipe, expressando sentimentos e desejos que estão além dos parâmetros racionais.

2.4 PROCESSOS CONVERSACIONAIS

A comunicação é uma troca entre quem fala e alguém que escuta. Também quem fala, ao mesmo tempo, escuta; escuta a si mesmo. Portanto, a comunicação é um falar e escutar e vice-versa. Segundo Echeverría (1998, p. 229), a conversação é consequência. É ela que tem lugar entre o falar e o escutar e o escutar e falar. As conversações são os componentes efetivos das interações linguísticas das unidades básicas da linguagem. Isto é, sempre que estamos nos ocupando da linguagem,

estamos fazendo o uso, direta ou indiretamente, dos processos de conversação, de acordo com Echeverría.

Echeverría (2000, p. 94-96), ao falar do termo conversação, remete-se à teoria de Heidegger. Na “perspectiva ontológica”, isso quer dizer entender uma coisa bem simples, o significado do ser humano. Só o ser humano, até ao ponto em que temos conhecimento, tem a capacidade de interrogar-se sobre seu ser e manifestar sua compreensão. Diz Heidegger, “O ser humano é um ser no qual, em seu ser, se passa o ser”.

Em outras palavras, Heidegger está falando do ser humano como ser de sua natureza das incertezas; de sua vulnerabilidade. Diz que o humano vive questionando-se sobre a sua existência, que é um desafio da existência humana. O ser humano não escolhe nascer. Portanto um dos traços mais “dominantes do ser humano é se descobrir lançado no mundo da existência” não por sua própria escolha, mas por alguém que o “joga” neste mundo sem que ele tenha pedido para vir.

Echeverría (2000, p. 97) trata desse assunto para explicar o sentido fundamental da linguagem. É na capacidade da linguagem, para Heidegger, que o ser humano se permite entrar em conversação consigo mesmo e com os outros. No pano de fundo dessa discussão está o ponto nevrálgico: a conversação, que sustenta o relacionamento do ser humano consigo mesmo e com os outros. É a conversação que faz dos humanos os seres que são.

Nesse sentido, entende-se que o ser humano é um ser de relações, que precisa relacionar-se consigo mesmo e com os outros. Para isso, as pessoas criam vínculos de relacionamentos como meio de sobrevivência. Entretanto o homem é um ser dependente. Depende do outro para viver, e é o outro quem o faz ser ele mesmo. Isto é, o homem reconhece quem ele é por meio das relações, da conversação.

2.4.1 Processos conversacionais nas organizações

As organizações, de modo geral, estão reconhecendo a importância da compreensão, o enfoque dos processos conversacionais como fenômeno linguístico.

Elas estão percebendo a necessidade de uma comunicação baseada na capacidade dos seres humanos para estabelecer compromissos mútuos na comunicação entre si.

Segundo Echeverría (1998, p. 260), as organizações devem se constituir no poder da linguagem, o poder das conversações; do contrário não poderão se construir. É nas conversações que as organizações se constituem como unidades particulares que caracterizam a identidade entre seus membros. No entanto é nas conversações que as elas asseguram sua existência na comunidade, no local onde estão localizadas. É no estabelecimento das conversações que a empresa cria credibilidade no mercado e na sociedade ao entorno.

De acordo com Flores (1997, p. 53), a organização é um lugar onde se produzem conversações. As conversas são fenômenos sociais, em que se realiza o trabalho, isto é, tornam-se ações, abrem-se ou se fecham possibilidades. A organização é considerada pelo autor como fenômeno político, com o qual os indivíduos devem conviver socialmente, de acordo com os tipos de relacionamentos que têm uns com os outros. Tende-se a indagar que classe de conversações é necessária nesses relacionamentos e como são geradas, com o objetivo de atender a manifestações individuais e do grupo.

Ainda Echeverría classifica três estruturas de conversações nas organizações: estrutura linguística, como fundamento das organizações e natureza conversacional do management. Para o autor (1998, p. 262), a estrutura linguística de uma “organização está construída como uma rede de promessas mútuas”. Cada indivíduo está ligado à organização por compromissos específicos de cumprir um acordo assumido com ela. Entretanto, compromissos são feitos por conversações entre quem faz o acordo e quem o aceita. Isto é, a organização é uma rede de indivíduos autônomos, ligados por acordo de pertença à mesma entidade social por comprometimentos individuais.

Sobre as conversações como fundamento das organizações, Echeverría (1998, p. 263) afirma que os problemas de uma organização podem ser examinados por meio da observação da estrutura conversacional. De alguma forma, a empresa tem falhas de comunicação, e normalmente os resultados negativos surgem devido a essas falhas. Falhas de personalidade, na comunicação, na demora de tempo para soluções dos problemas, nas promessas não cumpridas, na ineficiência das informações entre a organização e os funcionários ou entre os funcionários. Dessa

forma, pode-se admitir que os problemas surgem de falhas nos processos conversacionais e que prejudicam a produtividade da empresa. Na maioria das vezes, os problemas da organização estão ligados estritamente à comunicação, que pode ou poderia ser examinada pela perspectiva das conversações. O autor ainda exemplifica: se a produção tiver falha de equipe, falha de comunicação, a produção vai mal, o que gera financeiramente prejuízo para a organização. Por fim, as competências comunicativas da organização determinam em alto grau seu êxito ou fracasso. A organização é um sistema lingüístico: tudo o que ocorre no interior dela pode ser examinado nas perspectivas de sua conversação.

Por último, das três classificações de estruturas conversacionais, segundo Echeverría (1998, p. 264-265), “não existe na empresa uma área cuja natureza conversacional seja mais clara que o nível gerencial, o *management*”. Se se observar o trabalho que o executivo ou gerente faz dentro e fora da empresa, se verá que ele é exclusivamente o de conversação. A tarefa exclusiva do executivo e do gerente é o falar, escutar, comunicar-se com os outros. Também a empresa comunica em atos tais como: promover, despedir pessoal, quando mantém celebrações de contratos, constrói alianças publicitárias nos seus produtos, segundo o autor. Isso quer dizer que o sucesso ou fracasso do executivo ou do gerente está fundamentado e pautado na sua competência conversacional.

Segundo Echeverría, uma organização hoje deve ser mais que um espaço gerado por limites declarativos, no qual há gente unida por uma rede de promessas mútuas. Uma organização boa para se trabalhar visa a vãos de futuro e é, também, um lugar em que as pessoas compartilham coisas do passado, uma forma coletiva de fazer as coisas do presente e dar um sentido comum em direção ao futuro. Pode ser um espaço de conversação, de trabalho, de partilha e vivência de uma cultura. Uma conversação para transcender as formas mecânicas de coordenação de ação entre indivíduos a fim de produzir laços de estreita cooperação e colaboração. São conversações importantes para fazer das organizações um espaço no qual os indivíduos encontrem sentido a seu trabalho e a suas vidas e alcancem satisfação pessoal.

2.4.2 O poder na contribuição dos relacionamentos internos para a organização

Toda organização é um sistema vivo, de pessoas que interagem por meio de conversação. Afirma Echeverría (2000, p. 94) que o colaborador do conhecimento converte ideias em ações por intermédio das conversas, e que esse colaborador passa mais de 90% de seu tempo conversando. Portanto, é pelas conversas que se desenvolve ou não a produtividade e que se organiza tal produtividade em equipes.

As conversas surgidas na organização têm efeitos diversos, têm consequências, podem abrir ou fechar possibilidades. O poder da palavra, que está referenciada no texto, não é o poder do “mando”, do trabalho manual forçado, mas o de sua “substituição por uma distinção que separa o trabalho sustentado no poder transformador da força física daquele sustentado no poder transformador da palavra” (ECHEVERRÍA, 2000, p. 64). Uma vez que 90% do tempo dos colaboradores, como afirma Echeverría, está envolvido nas conversações, pode se dizer que as pessoas, na organização, estão inevitavelmente sob o domínio da conversação, seja uma conversa com outros ou consigo mesmo. Echeverría (2000, p. 65) afirma que a “palavra não existe por si só, sempre existe em uma relação com o outro”, mesmo que esse outro seja a própria pessoa que fala. Portanto, essa relação da palavra com o outro ou consigo mesmo está inerentemente ligada ao poder das conversações em uma empresa viva.

O conceito de conversação na organização, de que fala Echeverría (2000), tem sentido de que a organização dialoga o tempo todo com os colaboradores; nas estruturas, na forma de eles se vestirem, nos discursos verbais ou não, nas formas que se representam para eles. Nesse sentido, a conversação não está só no conceito da palavra em ação, mas num sentido de que tudo, dentro da organização, “fala”, diz alguma coisa. Dessa forma, as pessoas estão dialogando o tempo todo com outras e com máquinas. Segundo lasbeck (1997, p. 31), “é impossível não comunicar”, porque qualquer manifestação, seja ela de interação, seja de recusa à participação, possui caráter significativo e, portanto, é expressiva.

Às conversacionais, se não forem bem direcionadas, o que seria para gerar novas possibilidades pode fechá-las. Por exemplo, de uma pessoa que está

representando a equipe na empresa se não tiver competências hábeis para falar, pode comprometer o grupo e fechar as possibilidades de emergir nele.

Para os autores Nelson e Loureiro (1996, p. 63-68), competência na organização é “entender a capacidade de perceber a realidade, e a disposição de agir de acordo com ela”. As organizações competentes também erram, mas procuram errar menos e procuram consertar os erros cometidos, e não focalizar culpados. Em suma, a organização competente visa a corrigir os fatos e não a prejudicar o causador deles. A organização percebe que os indivíduos são maiores que suas atitudes.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO HUMANO

A origem da palavra cultura, segundo Habert (apud CHIAVENATO, 2005, p. 45), é encontrada no filósofo Cícero, quando escreveu “A filosofia é a cultura da alma”. Essa idéia de cultura, aos poucos, foi se transformando em moral e, posteriormente, apropriada pelos filósofos do século XVI, deu origem à ideia do homem honesto. E depois, o termo cultura recebeu outro sentido, que se voltou ao de cultura que elevaria todos os processos desenvolvidos na vida social, e se aproximou ao termo da Antropologia. Nesse sentido, a cultura passou a compreender todos os trabalhos do homem, as formas de representações, o simbólico, as relações de trabalho, familiares, sociais e organizacionais.

A cultura organizacional é um assunto muito pesquisado pelos antropólogos desde a década de 1950 e mais especificamente nos anos 80. As definições de cultura são muitas e abordadas por vários pesquisadores em diversas áreas da ciência. Mas este trabalho não tem o objetivo de entrar profundamente nesse assunto, e sim, apresentar alguns autores que mais definem a cultura organizacional.

Essa cultura está envolta por um conjunto de hábitos, crenças, valores e atitudes estabelecidas e compartilhadas por todos os membros da organização, que se referem ao sistema de significados compartilhados por todos eles e que distingue uma organização das demais. Afirmam Nelson e Loureiro (1996, p. 19-20) que a cultura organizacional teve início na antropologia com os indígenas, africanos e

esquimós que tinham valores próprios de suas culturas. E, com o passar do tempo, o “conceito de cultura foi entendido como o conjunto de valores comuns que são passados de geração em geração”. Mas os autores acrescentam que o conceito de cultura organizacional, que caracteriza e identifica a cultura particular de uma organização como grupo de pessoas envolvidas numa empresa, só se evidenciou em estudos mais recentes.

Para Schein (apud FREITAS, 1972, p. 42)

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que esses pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas.

Em outros termos, a cultura representa as normas instituídas e orientadas pelos membros de uma organização no decorrer de suas atividades, normas e que norteiam suas ações para atingirem o objetivo estabelecido pela organização. Portanto a cultura necessita de alinhar-se com os demais valores das escolhas e ações da organização como estabelecido, estruturado e planejado pelos dirigentes para que fluam de acordo com os princípios norteadores.

Nelson e Loureiro (1996, p. 19-20) afirmam que uma cultura organizacional pode ser forte ou fraca dependendo de como as pessoas envolvidas na organização a percebem, além do que podem existir cultura geral e subculturas, localizadas em alguns departamentos ou níveis hierárquicos que geram fortes conflitos internos. Robbins (2002, p. 500) fala de subculturas como miniaturas dentro da organização, as quais normalmente são definidas por designações de departamento e separações geográficas. E, de outra maneira, se os valores estabelecidos pelos dirigentes forem muito distantes dos adotados pelas bases da organização, pode haver uma disparidade nos objetivos gerais desta.

Robbins (2002, p. 497-498) explica que a cultura organizacional é um termo descritivo porque se trata da maneira como os funcionários percebem as características da organização, e isso não está relacionado ao fato de gostarem ou não dela. O gostar da organização estaria relacionado com o caráter de satisfação na tarefa desempenhada pelo funcionário. E acrescenta que o conceito de cultura forte está nos valores essenciais de grande intensidade acatados e amplamente compartilhados por todos na organização.

Outro termo usado pela organização é o conceito de cultura forte ou positiva para gerar resultados e valores: “mas não basta à cultura ser forte, ela precisa ser também flexível para poder suportar as constantes mudanças no mundo moderno” (NELSON; LOUREIRO, 1996, p. 21). Nesse sentido, é a cultura que, em princípio, leva a organização ao sucesso, o que também pode estagná-la, cristalizá-la na máquina do tempo. Por fim, após a sociedade ter passado por grandes revoluções industriais, a humanidade passa por revoluções culturais, nas quais as pessoas passam a ser elementos fundamentais para os avanços das organizações.

Nesse sentido, a cultura é tida como um conjunto de valores que distingue a organização e que é assumido pelos funcionários. Também se podem entender os elementos simbólicos e a identidade da organização como suas estruturas, como mecanismos para manterem suas referências e demarcarem sua presença onde estiverem. O conceito de valor na organização somente será constituído como cultura conforme ele é disseminado por um quadro significativo de funcionários.

Nelson e Loureiro (1996, p. 24) afirmam que os valores organizacionais têm sua devida importância,

mas não têm a força de uma cultura implantada”, portanto devem ser entendidos como um “fenômeno” de razoável importância para a cultura. “O grande valor de uma cultura organizacional ‘bem como sua grande desvantagem’ está na sua grande durabilidade e flexibilidade.

Robbins (2002, p. 497-498) aplica a definição bem ampla do conceito de cultura organizacional, descrevendo que pesquisas indicam sete características básicas, as quais mostram a essência da cultura de uma organização:

1. inovação e assunção de riscos – o nível em que os colaboradores são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos.
2. atenção aos detalhes – o nível em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. orientação para resultados – o nível em que os dirigentes focam os resultados mais que as técnicas e processos para o alcance deles.
4. orientação para as pessoas – o nível em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. orientação para a equipe – o envolvimento em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos.

6. agressividade – o nível em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. estabilidade – o nível em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo*, em contraste ao crescimento.

Segundo Robbins (2002, p. 490), cada uma dessas características existe dentro de um conjunto que vai do baixo ao alto grau, e sua avaliação revela a complexidade da cultura organizacional. Entretanto, o autor ressalta que a cultura sobrevive e dá certo, consegue solucionar os conflitos que a organização encontra no seu dia a dia porque assume vida própria, independente de seus fundadores ou de quaisquer de seus membros e adquire a imortalidade. A organização passa a ter valor próprio, independente dos produtos ou serviços oferecidos.

Ainda para Robbins (2002, p. 491), “a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa”, facilitando os padrões apropriados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Também a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta as funções e andamentos dos funcionários. “A cultura define as regras do jogo”:

A cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia a dia do trabalho... Até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização. As transgressões cometidas pelos altos executivos ou pelos funcionários de linha de frente são desaprovadas unânime e fortemente punidas. A conformidade às regras trona-se a base fundamental para a recompensa e a mobilidade ascendentes (DEL; KENNDU apud ROBBINS, 2002, p. 503).

Enfim, a cultura tem o papel, o poder de influenciar o comportamento dos funcionários. Os valores da organização detentora de uma cultura forte, estabelecida, asseguram a todas as pessoas que tenham a mesma direção. As organizações contratam os colaboradores e lhes impingem uma cultura organizacional, sustentada por regras e regulamentos formais, de tal modo que todos os funcionários se comportem de maneira relativamente semelhante para um objetivo comum.

As organizações atuais se inserem num contexto de constantes mudanças culturais, em todos os aspectos que envolvem as pessoas. Para isso, elas precisam se adaptar às novas realidades com as quais se defrontam. Gerar mudanças em uma organização talvez seja uma das coisas mais difíceis de conseguir. O processo de mudança na organização precisa ser definido e adaptado às novas

necessidades, porque a mudança exige uma nova política de recursos humanos, uma nova forma de processos ou urgência de informatização. Talvez o maior fator de resistência da organização em relação ao novo seja o fato de que a questão não é somente mudar, mas sim gerenciar a mudança, o que implica a tarefa extremamente difícil de gerenciar a própria cultura da organização.

Mudar uma cultura pode significar a transformação de hábitos e o desenvolvimento de novos comportamentos, e necessita levar em conta todo o campo perceptivo dos colaboradores, buscar envolvê-los, facilitar o comprometimento deles no processo, e isso requer tempo. Curvello, citando Thévenet, diz:

A cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem (THÉVENET apud CURVELLO, 2002, p. 27).

Portanto, a transformação cultural da organização envolve não só o processo lógico, mas também o emocional e comportamental das pessoas, além de levar em conta o fato de que esse é um processo gradual e, muitas vezes, lento, que deve se basear em ações constantes e bem articuladas, em vez de fazê-lo em eventos isolados, por mais estruturados que sejam.

Afirmam Nelson e Loureiro (1996, p. 116) que, para que aconteçam mudanças na organização cultural, primeiro é preciso começar pela cabeça da organização, isto é, pelos líderes, gerentes, presidentes ou donos, dependendo do caso. Eles têm que estar imbuídos do processo de mudança cultural, têm que ser os líderes do processo da mudança; do contrário, a organização não muda. Corre-se o risco de se afundar quando alguns representantes da organização têm a atitude de criadores da empresa e não se abrem para a inovação.

Ainda os autores acrescentam que o líder deverá empenhar seus esforços em duas frentes: treinando os funcionários para os valores que se deseja serem adotados e sinalizando-os por meio de símbolos que fortaleçam os novos valores.

Afirma Curvello (2002, p. 31) que a mudança na cultura da organização, seja ela “estrutural, gerencial ou cultural”, é assunto complexo; só funciona quando as pessoas da organização percebem a necessidade de mudar. Isso quer dizer que a elas deverão ser reconhecidas na mudança porque esta, no sentido mais profundo, é intrínseca ao ser humano, um ser de transformações.

Na mudança cultural organizacional, mesmo para as pessoas não lhes pareça que estejam envolvidas no processo, é a comunicação interpessoal que é o elo da mudança ligada ao relacionamento e convivência, uma vez que as pessoas precisam entender e participar da mudança.

Em suma, a cultura é o que possibilita a identificação de qualquer organização que seja pequena ou grande; é o que diferencia uma organização das outras e essa identificação está nas estruturas, na forma de apresentar e, principalmente, nas pessoas, portanto estas precisam ser envolvidas na mudança que venha realmente a surtir efeitos nos valores e na qualidade do clima organizacional.

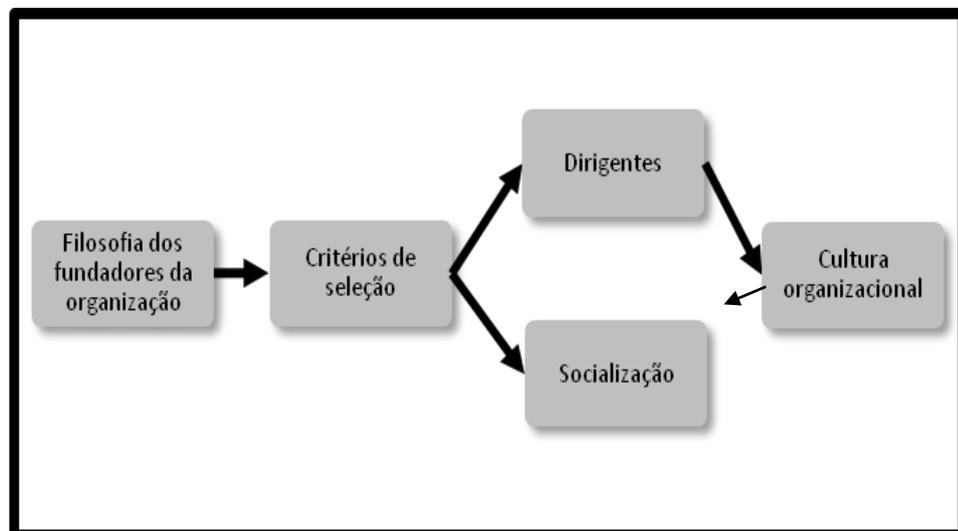


Figura 1 - Modelo do clima organizacional
Fonte: Robbins (2002, p. 511).

A figura 1 apresentada por Robbins (2002) mostra um modelo de cultura organizacional que é norteado por uma construção de critérios partindo da criação ou fundação, até chegar ao acabamento ou estrutura nunca pronta, mas em processo, que é a cultura organizacional. Ou seja, parte de uma ideia de criação, para um critério de seleção, compilando a ideia geradora, que se abre para os dirigentes e o grupo que, neste momento, socializa a ideia que interliga e estabelece uma cultura organizacional socializada entre os membros da organização.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

As mudanças nas organizações são fatores de busca de qualidade e produtividade, flexibilidade e processo contínuo nas estruturas. Elas afetam a cultura organizacional, na possibilidade de intervir no clima da organização.

Segundo Souza (1978, p. 17), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Acontece de acordo com os efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resulta do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Dessa forma, o enfoque da cultura organizacional voltada para as pessoas envolve o clima organizacional como importante fator de condução de ações, de mudanças e participação na organização. Isso permite à organização planejar as relações interpessoais no ambiente de trabalho com a avaliação da satisfação dos funcionários.

Segundo Luiz (1996, p. 5), hoje, mais do que nunca, o clima organizacional passa a ter extrema relevância para os empresários, que buscam resultados de qualidade total e vantagens para as suas organizações. E isso implica um alto grau de participação e envolvimento dos funcionários com a organização.

Vários autores definem clima organizacional como mostra a figura 2

CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTORES
Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.	Toledo (1979).
Clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.	Barnes (1986).
O clima é um fenômeno que resulta do jogo das variáveis culturais. É como a melodia, resultante das notas e compassos. O clima, portanto, é decorrente da maior ou menor exigência tecnológica.	Souza (1978).
Clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho.	Barçante (1995).

Figura 2 - Definições de clima organizacional
Fonte: Luiz (1996).

A figura 2 representa uma parcela reduzida dos conceitos de clima organizacional, os quais são instáveis, variam de acordo com a influência ou aspectos positivos ou negativos da organização. De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como caráter e tecnologia. É desencadeado pelos efeitos dos elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos, comportamentos, manifestações dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de participações e envolvimento na operacionalização.

Segundo Luiz (1996, p. 7), o clima organizacional pode ser traduzido no ambiente de trabalho como o local em que ocorrem os acontecimentos do dia a dia da organização. É nesse ambiente de trabalho que se realiza a relação entre as pessoas o qual denominamos de clima organizacional ou “clima humano das organizações”.

O clima organizacional se manifesta de diversas maneiras e influencia, direta e indiretamente, nos comportamentos, nas manifestações e emoções das pessoas. “Ele é sentido no ar”, diz Luiz (1996, p. 16). Tanto quanto os atos, as manifestações dos colaboradores revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da organização, quando ele está bom ou quando está ruim, como já citado por Chiavenato. Ainda afirma Luiz (1996, p. 17) que existem vários indicadores do clima: a participação dos funcionários com os seus trabalhos, o tempo de permanência nas organizações, o “absenteísmo”, a eficiência dos trabalhos realizados, os ruídos, o envolvimento nos eventos promovidos pela organização, as manifestações, a integração, os conflitos, o entusiasmo, entre outros.

Ainda conforme o autor (1996, p. 17), o clima é resultante das diversas culturas. Elas são alteradas e nele ocasionam alterações. Entretanto, o clima é mais notório do que suas fontes causais. “É como um perfume: percebe-se o efeito sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles” (LUIZ, 1996, p. 17). Enfim, o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, também pelos acontecimentos externos que se passam no meio social e político, como na vida particular dos funcionários.

Em uma organização existem vários elementos que provocam o clima organizacional: salário, mudanças tecnológicas no trabalho, condutas desumanas, rigidez da organização, descontentamento, entre outros. Por fim, o clima

organizacional é fruto das competências além de ser um fator que influencia positiva ou negativamente. “O clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação na maior parte da mão de obra” (LUIZ, 1996, p. 37).

Ao contrário, um clima ruim está ligado a tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses pelo cumprimento das funções, ruídos nas comunicações, falta de transparência e de ética, entre outros motivos. Em outras palavras, tanto Sousa quanto Luiz trabalham conceitos semelhantes em relação à concepção de afetar positiva ou negativamente o clima organizacional.

De acordo com Luiz (1996, p. 5-6), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. Isso quer dizer uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros. Em outras palavras, o clima organizacional é, de certa forma, resultado da cultura da organização. Estudar o clima e a cultura organizacional significa perpassar por fatores internos e externos de relevância no desenvolvimento das organizações.

2.7 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

“Caso você mergulhe muito fundo em qualquer problema, você irá encontrar pessoas.”

(J. WATSON WILSON)

O comportamento organizacional é um sistema vivo de pessoas dentro da organização, as quais ali trabalham, por isso se considera, segundo Davis (1996, p. 5), “uma ferramenta humana para o benefício do homem”. Entretanto, o comportamento é bastante imprevisível. As reações nascem de necessidades humanas estritamente arraigadas e dos sistemas de valores do comportamento das pessoas. Nas organizações, quaisquer que sejam e onde estejam, sempre existirá a “necessidade de compreender o comportamento organizacional” como um sistema vivo e de mudanças, afirma (CUMMINGS apud DAVIS, 1996, p. 5).

O elemento-chave do comportamento organizacional são as pessoas; é a engrenagem fundamental para gerir o sistema empresa. Mesmo que para compor essa estrutura sejam também necessárias a estrutura e a tecnologia, no ambiente

em que a organização opera, as pessoas fazem acontecer. Portanto o comportamento de uma organização resulta de pessoas que se juntam em um mesmo ambiente de trabalho para atingirem o objetivo que a organização propõe, por isso é preciso uma estrutura para existir esse objetivo e, por fim, as pessoas também usam as tecnologias para facilitar a fluidez dos objetivos das propostas, como mostra a figura 3, a seguir. Pode-se dizer que a estrutura e a tecnologia regida pelas pessoas ali presentes influenciam tanto o ambiente externo como o interno. As setas interligadas nesta figura triangular representam uma organização que tem como base a estrutura e a tecnologia. As setas se interligam, mas quem sustenta ou rege a organização são as pessoas. Por isso, estão no topo da figura triangular, sustentadas por setas bilaterais.

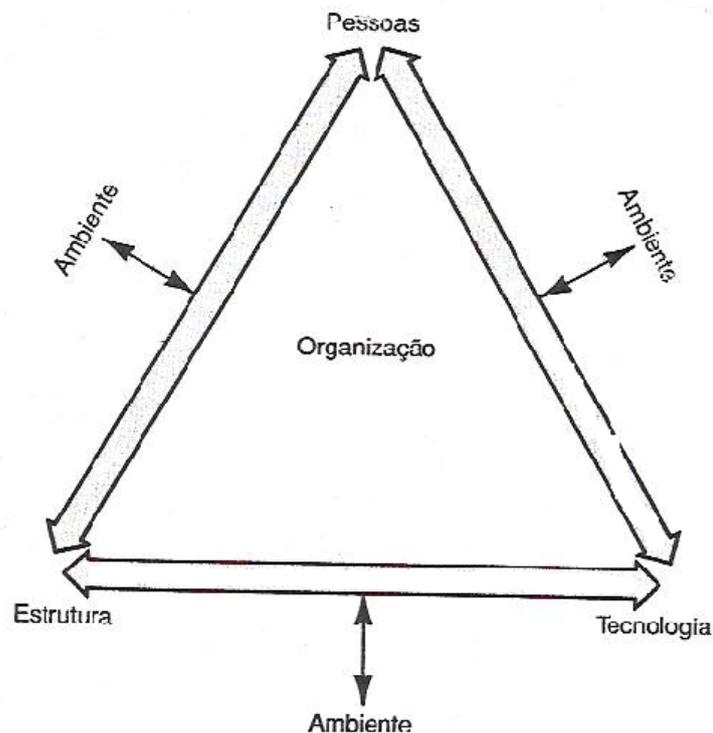


Figura 3 - O triângulo que representa uma organização a qual tem como base a estrutura, a tecnologia e as pessoas no topo

Fonte: Davis e Newstorm (1996, p. 5).

Busca-se entender melhor o comportamento organizacional de acordo com a teoria de Davis e Newstorm (1996, p. 5-6), que explica os elementos do comportamento, colocando em primeiro plano as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente:

- “As pessoas que representam o sistema social interno da organização” que seja constituída de indivíduos e grupos, grandes ou pequenos. Entretanto, o comportamento organizacional é um sistema vivo, que hoje não é o mesmo de ontem ou no futuro será igual ao de hoje, ou seja, é preciso entender que uma organização existe para servir às pessoas e, quando ela não estiver cumprindo seu lugar na sociedade, desaparecerá.
- A estrutura “define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações”. Define as diferentes funções necessárias para se realizarem as atividades de uma organização. Existem cargos diversos que regem um sistema operacional de quem coordena e de quem é coordenado.
- A tecnologia propicia insumos com os quais as pessoas trabalham e participam das tarefas que executam. Ela está presente na construção do prédio, nas máquinas, nos computadores, etc. E as pessoas a usam para facilitar o trabalho. “A tecnologia permite às pessoas fazerem mais e melhor o trabalho, mas também restringe as pessoas de várias maneiras.” Elas estão em um espaço cumprindo uma função que demarca esse espaço com seus objetivos.
- Ambiente é onde as organizações operam, portanto não existe organização isolada. Sempre será parte de um todo, de um sistema maior que contém muitos outros elementos, tais como governo e família, e está ligada a redes ou acoplada a outras organizações.

Ao falar de ambiente organizacional, segundo Bowditch e Bueno (1997, p. 15), fala-se de sistema fechado ou aberto. Todo sistema interage com seu meio ambiente e sendo influenciado por forças externas. Por exemplo, as pessoas que atuam na organização normalmente não moram onde trabalham. Entretanto, são influenciadas por uma infinidade de forças ambientais, como a política, a família, os meios de comunicação; isso pode afetar o comportamento da organização, uma vez que são levadas em consideração essas nuances.

De outra forma, o comportamento organizacional emerge de uma necessidade de as pessoas se relacionarem umas com as outras, no ambiente de trabalho, uma vez que, como se viu, as pessoas compõem a organização, e, se há mais de uma pessoa num mesmo ambiente, é necessário que se comuniquem.

Dessa forma, Bowditch e Buono (1997, p. 2) afirmam que comportamento organizacional constitui-se em habilidades que as pessoas necessitam para desenvolver a comunicação entre pares; líderes e liderados; quem toma as decisões e quem as executa.

O autor ressalta que o campo do comportamento organizacional tornou-se um fator de importância crescente de comunicação nos dias atuais, conforme a visão da administração da empresa. Trouxe uma imagem mais prática da natureza de seu trabalho. E acrescenta Dean Lee; Waters; J. Nancy Adler e Johan Hartwick (apud BOWDITCH; BUONO, 1997, p. 2) que, nesse contexto, o comportamento organizacional procura desenvolver habilidades para gerir o trabalho em equipe, com o compromisso de saber escutar com atenção, buscar soluções dos problemas, delegar tarefas motivar outras pessoas a serem transparentes, etc.

Como já foi citado, ao falar de comportamento organizacional, é preciso colocar as pessoas em primeiro lugar, e esse é o objetivo deste trabalho. Dessa forma, vale lembrar Davis e Newstorm (1996, p. 6), o qual afirma que a organização deve levar em consideração a pessoa como um todo. Isto é, uma organização, ao empregar uma pessoa, não está empregando somente as habilidades ou cérebro desta, mas realmente dando serviço à pessoa como um todo, e não apenas às características que ela tem ou que a empresa deseja.

Por exemplo, ao empregar um professor, a organização-escola aparentemente necessitaria somente de seu conhecimento intelectual, uma vez que ele está sendo contratado para ensinar, mas, na verdade, esse contratado tem uma história antes de chegar à escola e, por isso, ele faz parte dessa história e esta faz parte dele; portanto a organização está contratando um professor o qual precisa que se leve em conta sua vida fora da escola. As condições emocionais dessa pessoa não estão separadas das físicas; as pessoas funcionam como seres humanos totais.

Quando a organização leva em conta o comportamento organizacional e faz desenvolver as potencialidades do empregado, ajuda a desenvolver suas habilidades, crescimento e realizações. Segundo Davis e Newstorm (1996, p. 10), o empregado se relaciona com muitas outras organizações além daquela onde ele trabalha. Ele realiza papéis dentro e fora da organização. E se for valorizada como um todo onde trabalha, poderá ser um cidadão que trará benefícios para além da empresa, para a sociedade onde vive.

Outro elemento importante é o comportamento motivacional das pessoas que li trabalham. A motivação é algo do interior da pessoa, mas precisa ser provocada, por isso é essencial que os líderes ou gerentes da organização saibam propiciar esse ambiente motivacional aos colaboradores. Afirmam Davis e Newstorm (1996, p. 11) que não importam os recursos tecnológicos, equipamentos que uma organização tenha, antes de as pessoas assumirem suas funções diante desses equipamentos, precisam se sentir motivadas a estarem ali.

As diferenças individuais não podem ser deixadas de lado em uma organização cada pessoa é única e diferente. Essa diversidade significa, segundo Davis e Newstorm (1996, p. 5), que a organização pode motivar as pessoas sem que estas percam suas individualidades. As diferenças individuais exigem que o líder da organização tenha sensibilidade para tratar cada empregado como um ser único. O valor da dignidade humana é outro fator de muita importância na organização. Segundo Davis e Newstorm (1996, p. 11), é mais que um princípio científico, é uma questão ética. Ele sustenta que as pessoas devem ser tratadas e valorizadas de forma diferente das outras “coisas” ligadas à produção, porque elas são pertencentes a uma ordem maior do universo. Devem ser tratadas e valorizadas como sujeitos que merecem respeito e dignidade.

Por fim, Davis e Newstorm (1996, p. 12) trabalham o interesse mútuo no conceito de comportamento organizacional. E diz que “as organizações precisam das pessoas e as pessoas também precisam das organizações”. As pessoas buscam na organização meios de atingirem seus objetivos e atenderem as suas necessidades, enquanto as organizações necessitam das pessoas para realizarem seus objetivos institucionais. O quadro seguinte ilustra a reciprocidade do interesse mútuo das pessoas que buscam a organização e da organização que recebe as pessoas. Parte da iniciativa do empregado de buscar objetivos mútuos com a organização para juntos terem um comprometimento dos mesmos interesses. Espera-se que, afinal, empregados e organização saiam atendidos em suas expectativas.

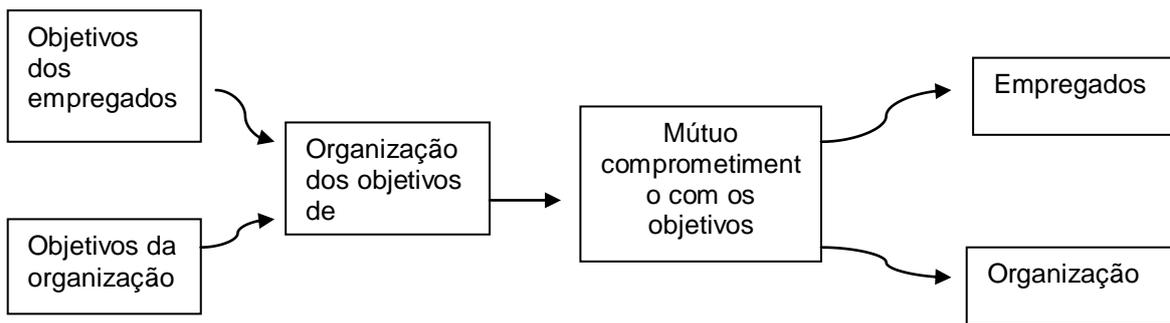


Figura 4 - Conceito de comportamento organizacional que relaciona pessoas/organização
 Fonte: Davis e Newstorm (1996, p. 12).

A figura 4 mostra um conceito de comportamento organizacional que relaciona pessoas-organização, uma forma ideal de totalidade, de organização que atende às necessidades das pessoas enquanto estas complementam os objetivos da organização.

Em suma, para Davis e Newstorm (1996, p. 13-17), o tema comportamento organizacional poderia ter várias leituras, mas o objetivo aqui é deixar claro que se trata de falar das pessoas que trabalham na organização. Valoriza-se o desenvolvimento das pessoas aos níveis mais altos de competências, criatividade e realização, uma vez que elas são o coração, o centro de qualquer organização. Segundo Raymond E. (apud DAVIS; NEWSTORM, 1996, p. 14), o setor de recursos humanos poderá ajudar os empregados a se tornarem melhores, mais responsáveis e criar condições para o desenvolvimento de suas habilidades. O conceito chave do comportamento organizacional está relacionado à natureza das pessoas, dos indivíduos, ao seu valor das pessoas.

De acordo com Robbins (2002, p. 513), comportamento organizacional sempre foi assunto de pouquíssima atenção nas organizações, sendo que deveria ser de muita importância para a compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho. Isso não quer dizer olhar só os resultados financeiros da empresa, mas como as pessoas se realizam ali. É importante reconhecer o desenvolvimento das habilidades interpessoais do funcionário. As organizações devem se preocupar com três fatores determinantes: indivíduos, grupos e estruturas. Estes fazem uma organização fluir mais eficazmente.

Destarte, a comunicação organizacional inclui elementos básicos para existir, tais como: “motivação, comportamento, comunicação interpessoal, estrutura e

processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças” (GARCIA; KEKEMAN apud ROBBINS, 2002, p. 1-24). A vantagem de uma organização conhecer o comportamento de sua empresa é a de estar atenta à “melhoria da produtividade, de reduzir o absenteísmo e a rotatividade e aumentar a cidadania organizacional” e, por fim, obter a satisfação dos trabalhadores.

3 CONFIANÇA

Em pesquisas bibliográficas identificou-se que, nos últimos anos, vem ocorrendo um aumento no interesse pelo assunto confiança nas organizações. Alguns autores explicam suas definições de confiança organizacional.

Antes de adentrar o termo confiança nas organizações, Pross (1980, p. 61) define uma visão de “confiança originária e lealdade”. Para o autor, existe uma tendência ambivalente à ordem em que se encontra a confiança originária de que, no mundo, existe alguma ‘coisa’ e não o ‘nada’. É uma confiança, que pode-se dizer, adquirida pela posição, pelo respeito, na percepção das dimensões seguras dos sinais.

Entretanto,

os sinais não se referem a outras coisas, mas representam originalmente, a apropriação do entorno. São ‘sinais’ de formar parte da experiência da própria corporeidade e simbolizam o seu poder. A confiança é consolidada e fundamentada no intercâmbio de sinais e na reciprocidade do sentir primário (PROSS, 1980, p. 61-62).

Dessa forma, o autor destaca que o símbolo é, ao mesmo tempo, desejo e complementação. Ainda neste campo de demonstrações primárias de confiança, fundamenta-se aquilo que, em linguagem política, chama-se ‘lealdade’ e necessidade de lealdade.

A lealdade se apresenta como necessidade que surge do comprometimento primário que busca e quer que exista alguma coisa. Do outro lado da confiança está a dominação e não existe outro meio de manter aquela a não ser conservando coincidências desta ordem e as conotações a ela ligadas.

Robbins (2002, p. 326) faz uma análise da confiança e da lealdade bem diferente de Pross (1980, p. 61). Segundo aquele, existem conceitos básicos de confiança. São eles: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. O autor, afirma que as cinco definições básicas de confiança são:

1. Integridade: refere-se à honestidade e à confiabilidade. Dos cinco conceitos de confiança, esta parece ser a mais crítica de todas as dimensões, pois sem a percepção do caráter moral e da honestidade básica do outro, as outras dimensões da confiança perdem seu sentido.

2. Competência: envolve as habilidades e conhecimentos interpessoais do indivíduo. Nesse sentido, é preciso acreditar que a pessoa possui as habilidades e capacidades suficientes para realizar aquilo que está prometendo.
3. Consistência: é fundamentada na segurança, na previsibilidade e na capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra nas situações. Ou seja, é observada e, na diferença entre as palavras e as ações, a confiança vai se reduzindo.
4. Lealdade: é a capacidade de proteger e defender outra pessoa. A confiança exige que a pessoa acredite que a outra não agirá de maneira oportunista e, por isso, nela confia.
5. Abertura: é a certeza de que a pessoa acredita na outra e tem total confiança nela.

O autor finaliza, dizendo que existem três tipos de confiança nas relações organizacionais: com base na intimidação, no conhecimento e na identificação.

1. Confiança com base na intimidação acontece nas relações frágeis, que, com muita facilidade, podem destruir o relacionamento. Ela sustenta no medo de represálias. É uma confiança forçada no medo das consequências, e as estas são punições aplicadas quando a confiança é violada.
2. A confiança com base no conhecimento se caracteriza pela previsibilidade do comportamento que resulta nas interações. Existe quando se obtêm informações adequadas sobre alguém, a ponto de se poder em fazer previsões sobre seu comportamento. A confiança sustentada no conhecimento se apoia na informação e não na intimidação. Para o autor, quanto maior a comunicação e a regularidade das interações com alguém, mais a confiança pode ser desenvolvida e aplicada. Isto é, nesse caso, não está em nível de intimidação: a confiança baseada no conhecimento está fundamentada nas interações consistentes, abertas e honestas.
3. Confiança baseada na identificação da compreensão mútua de intenções e na concordância sobre os desejos e vontades de ambas as partes é o nível de alta confiança com base no emocional. Esse nível de confiança de identificação na relação de controle e conhecimento é

mínimo porque as pessoas estão envolvidas numa responsabilidade que dispensa o controle. E, mesmo na ausência de uma das partes, o funcionamento do sistema continua o mesmo. Isto é, se qualquer um dos membros estiver em determinado lugar, ele representará a ausência do outro ou da organização.

Em suma, é uma confiança construída de longa data, com base na lealdade e na honestidade que substitui a confiança baseada no conhecimento.

Em outra ótica, Echeverría (1998, p. 137) fala de confiança e lealdade de outra forma: a confiança é, portanto, um juízo que se vê comprometido em cada um dos atos linguísticos que se realiza. Conforme o desempenho dos indivíduos, os demais terão mais ou menos confiança nele. Em outras palavras, a confiança é um comprometimento que parte de cada um dos indivíduos, no sentido de fazer um grupo ou organização inspirar seriedade e confiança nos seus integrantes. Nesse sentido, a confiança deixa de ser uma obrigação e passa a ser uma entrega, pois sabe-se que cada um e todos têm o mesmo objetivo: buscar a lealdade.

Echeverría (2000, p. 99) destaca que, para Luhmann, ao se levantar a cada manhã, é preciso que se tenha uma dose mínima de confiança para fazê-lo. Se o indivíduo pensar em todas as possibilidades de riscos que corre durante o dia, seja ao sair à rua, ao ligar o automóvel, ao chegar ao trabalho, etc. ele, com certeza, optaria por permanecer deitado.

Echeverría (2000, p. 100) afirma que Luhmann considera a confiança uma relação particular com o mundo, que parte da confiança ou da desconfiança. Vive-se hoje num mundo vulnerável às contingências mais do que no passado. Vive-se em mundos mais abertos, mais desprotegidos, que acarretam mais consequências aos indivíduos. Isso faz da confiança um fator mais importante hoje que antes. A confiança está no doar ao outro, delegar tarefas, colocar-se em outras mãos. Ela, nesse sentido, é sempre uma aposta, pois nada garante segurança. É uma aposta na confiança ou na desconfiança. Essa aposta permitir-á estabelecer tipos distintos de relações com as pessoas, com a sociedade, com o mundo e com o futuro. Echeverría (2000, p.100) ainda destaca o que Luhmann afirma: “A confiança tem o efeito de reduzir tanto a incerteza como a complexidade”. Solomon e Flores (2002, p. 38) também fala que há mais confiança hoje como jamais existiu, e as pessoas têm interesses e necessidade tais de acreditar nas outras palavras, que a necessidade

de confiança hoje, para Luhmann, é uma aposta que pode até funcionar, mas não deveria ser tida como certa.

Assim, Solomon e Flores (2002, p. 38-39) exemplificam: confia-se produtos que se compra; sem titubear, arrisca-se a vida neles, isto é, em carro, medicamentos, alimentos embalados, aviões, etc. Também confia-se nas pessoas próximas, sem checar suas credenciais.

Se a confiança se constitui a partir de um juízo, cabe nos perguntar: De que critério de juízo se está falando? Para responder a essa pergunta, é conveniente partir daqueles juízos particulares que são necessários na relação com os compromissos assumidos ao falar, ao executar, ao comprometer e se envolver nos diferentes atos linguísticos. O que se pode perceber é o ato linguístico associado ao fenômeno da confiança, pois sucede que ele desperta ao menos o caminho para se alcançar uma compreensão unitária dela.

Para Echeverría (1998, p. 137), a confiança também se fundamenta no respeito, na convivência social. É possível distinguir no domínio da diferença, da existência humana: no domínio da linguagem e do emocional. E, por vezes, se conhece, no domínio da relação, o respeito à linguagem. Nesse sentido, o respeito é a aceitação do outro como um ser diferente, legítimo em sua forma de ser e autônomo em sua capacidade de atuar. Portanto a aceitação da diferença, da legitimidade e da autonomia do outro facilita a convivência em comum.

Afirma Echeverría (2000, p. 91-92), porém, que a confiança é o fundamento de toda relação social que não se sustenta na força. Ela será um elemento-chave na construção da empresa do futuro, como a viga mestra que sustentará a organização. O autor (2000, p. 92) conclui o tema confiança na relação social, citando um exemplo de John F. Kennedy: no começo dos anos 60, quando anunciou que no final daquela década os Estados Unidos colocariam um homem na Lua e o trariam de volta, são e salvo, para a Terra. Essa é uma determinação de extrema confiança em si e nos outros, uma manifestação de confiança interpessoal.

O autor acrescenta que a confiança não é, necessariamente, uma relação entre iguais. Muitas vezes é altamente assimétricas sob o ponto de vista da distribuição do poder entre os indivíduos, porém o fundamento do poder é diferente. Isto é, o poder nas relações sustentadas na confiança. O poder se exerce por meio da autoridade e não por meio da força. Porque a autoridade é sempre um poder conferido.

Lundasen (2002, p. 305) afirma que a confiança é conceito de várias leituras de ângulos diferentes, com pontos de acordo com realidades e culturas ecléticas.

Voltando a Robbins (2002, p. 337), a confiança é um processo de construção. As pessoas precisam ter segurança positiva em relação a outras, certeza de que ninguém agirá de má-fé.

Os dias atuais são desafios ao sentimento de confiança nas organizações. As empresas passam por mutações constantes. Tudo é incerto, muda com muita rapidez, e a incerteza é a primeira baixa de confiança num ambiente de trabalho. “Os executivos lamentam a ausência de confiança em suas próprias organizações” (SOLOMON; FLORES 2002, p. 42). Por fim, outro fator de desconfiança da parte dos funcionários é saber que a organização tem uma clara vantagem sobre eles, o que implica a falta de clareza nos lucros.

“A confiança pode não ser o combustível do capitalismo, mas é o lubrificante³”, afirma Teams Inc. da coletânea HSM (2002, p. 131). Isto é, a confiança permite que todas as peças funcionem bem. Pessoas desconfiadas são menos comprometidas e eficientes. Diz Rob Lebow, presidente da Lebow Co.: “Não sei como uma empresa pode ter sucesso sem confiança” (HSM, 2002, p. 131).

Opinião de outros autores sobre o assunto:

“Confiar é algo que exercemos individualmente; algo que fazemos, criamos, construímos, mantemos, sustentamos com nossas promessas, nossos compromissos”, afirmam Solomon e Flores (2002, p. 20-21). É o envolvimento das emoções e o sentimento de integridade da pessoa. Entretanto esses autores discordam de que a confiança seja um “lubrificante”. Pois a confiança é uma “opção, uma escolha”. A confiança é parte ativa da vida das pessoas, envolve habilidades e compromisso, “não apenas boa sorte ou entendimento mútuo”.

Ainda: confiança requer honestidade. Os funcionários, para serem confiáveis, precisam de ambiente que lhes transmita segurança e clareza, precisam de *feedback*. A empresa precisa de um trabalho contínuo, fazer coisas simples para firmas pequenas, por exemplo, com menos burocracia. Em suma, confiança leva tempo e dedicação, e longo prazo é algo que muitas organizações não priorizam. A confiança deve ser cultivada, e isso requer esforço. As organizações precisam se comprometer na ajuda mútua, sabendo que nada dura para sempre, mas que, no

³ “Lubrificante” é uma metáfora usada pelo economista Kenneth Arrow.

momento, o confiar é a melhor alternativa para se firmar numa organização do futuro.

3.1 CONFIANÇA: UMA VIA DE MÃO DUPLA NA ORGANIZAÇÃO

“A confiança é o fundamento de toda relação social que não se sustente na força.”

(ECHEVERRÍA, 2000).

Segundo Fuentes (1996, p. 19, 20), a confiança é constituída nas formas de diálogo, estruturada sob medida de confiança mútua acerca da realidade. A característica das medidas de confiança mútua é que deve ter um afeto mensurável, o tempo em que ambas as partes devem perceber o incremento da confiança, ao redor da incerteza do respeito recíproco.

Sustentada no respeito, está ligada ao compromisso que resulta das diferenças linguísticas, que, por sua vez, constituem o fenômeno unitário associado ao respeito mútuo, comprovando a confiança nas manifestações que se realiza com respeito ao falar e no comportamento que se estabelece em relação ao outro.

Para Von Krogh (2001, p. 67), a confiança é algo recíproco. Só acontece quando se acredita nas boas intenções que alguém tem a oferecer. Por exemplo, um passageiro que entra no ônibus para ir ao trabalho acredita que o motorista é uma pessoa habilitada para conduzir aquele ônibus e que é confiável para estar ali cumprindo aquela função. Portanto passageiro nenhum entra num ônibus e pergunta ao motorista se lhe está habilitado para conduzir aquele veículo. E ainda, o motorista também acredita que o passageiro é uma pessoa de boa índole e não fará nada que prejudique seu trabalho.

Rodrigues (1999, p. 15-6) define “confiança baseada na identificação”, o que se pode dizer ser uma confiança que tem entendimento efetivo das partes e na qual se entendem os desejos umas das outras; portanto se dá como compreensão mútua e existe a ponto de cada parte agir efetivamente em consonância com a outra. Nesse sentido, existe um processo de desenvolvimento dentro de uma relação de longo prazo: os vínculos afetivos são construídos na medida da confiança baseada na identificação. Pode-se dizer que há uma credibilidade tanto da pessoa que fala

quanto da que recebe a informação, ou mesmo no exemplo do passageiro que acredita que o motorista do ônibus é uma pessoa confiável para ocupar aquele lugar. Nesse sentido, as organizações chegam a esse nível a partir de certo caminho percorrido. Ao chegar a esse ponto de uma confiança afetiva encorajada nas pessoas, acontece uma “visão voluntária” da confiança.

Para Rodrigues (1999, p. 157), a confiança mútua e o envolvimento da comunicação de “informações entre as pessoas envolvidas são condições essenciais”. As diferenças culturais que variam de região para região e as diferenças de idioma tendem a impedir a comunicação e a compreensão fácil. Em certas regiões, percebem-se, com mais frequência, a confiança mútua e outra baseada no afeto. Ainda a autora lembra que a confiança baseada no afeto só é provável depois que a aliança tenha sido bem-sucedida, e isso vale tanto para a comunicação interpessoal quanto para a relação organizacional.

A confiança mútua, em princípio, por mínima que seja, é o primeiro passo para se construir uma relação recíproca; é preciso comportar-se de uma maneira coerente em relação ao outro (emissor-receptor) a fim de gradualmente ajudá-lo a crescer.

Nesse contexto, Adizes (1998, p. 152) acrescenta que o “compromisso mútuo cria um clima de confiança mútua e alimenta um ambiente favorável e encoraja a cooperação”. Acrescenta o autor que o compromisso e a confiança mútua são perceptíveis na linguagem corporal. As pessoas, ao tomarem uma decisão vinculada ao clima de respeito mútuo, voltam a atenção para quem está falando, ficam atentas ao que essa pessoa diz. Isto é, ficam atentas não simplesmente aos fatos, mas ao todo: às emoções, aos gestos; escutam o outro como se experimentassem as emocionalidades de quem fala e participam das tomadas de decisões porque vivem aquele momento. Mas, mais uma vez, tomada a decisão, elas podem voltar as costas às outras enquanto a implementam. Porém quando não existe confiança e respeito mútuos, a linguagem corporal também reflete isso. Na ausência do respeito, elas quase sempre se externam com sua postura corporal de reprovação ou de descompromisso, a quem falam durante a tomada de decisão. E quando se vão aplicar as decisões, não se acreditam que darão certo, porque não há confiança mútua.

Adizes (1998, p. 153), fala sobre a maneira de compreender a filosofia japonesa de gerenciar suas organizações, o fato de que as pessoas, no Japão,

obtêm sucesso e agem rapidamente é porque tomam decisão em conjunto e lentamente. Eles são lentos nas tomadas de decisão, mas rápidos nas decisões tomadas. Uma forte característica da cultura japonesa é que uma humilhação é uma desgraça, e humilhar alguém é terrível para eles. O princípio, nas empresas japonesas, é de comprometimento com os funcionários a longo prazo, e a empresa acredita no mesmo comprometimento por parte deles. Esse compromisso mútuo cria um clima de confiança mútua, porque passam a se conhecer melhor, uma vez que a confiança é um processo que se conquista aos poucos, com gestos e atitudes. O autor (ADIZES, 1998, p. 153) ainda lembra que, quando há confiança de ambos os lados, isso gera benefício para todos. “Quando a pessoa confia, ela se importa; e quando se importa, ela escuta, ela aprende. O resultado final é uma relação simbiótica, sinérgica”.

Adizes (1998, p. 153-154) conclui a questão da confiança mútua apontando outro fator de sucesso de qualquer sistema organizacional. Não importa qual seja o sistema, micro ou macro, seja uma família, organização ou sociedade, pode ser considerado por um só fator: o *marketing* externo e interno está presente. O *marketing* interno é a quantidade de insumos que a organização necessita para fazer as coisas acontecerem. Por isso é necessário confiança e respeito entre os pares. E se não for valorizado ou com pouca vitalidade, o tempo que a organização gasta para ter um *marketing* interno será muito elevado porque não se fundamenta na confiança de delegar tarefas a serem executadas, mas de delegar e estar por perto para que as incumbências sejam colocadas em prática.

Por último, a falta de confiança no *marketing* interno, repercutirá no *marketing* externo, pois o interno repercute na ação externa da organização.

3.1.1 A autoconfiança na construção da confiança mútua

“A autoconfiança é a mais básica e em geral a mais negligenciada forma de confiança. A desconfiança é amiúde uma projeção da falta de autoconfiança.”

(SOLOMON E FLORES, 2002).

Ao falar de autoconfiança, Solomon e Flores (2002, p. 13) afirmam que “o primeiro e mais importante ingrediente da confiança é a autoconfiança”. Em outras palavras, a autoconfiança é como o amor. Já dizia a Bíblia (2009): “Amarás o teu próximo, como a ti mesmo” (São Mateus, XXII, v. 34-40). Quem não ama a si mesmo não é capaz de amar o outro; o amor parte de dentro de si, do valor interior que faz a pessoa se valorizar e se amar. E, ao amar a si mesmo, saberá amar o outro como indivíduo que merece respeito e amor; a pessoa que se valoriza acredita em suas potencialidades e capacidades. Ao acreditar em si, é capaz de acreditar e confiar no outro como diferente, um ser que merece ser respeitado e lhe dá confiança. Do contrário, como acreditar no outro, exigir dele procedência, benevolência e confiança, se não se confia nem acredita em si mesmos?

Quando o ser humano carece de autorrespeito e autoconfiança, boa parte da sua energia é consumida consigo mesmo. Fica boa parte do tempo tentando descobrir como agradar as pessoas. E acaba no “mundo dele”, preocupado com seu gerenciamento interno e esquece o externo.

Para confiar no outro e respeitá-lo, vale a mesma condição: amar a si mesmo. Solomon e Flores (2002, p. 39) falam que a relação de confiar é como o amor: é maravilhoso, mas exige respeito, autonomia. Assim é também a confiança que precisa da liberdade, “respeito, salários justos e a plena cidadania também são necessários” (ADIZES, 1998, p. 154). Significa ter mente, corpo, emoções e espírito em sincronia e ter confiança e respeito por esses elementos de caráter quando eles estão em conflito. “Autorrespeito e autoconfiança significam fé em si mesmo – é uma pré-condição para ter fé nos outros” (ADIZES 1998, p. 154). Porque a fé existe quando a pessoa se ama, e amar a si mesmo significa aceitar seus conflitos, para a aceitação do outro, da organização onde se trabalha e da sociedade.

Ainda afirmam Solomon e Flores (2002, p. 180) que o ponto nevrálgico da prática de construir confiança com os outros é primeiro construir a autoconfiança e confiar em si: confiar nas próprias capacidades, habilidades, conhecimentos, isto é, confiar em seu “próprio corpo e linguagem corporal, impulsos, emoções, autocontrole, humores, pensar, inteligência e sensibilidade para com os outros”. Em suma, tanto Solomon e Flores quanto Adizes estão dizendo que as pessoas, antes de buscar confiança nos outros, elas mesmas devem ter confiança em si, para depois compartilhar a confiança com o outro.

De outra forma, Echeverría (2000, p. 13) trabalha a questão de fé e confiança como termos convergentes e mesmo como sinônimos. “Ter fé é ter confiança, confiança que, muitas vezes, permite aceitar experiências que parecem, até, contradizê-la.” E acrescenta que a fé tem sido mecanismo de geração de confiança em muitas organizações. Nestas as pessoas se sentem mais seguras e se dirigem ao futuro com mais determinação.

Já houve um tempo em que as pessoas davam mais atenção às suas maneiras de assumir compromisso com a sociedade. Uma época em que um compromisso implicava a frase “palavra de um homem é sua garantia”; os negócios se faziam com apertos de mão, e uma promessa de um político era tomada seriamente. Hoje, a sociedade carece desses compromissos. Afirmam Solomon e Flores (2002, p. 42) que “a promessa de um político vale menos que o jornal do dia que a imprime”. A sociedade tende a duvidar do político, das autoridades, e, em muitas empresas, lamentavelmente, poderá faltar a confiança.

Em outros termos, as pessoas encontram uma sociedade corrupta ou vivem em uma nação carente de confiança na sociedade, em que a corrupção começa na política, nas pessoas que foram escolhidas pelo povo, e que, entre eles, lutam pelo poder, e falta transparência para a sociedade, e a população aparenta não saber para onde está indo o dinheiro público. Num país assim em que falta confiança, começando pelos seus dirigentes, as pessoas também são afetadas e têm dificuldade de confiar, nas organizações de modo geral. Essa é uma situação muito forte no Brasil.

Nos dias atuais, a maioria das organizações fala de confiança, ao mesmo tempo em que ela aparenta estar diminuindo no mundo. Mas, aos poucos, ela vem sendo restabelecida com mudança de convergentes, num mercado globalizado, ou, como dizem Solomon e Flores (2002, p. 42), talvez, pela primeira vez, a confiança crie a sua própria história.

Hoje, as pessoas estão cercadas por desconhecidos em quem, implicitamente, precisam confiar, porque precisam fazer negócio. “Somos pessoas em movimento”, dizem (SOLOMON; FLORES, 2002, p. 42). Relaciona-se em uma sociedade global, o que difere de um contexto daqueles em que se podia confiar nas famílias e amigos para fazer negócios. Hoje, no contexto de globalização, necessita-se confiar não só nas tecnologias, mas em si próprio e no novo mundo que está

sendo criado, nas organizações do outro lado do mundo com as quais se estabelecem contatos sem sequer saber quem as dirige.

As mudanças acontecem em ritmo rápido e as organizações dificultam o estabelecimento rápido da confiança em seu interior. Na verdade, segundo Solomon e Flores (2002, p. 43), as novas necessidades de confiança estão deixando muitas organizações antigas para trás, em parte porque o poder e a hierarquia que as caracterizam estão formulados em poder de desconfiança e, também, porque muitos líderes e gerentes estão cada vez mais desatualizados para assumirem as funções que ocupam neste mundo em rápida mudança. Nesse sentido, muitas organizações tradicionais institucionalizam a desconfiança ou se movem por demais devagar e perdem as oportunidades que somente a confiança pode abrir. “Confiar é arriscar, e riscos devem ser assumidos sabiamente. Mas confiar é também abrir novos mundos” (SOLOMON; FLORES, 2002, p. 73).

3.2 A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Hoje em dia, pode-se dizer que “a confiança e a desconfiança tende a ser a preocupação das empresas bem-sucedidas, sejam essas empresas grandes corporações ou pequenos empreendimentos”, (SOLOMON; FLORES, 2002, p. 13).

Gerar confiança tornou-se o objetivo fundamental das práticas de negócio, e o meio pelo qual passa confiança está fundamentado na comunicação interpessoal, nas relações, nas expressões que a organização e seus funcionários trocam entre si, no dia a dia do trabalho e em como essa confiança transcende do meio organizacional para a sociedade e clientes.

A confiança é a palavra-chave de quem acredita na equipe com que trabalha, independentemente da situação, seja ela de mudanças ou não. De acordo com Flores (1997, p. 130), dentro de uma organização deve-se estabelecer, entre ela e seus colaboradores um nível mínimo de confiança.

Uma vez construída a base de confiança, a organização observa atentamente os interesses do colaborador. E é possível construir uma comunicação colaborativa. Segundo Solomon e Flores (2002, p. 131), o princípio básico de colaboração poderá ser uma técnica para desenvolver a relação. Poderá ser uma forma de orientar o tipo

de comunicação desenvolvida que a organização considere necessária para conhecer os interesses e preocupações do colaborador.

O desafio que as organizações enfrentam é decorrente da falta de planejamento de um plano de ação comunicacional, da falta de comprometimento da organização; do não cumprimento de seus deveres para com o colaborador; do não cumprimento da valorização dele. Pode-se dizer do bom resultado de uma organização que priorize a comunicação de confiança tem o do trabalho centrado no colaborador.

3.3 CONFIANÇA: PASSAPORTE PARA O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO

A palavra transcendência sempre esteve presente na história do cristianismo, representada pela religião e pela noção de Deus, pela crença de que existe um ser supremo que cuida do mundo e das pessoas. Confiar em um Deus que é justo, e que, no fim prepara um futuro melhor para aqueles que acreditam nele sempre foi a esperança do homem.

O termo transcendência tem sido usado não só na religião, mas também na política e, de modo geral, nas organizações. Echeverría (2000, p. 13) usa o sentido transcendente como um projetar para o “mais além”, em busca de projetar-se na história, na capacidade de intervir na construção do futuro, no “fazer história”. Ele faz uma analogia da transcendência na religião para explicar o sentido de organização que se prepara para se projetar no futuro.

De acordo com o autor, a organização com visão de transcendência se projeta para além do presente, na construção do futuro. Hoje, as organizações que fazem diferença são aquelas que percebem o valor da confiança nas pessoas e não conduzem a inovação e a aprendizagem só com o objetivo de lucrar, mas também como forma de propiciar meios para que os colaboradores participem do processo de construção nos trabalhos, nas ideias inovadoras e nos resultados. Isso estimula o espírito transformador e potencializa talentos ao lançar desafios aos colaboradores que acreditam na organização.

Nesse sentido, muda o conceito de empresa como lugar de sacrifício, de trabalho árduo e sofrimento. As empresas tradicionais tinham o discurso de que ali

era lugar de trabalho duro para conseguir as coisas para o bem-estar das famílias: era o trabalho era lugar de sacrifício e, fora, o lugar de bem-estar. Segundo Echeverría (2000, p. 13), esse conceito está transformando-se profundamente e é certo que tal transformação, no futuro, vai acelerar-se. As pessoas passam a ver o trabalho não mais como sacrifício, mas como uma satisfação, um prazer. Dessa maneira, o sentido da vida não está fora do trabalho. É o próprio trabalho que dá sentido à vida. Isso implica um tipo de trabalho que alimenta a fé e a confiança naquilo que se está fazendo.

Por fim, a organização que adota essa competência de construir um ambiente de colaboração mútua, de comunicação em vista da confiança, fluirá para uma participação no ambiente de trabalho. Poderá haver prazer, satisfação pelo que se faz e pelas pessoas que estão nesse processo. A construção de uma vida de transcendência da organização para as pessoas, para a família, colabora para a transformação humana na sociedade.

3.4 A CONFIANÇA: RESULTANTE DOS PROCESSOS CONVERSACIONAIS

A confiança será a chave mestra na construção da empresa do futuro, assim afirma Echeverría (2000, p. 91). Dentro dela irá adquirindo, progressivamente, um papel decisivo nas novas relações de trabalho. Hoje se inventam novas modalidades de organização. As novas organizações evitam o paradigma da empresa tradicional, da que regulava o trabalho por meio do mecanismo do mando e controle: o chefe ordena o que e como se deve fazer e depois controla o cumprimento da sua ordem.

Confiança como processos conversacionais na organização tende a ser cada vez mais, o reconhecimento da necessidade de se instaurar em novas relações de comunicação. Cada vez mais se fala sobre a necessidade de gerar relações de trabalho baseadas na confiança. Descobre-se que, à medida que a organização gera relações de confiança, obtém melhores resultados de seus colaboradores.

Ainda acrescenta Echeverría (2000, p. 125): As promessas são elementos importantes nas competências de confiança. Nas múltiplas competências que podem estar envolvidas na organização, destaca-se a confiança como parte do coração do

processo. Numa organização, os líderes podem fazer com que a confiança na equipe cresça ou diminua.

A promessa está ligada à confiança e, por sua vez, ao domínio da competência e da sinceridade. Exemplo: Se um membro de equipe promete aos demais que fará algo e não o fizer, obviamente a equipe não confiará mais nele. De outra maneira, se uma pessoa que não é confiável promete fazer algo, as pessoas também não vão acreditar nela. Ambas as situações criarão na equipe a desconfiança por prometer e não cumprir e por prometer e não ser confiável. Portanto “a promessa abre um domínio adicional, além da competência e da sinceridade, no qual a confiança se vê comprometida”.

Assim, a pessoa que tem uma história de “não cumprimentos” de suas promessas passa a não ser confiável e perde a credibilidade onde convive. Uma vez que promete, assume um compromisso com alguém ou com uma organização e, não o leva a sério, essa pessoa está traindo a confiança nela depositada.

Porém, não se trata de uma pessoa que não é capaz de executar, mas incompetente no ato de cumprir promessas. Isso quer dizer que se trata de falta de responsabilidade com as coisas assumidas. Pode até ser uma pessoa competente, mas é irresponsável, pois não cumpre o prometido. Um indivíduo desse gênero terá dificuldade de ganhar a confiança das pessoas.

Por fim, confiança nos comportamentos das organizações. Segundo Echeverría (2000, p. 125-126), para as organizações que querem se fundamentar na confiança, “são dois os lugares onde devemos colocar a atenção”. Em primeiro lugar, a organização precisa rever suas estruturas e a cultura sistêmica. Muitas vezes, a organização quer inovar, ser reconhecida como moderna; troca seu discurso de uma empresa centrada no que manda e desmanda por um de confiança mútua de conversações interpessoais, mas suas estruturas são as mesmas, o ambiente persiste o mesmo. Ou a organização usa o discurso de confiança, mas estimula relações de competitividade entre os membros e promove uma confiança forjada, manipulada, com condições para ter êxito com o chefe ou na sociedade. Isto é, a organização não exercitou o “progresso das relações de confiança”, os colaboradores não atingem suas metas ou resultados propostos. Por isso, é indispensável prestar atenção à cultura, à estrutura e, principalmente, aos discursos da organização.

É importante que os colaboradores sejam acompanhados individualmente e tenham avaliadas as suas competências e aptidões; que se desenvolva a maneira certa para o desenvolvimento de suas funções na organização. Além do mais, tende-se a observar as suas competências conversacionais nos relacionamentos interpessoais. “A confiança não se resume só ao resultado de boas intenções”, segundo Echeverría (2000, p. 124). Mas da sustentabilidade às competências genéricas que poderão ser estimuladas sempre. Isto é, os colaboradores necessitam ser motivados todos os dias para colaborar no desenvolvimento de suas competências conversacionais de confiança nas relações interpessoais.

Em suma, as organizações do futuro ou as que desejam permanecer vivas e bem-sucedidas no mercado, devem examinar seus comportamentos e planejar suas ações. Isto é, precisam criar essa condição, sustentadas na confiança.

4 METODOLOGIA

“A ciência não corresponde a um mundo a descrever. Ela corresponde a um mundo a construir.”

(BACHELAR)

A seguir, apresentam-se os aspectos metodológicos que orientam este trabalho. Trata-se de construir caminhos possíveis. As estradas metodológicas escolhidas pelo pesquisador têm fundamentos em vários autores, tais como Goldenberg (2005), Sousa (2006), Lopes (1997), entre outros. São autores que trabalham com a mesma metodologia, mas com linguagens e contextos diferentes. Dessa forma, estão presentes neste trabalho, enriquecendo a feitura da metodologia que será aplicada na pesquisa de comunicação social.

Essa metodologia proporcionará um caminho satisfatório para este trabalho. O que determina como trabalhar é o problema que se quer resolver: “Só se escolhe o caminho quando se sabe aonde se quer chegar” (GOLDENBERG 2005, p. 63). Portanto, o caminho construído pelo pesquisador é que norteará os estudos de campo deste trabalho, que tem como foco analisar a base conversacional que sustenta as relações de trabalho em duas instituições escolares.

4.1 DESENHO DO ESTUDO

Esta pesquisa se caracteriza, ao mesmo tempo, pelas abordagens quantitativa e qualitativa do problema. Acredita-se que esse tratamento é o que melhor atende ao objetivo deste trabalho, pois leva em conta a consciência do que se precisa para atingir as premissas da linguagem conversacional na relação de confiança dos participantes.

Na pesquisa quantitativa, o pesquisador, ao fazer a análise, aplica o método de quantificação por meio de técnicas estatísticas. Ele tem por objetivo garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação. Esse tipo de pesquisa possibilita aplicar um questionário na primeira etapa da pesquisa de campo, para coletar dados gerais do grupo escolar como um todo, sem

necessariamente identificar os nomes dos respondentes. Dessa forma, possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja em princípio.

Segundo Sousa (2006, p. 680), o pesquisador, ao fazer uma análise qualitativa, deve seguir os mesmos passos de uma análise quantitativa; o processo científico é o mesmo em geral. A diferença está na abordagem qualitativa. O papel do pesquisador é de “localizar, identificar, selecionar, recolher, descrever e analisar” insumos de seu interesse para a pesquisa.

Segundo Goldenberg (2005, p. 63), a pesquisa qualitativa tem o caráter de identificar elementos variáveis. Tem a possibilidade de explorar os casos desviantes da “média” que passam obscurecidos nos relatórios estatísticos. Também tem o ganho em estudar questões difíceis de ser quantificadas, como “sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais”. Outro ganho na pesquisa qualitativa é o de poder observar comportamentos, face a face, durante as entrevistas, e observar os fenômenos do momento, e poder perceber a forma como os entrevistados se comunicam-se com emotividade ou não. A comunicação é geralmente espontânea, sem receios de represálias.

A análise qualitativa e quantitativa propicia um ganho para a pesquisa que tem o objetivo de conhecer os processos conversacionais das organizações pela via da confiança, e nada melhor do que analisar o comportamento e o fenômeno dos participantes. Na análise qualitativa, o pesquisador procura individualizar, circunscrever e definir os itens que vai analisar. Devem-se analisar as frases, palavra por palavra, etc., e registrar os dados de cada depoimento. E a análise quantitativa mede, numera e quantifica porcentagens.

As organizações onde se realizará o estudo de caso comparativo são Colégio A, atualmente com 102 educadores, e Colégio B, com 79 educadores. Neste estudo, serão consideradas as semelhanças e diferenças entre as duas organizações.

Este estudo comparativo contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 107), tal método realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências. O método comparativo permite analisar o dado concreto dessas duas Instituições escolhidas, ocupando-se da explicação e análise dos fenômenos e elementos constantes, que acontecem nos relacionamentos conversacionais dessas instituições escolhidas; finalmente, o estudo de caso comparativo foi aplicado nas duas instituições com a proposta de questionário de grupo. Embora, na pesquisa de

campo existam três etapas, o estudo de caso foi realizado nas duas primeiras etapas que têm como foco a pesquisa a quantitativa. Já na última etapa da pesquisa, um estudo individual qualitativo, foi realizada a análise das entrevistas de cada sujeito pesquisado.

Enfim, tudo isso vai ao encontro da proposta do trabalho. Esta metodologia levará em conta os números quantificáveis e os fenômenos do dia a dia que mudam com frequência e afetam diretamente a comunicação, os relacionamentos, a convivência e geram confiança dos colaboradores nas organizações.

A questão a que este estudo procura responder é: **Qual a base conversacional que sustenta as relações de trabalho nos dois Colégios Salesianos?**

Assim, procurou-se estudar qual a base conversacional que permeia as duas instituições. Para identificar este estudo, optou-se por fazer um breve histórico da Instituição a que os colégios estão ligados. As duas instituições pesquisadas representam uma grande organização que se faz presente em boa parte do mundo, que será mais bem descrita a seguir, no item 5, Sobre o campo de pesquisa.

Por fim, optou-se por trabalhar com questionários e com entrevistas como mostra “a” (Anexos A, B e C) uma maneira de diagnosticar com profundidade esta pesquisa. Seguem as etapas previstas para a pesquisa como mostra a figura 5.



Figura 5 - Objetivo: apresentar Grupo Escolar; Grupo Redes e Grupo individual

Primeira etapa: Grupo Escolar (Anexo A) – quantitativo aplicado com todos os educadores das duas escolas, com a finalidade de analisar de uma forma geral como eles se relacionam com a Instituição. Segunda etapa: Grupo Redes (Anexo B) – quantitativo e qualitativo, com 14 educadores do Colégio A e 13 educadores do colégio B. A segunda proposta foi conhecer e analisar o relacionamento e a afinidade entre os educadores e seus colegas de trabalho nos respectivos setores onde trabalham. Terceira etapa: Grupo Individual (Anexo C) quantitativo: analisar, em um grupo, quatro educadores no colégio A e três educadores no colégio B, para conhecer como eles avaliam os processos comunicacionais dos colégios pesquisados.

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 174), a técnica de pesquisa é um conjunto de processos que a facilitam. Uma ferramenta para uso prático de toda ciência, que se usa de acordo com os propósitos.

No primeiro momento da pesquisa, foi encaminhada uma carta da direção do mestrado da UCB apresentando o mestrando-pesquisador às instituições a serem pesquisadas, sobre o tema: “Comunicação, confiança e competências conversacionais nas organizações”. Ainda nessa primeira etapa, surgiu a necessidade de realizar um pré-teste, tanto do questionário quanto das perguntas das entrevistas (pré-teste, item 4.4) na pesquisa de campo, mas que seria, aplicado em outra instituição escolar, ligada à rede de escolas à qual pertencem os dois colégios escolhidos para a pesquisa. A escola escolhida também tem suas atividades na mesma região dos dois colégios pesquisados.

Num segundo momento do trabalho, foram coletados documentos e registros diversos que se constituem em material de pesquisa, entre os quais, podemos citar *folders*, vídeos, jornais, revistas, fotografias, *site*; regimento interno dos colégios; plano de cursos e outras peças de comunicação que ajudaram a constituir objeto de estudo, visando a facilitar o conhecimento e a compreensão das instituições, de suas pessoas e de suas práticas conversacionais.

Todo esse material levantado constituiu instrumento de estudo, análise, leitura à luz de referenciais teóricos específicos, com o objetivo de esclarecer e justificar hipóteses deste trabalho.

No terceiro momento da pesquisa, foi usado o questionário “Grupo Escolar”. O pesquisador aplicou o questionário durante os intervalos do recreio na sala dos professores, na sala dos educadores de apoio e na sala da administração. O questionário é um meio de obter respostas às questões, por uma fórmula que o próprio respondente preenche. Afirmam Cervo e Bervian (1975, p. 148) que um questionário contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

O quarto momento foi desmembrado na pesquisa (grupo rede) e na entrevista aprofundada ou não estruturada. A pesquisa aprofundada é um detalhamento da aplicação do questionário (Grupo Escolar Anexo B), e essa entrevista completou as lacunas deixadas pelo questionário de grupo, complementando os fenômenos que aconteceriam no decorrer da pesquisa, visto que este momento veio após alguns dias do término da aplicação do questionário.

Por fim, uma pesquisa complementa a outra. Logo os aspectos observados em uma podem não ser os que serão encontrados na outra, mas ambas trabalham o problema da confiança nos processos conversacionais, procurando responder às hipóteses levantadas.

A metodologia usada nesta pesquisa de campo consistiu em trabalhar com todo o grupo escolar avaliando-se os relacionamentos como grupo de trabalho. Em seguida, procurou-se trabalhar com representantes dos setores de trabalhos, com o objetivo de conhecer os relacionamentos em redes e, por último, foi feita pesquisa aberta individual, de acordo com os números propostos no item 4.6.

4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES

Foram usados os procedimentos, técnicas e etapas que nortearam a pesquisa quantitativa e qualitativa. A realização desta pesquisa visou a estabelecer meios que constatassem a existência ou não do problema apresentado, ou seja, qual a base

conversacional que sustenta as relações de trabalho nos Colégios Salesianos, tendo-se como fundamento a confiança.

Ao constatar a veracidade desse problema, a pesquisa estendeu-se em caracterizar metodologicamente as práticas de tais instituições. É, então, daí que decorrem as demais problematizações.

Foram usadas técnicas e procedimentos de coleta de dados diversos na realização deste estudo, como se pode constatar a seguir.

4.3.1 Coleta dos dados

Técnicas de coleta são

[...] instrumentos através dos quais são obtidas ou coletadas as informações ou dados brutos da pesquisa. Elas são propriamente técnicas de observação ou de investigação (questionário, entrevista, história de vida, etc.), que se diferem das técnicas de análise (tabulação e classificação), que lhes sucedem (LOPES, 1997, p. 127).

Nesta pesquisa, durante o segundo semestre de 2009, foram realizadas visitas às duas instituições mencionadas. O número de visitas e a duração delas variaram de acordo com as características de cada instituição.

Antes de o pesquisador realizar a primeira etapa da pesquisa - o questionário - ele fez o pré-teste para avaliar seu uso, aplicando-o em uma escola do Distrito Federal também ligada à Rede Salesiana de Escolas. O objetivo foi verificar se não havia falhas, e se se deveria reformular o questionário para melhor atender ao objetivo da pesquisa.

Pode-se dizer que, de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 201), o questionário ajuda o pesquisador a identificar e obter informações a respeito de aspectos dos quais não se tem consciência, mas que orientam seu comportamento.

Portanto, a pesquisa exploratória promove uma visão geral de maneira aproximada, acerca de cada fenômeno estudado, pois se trata de uma investigação empírica, realizada no local onde ocorrerá a aplicação do questionário nas duas organizações educacionais.

4.4 PRÉ-TESTE

Nesta etapa do pré-teste, foi aplicado um questionário com um grupo de 15 funcionários: professores, educadores de apoio, setor administrativo e equipe pedagógica. Os respondentes representaram seus respectivos locais de trabalho. A escola também faz parte da rede educacional a que pertencem os dois colégios pesquisados, como foi dito. Mas, por princípios éticos, não será mencionado o nome dessa instituição neste trabalho. O objetivo do pré-teste foi comprovar se o instrumento seria eficaz se atenderia aos objetivos iniciais propostos.

Portanto, afirma Marconi e Lakatos (2003, p. 203), o pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, para seu aprimoramento e o aumento de sua eficácia. Deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo.

4.5 PRIMEIRA ETAPA AMOSTRAL

Na pesquisa, foi realizado um questionário quantitativo, adaptado do livro “Como compreender as organizações”, de Handy (1978, p. 185) (Anexo A). Esse questionário tem a classificação de 1 a 10; as respostas e opções de 1 a 5 são consideradas negativas e de 6 a 10, positivas. O questionário foi nomeado pelo autor de avaliação do “Grupo Escolar”. Nessa etapa, participaram todos os educadores do colégio.

A análise da pesquisa permite conhecer algumas características dos participantes se se encontram têm se encontrado com frequência com seus colegas de trabalho; o nível dos vínculos de relacionamentos que existem entre eles, se existe aproximação ou distanciamento entre colegas.

O objetivo desse momento foi conhecer os vínculos que existem nos relacionamentos do grupo; se existe uma relação positiva voltada para o crescimento se os relacionamentos, as conversas fluem nesses ambientes enquanto grupo de trabalho; se as maneiras de se comunicar estão relacionadas ao trabalho, à instituição e se o modo de se relacionarem está vinculado à confiança entre os

componentes. Essa é uma primeira análise geral da instituição como grupo que se encontra para trabalhar.

4.6 SEGUNDA ETAPA AMOSTRAL

Nesta etapa, foi aplicado um questionário com uma pergunta seguida de dez itens, com a finalidade de avaliar o grau de afinidade (aproximação) que as pessoas têm em seu relacionamento de trabalho. Nesse questionário aberto, com o nome de “Grupo Redes - qualitativo e quantitativo”, o respondente poderia escolher um ou dois itens com que mais se identificasse em sua realidade de trabalho (Anexo B). Esse questionário foi adaptado do artigo de Bidart e Cacciuttolo (2009, p. 183).

Nesse momento, foram 14 entrevistados no Colégio A: uma pessoa da equipe pedagógica; três da equipe administrativa (um homem e duas mulheres); quatro educadores de serviços gerais (dois homens e duas mulheres); seis professores (dois homens e quatro mulheres).

No Colégio B foram 13 participantes: uma pedagoga; uma funcionária do setor administrativo; quatro educadores de serviços gerais (dois homens e duas mulheres); sete professores (três homens e quatro mulheres).

4.7 TERCEIRA ETAPA AMOSTRAL

Nesta etapa realizou-se entrevista em profundidade com quatro educadores do Colégio A e três educadores do Colégio B, com base em roteiro com 17 perguntas abertas, o objetivo aqui foi aprofundar a perspectiva do indivíduo (Anexo C).

4.8 ASPECTOS ÉTICOS QUE ORIENTAM A PESQUISA

O protocolo de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica de Brasília, em conformidade com a Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde e aprovada como mostra o cadastro 190/2009. As estratégias de coleta e análise de dados buscaram assegurar a liberdade de os sujeitos participarem ou não da pesquisa; o direito à confidência e à privacidade; o direito à informação, e, inclusive a liberdade de retirar-se da pesquisa a qualquer momento, entre outros modos, pelo “termo de consentimento livre e esclarecido”, de modo a garantir a proteção aos sujeitos.

4.9 PROPOSTA DE ANÁLISE

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 167), a análise tem por objetivo evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Dessa forma, o pesquisador procura estabelecer respostas às suas inquietações e as relações necessárias entre os dados coletados e as hipóteses formuladas, que podem ser comprovadas ou não.

Com a metodologia abordada pelo pesquisador, o questionário de grupo e a entrevista fundamentada têm por finalidade responder às hipóteses formuladas.

A interpretação e a análise do trabalho pesquisado é dar respostas significativas ao tema abordado, esclarecer as problemáticas levantadas a serem colocadas em evidências na pesquisa.

Nesse sentido, a pesquisa adotada pelo autor buscou relações pertinentes de acordo com as hipóteses e os problemas levantados. Usaram-se conhecimentos teóricos adquiridos na revisão de literatura, para se obterem os resultados desejados.

O trabalho, portanto, foi elaborado e estruturado pensando na viabilidade da interpretação. Também foram pensados de forma simples as hipóteses e os problemas, mas exigiu-se uma abordagem adequada para elaboração, desenvolvimento e tabulação da pesquisa.

4.10 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Este questionário tem a classificação de 1 a 10; as opções e respostas de 1 a 5 são consideradas negativas e de 6 a 10, positivas. O questionário foi nomeado pelo autor de avaliação do “Grupo Escolar”. Desta etapa participaram todos os educadores das duas instituições escolares. O quadro se refere a uma metodologia do macro ao micro, isto é, analisar os planos e metas da instituição até os relacionamentos de sentimentos e confiança.

Tendo esse quadro validado por um autor que já faz uso desta metodologia, o pesquisador fez suas adaptações para ir ao encontro da necessidade de fazer uma pesquisa de comunicação voltada para a confiança, uma vez que o objetivo não era criar uma nova metodologia de pesquisa, mas, com segurança, poder fazer uso de uma metodologia já existente e, com eficiência, poder atender às hipóteses levantadas neste trabalho.

A letra **A** trabalha metas da escola; a letra **B**, a participação; e a **F**, as decisões do colégio estão ligadas a hipótese de número 4, que trata, apesar de a comunicação salesiana fundamentar-se no crescimento humano, da falta de envolvimento dos colaboradores.

A letra **C** fala de sentimentos; a letra **E**, de liderança; e a letra **G**, de confiança no grupo e estão voltadas para a hipótese de número 1, que trata da base das relações de trabalho que estão assentadas em seus princípios filosóficos e pedagógicos, porém relações ainda baseadas na hierarquia, o que afeta a confiança mútua.

A letra **D** trabalha a diagnose de problemas do grupo. A pergunta responde à hipótese de número 3, o fato de os colégios terem um controle centralizado dificulta iniciativas locais e regionais.

A pergunta **H**, criatividade e crescimento, e a **I**, inovação, respondem à hipótese de número 2, que trabalha a cultura da organização fundada nos princípios filosóficos e pedagógicos e imprime um caráter conservador que tolhe o processo de inovação.

A pergunta **J** trata da satisfação e corresponde à hipótese de número 5, que se refere à comunicação salesiana, com seus valores filosóficos, religiosos e

pedagógicos, que prevalecem mesmo com as mudanças de valores que acontecem com muita rapidez.

4.11 ENTREVISTA APROFUNDADA

A pesquisa por meio de entrevista é um encontro entre duas pessoas, é uma maneira de coletar dados ou diagnosticar um assunto a ser investigado. Sua finalidade é fazer uma entrevista em profundidade para obter dados relevantes dos pesquisados sobre o meio em que trabalham.

Segundo Sousa (2006, p. 722), a principal vantagem numa entrevista de profundidade consiste na possibilidade de se obterem informações pormenorizadas e aprofundadas sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições, comportamento, aceitação, etc., dos entrevistados. Sousa comenta, ainda, que as entrevistas desse gênero estruturam-se em torno de núcleos temáticos que devem ser desenvolvidos com os interesses e objetivos desejados pelo pesquisador. Entretanto, o fato de as perguntas serem estruturadas não implica que ele não possa ser flexível, adaptando-se ao desenrolar da entrevista. Isso quer dizer que a entrevista pode não se limitar aos tópicos preparados. Outras questões podem surgir no decorrer dela.

Em outros termos, Marconi e Lakatos (2003, p. 197) falam do mesmo assunto. A pesquisa não estruturada, na qual o pesquisador tem liberdade para reelaborar outras perguntas que considere pertinentes no momento, é uma maneira de poder explorar, em profundidade, o assunto.

Outro item que Sousa (2006, p. 722) afirma é que as questões devem ser formuladas com clareza e não devem ser dirigidas ou avaliativas, no entanto devem ser acessíveis aos conhecimentos, competências e memória do entrevistado. Devem-se usar palavras ponderadas como também cuidar das questões. O que não impede de serem perguntas simples, porém acessíveis a todos os entrevistados que representam seus ambientes diversos da organização.

Procurou-se responder às hipóteses levantadas, tais como: a confiança nos relacionamentos, os princípios filosóficos da instituição, se os espaços

conversacionais são de confiança, os relacionamentos de confiança e o ambiente da cultura organizacional.

Por fim, a pesquisa de entrevista aprofundada terminou aplicando-se um questionário de perguntas abertas com o caráter qualitativo, com o qual o pesquisador realizou a entrevista com o número de sete participantes escolhidos de acordo com o item 4.6.

No primeiro momento, em que todos os educadores foram envolvidos, aplicou-se o questionário (Grupo Escolar) no Colégio A. Antes, exigiu-se do pesquisador apresentar-se aos educadores para explicar a finalidade da pesquisa.

Ao deixar claro que a iniciativa não teria outro objetivo a não ser um trabalho acadêmico, no qual seria preservado o nome dos respondentes, iniciou-se a aplicação dos questionários durante os intervalos de aula, na sala dos professores, na sala dos educadores de serviços gerais, no setor pedagógico. A presença nos setores administrativo e financeiro aconteceu nos horários de atividades. O período de duração da aplicação e coleta do material preenchido nesse colégio foi de uma semana, ou seja, de segunda a sexta, da primeira semana de dezembro de 2009, em período integral.

No Colégio B adotou-se a mesma forma de apresentação e à responsabilidade do pesquisador, com relação ao sigilo, embora, neste colégio, a aplicação do questionário para os professores tenha sido durante a semana pedagógica. Após a apresentação do pesquisador em uma sala de reunião do colégio, os respondentes tiveram uma hora para livremente preencherem o questionário (Anexo A). O pesquisador aplicou pessoalmente os questionários e os recolheu preenchidos. A data da coleta se deu no encerramento do ano letivo de 2009.

As segundas e terceiras etapas da pesquisa também foram conduzidas pelo pesquisador. Elas se deram em uma sala de apoio do Colégio A, e em uma sala de multimídia do Colégio B. Ambas as salas eram distantes do setor administrativo e das salas dos professores, com o objetivo de que se mantivesse ao máximo a identidade dos entrevistados, a fim de que não se sentissem coagidos para expressar suas opiniões. Parte dessas entrevistas se deu na segunda e terceira semanas de dezembro de 2009, e o restante foi realizado na última semana de janeiro de 2010. Isso porque alguns educadores do colégio A estavam se

preparando para as férias de final do ano, e evitou-se incluí-los para não correr o risco de os respondentes não se empenharem em dar seu depoimento.

Ainda nessa última etapa, que tratou da entrevista aprofundada, chegou-se a pensar em levar um gravador para o momento da aplicação dos questionários, o que não ocorreu para evitar que os entrevistados se sentissem inibidos em registrar em áudio o que pensavam a respeito do conteúdo das questões para não comprometer o trabalho. Por isso, fazia-se a pergunta, deixava-se o entrevistado responder e logo em seguida, na presença dele, registrava-se o que dissera.

5 CAMPO DE PESQUISA⁴

5.1 ESBOÇO HISTÓRICO DO FUNDADOR DA CONGREGAÇÃO SALESIANA

Para se conhecer o clima de confiança e comunicação no espaço salesiano é imprescindível o conhecimento do background que explica, desenvolve e mantém a Rede Salesiana de Escolas (RSE).

SÃO JOÃO BOSCO nasceu em 16 de agosto de 1815, no lugarejo denominado Becchi; na Itália, filho de Francisco Bosco e Margarida Occhiena, donos de uma pequena propriedade, com que ganhavam honestamente o pão à custa de muito trabalho e economia, como arrendatários de uma família residente em Turim (PAULA, 2005, p. 14-15). Experimentou a pobreza, mas enfrentou-a com dignidade. Quando tinha nove anos, teve um sonho-visão no qual lhe foi mostrada sua missão educativa. Após esse sonho, dedicou-se aos estudos para a carreira eclesiástica. Já nesse tempo, manifestava o desejo de ser sacerdote: “Quando crescer quero dedicar a minha vida aos jovens menos favorecidos... Os meninos são bons; se há meninos maus, é porque não há quem cuide deles.” (LEMOYNE, 1988, p. 27). Ordenou-se sacerdote em 1841 e deu início à obra salesiana cujo nome foi inspirado em São Francisco de SALES. Ele conquistou a cidade de Turim organizando atividades educacionais e de lazer para meninos excluídos pelo capitalismo brutal que acompanhava a era da industrialização. Possuído de um espírito empreendedor e criativo, montou um sistema de educação baseado na confiança, no diálogo e na interação entre educador e educando. Aconselhado por um ateu ministro de Estado, fundou a congregação que ele chamou de Salesiana. A eficiência de seu sistema educativo se demonstrou na rapidez com a qual ocupou toda a Europa e a América do Sul. Em 1883, fundava a primeira obra em Niterói- Brasil. Morreu em 31 de janeiro, de 1888.

⁴ Este capítulo quer demonstrar o clima de comunicação e de confiança pesquisado em dois Colégios Salesianos.

5.2 ORGANIZAÇÃO GERAL DOS SALESIANOS

“O professor visto apenas na cátedra, não passa de professor, mas, se toma parte nos divertimentos dos alunos durante o recreio, torna-se um irmão.”

(LEMOYNE)

Os salesianos, de acordo com o espírito de Dom Bosco, educam através da **convivência** cotidiana entre educador e educando. Não há mediação entre diretor e educando. A instituição é educativa por si só. Professores e outros educadores são vistos no meio dos alunos, num clima de participação, de confiança e de interação.

Paula (2005, p. 55-57) a **comunicação** ali parece ser **familiar**; cessa o clima burocrático e reina o clima da fraternidade, de pessoa para pessoa. A educação passa a ser uma vocação: o chamado **sistema preventivo** de Dom Bosco tem como colunas mestras a razão, a religião e o afeto. Longe os castigos, pensar neles.

Ainda ressalta Paula (2005, p. 57-62) que a **acolher** o jovem sempre bem é uma diretriz dos salesianos. A boa acolhida está na raiz de tudo. De acordo com Paula (2005, p. 73-75) hoje eles estão em mais de 150 países dos cinco continentes, organizados em uma hierarquia que tem seu topo de pirâmide em Roma e cuja função é conservar os princípios da educação salesiana em todo mundo. As unidades mundiais chamam-se Inspetorias. Este trabalho mostra a convivência salesiana em duas escolas da **Inspetoria São João Bosco** sediadas em Belo Horizonte – Minas Gerais. A Inspetoria São João Bosco abrange os Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Goiás, Tocantins e Distrito Federal. Cada Inspetoria se divide em **comunidade** a estilo das comunidades cristãs⁵.

As autoridades que compõem a organização salesiana são, em primeiro lugar, a instância maior da Igreja Católica, o Papa, embora a Congregação Salesiana tenha vida própria e não dependa dele para orientá-la administrativamente e Reitor-Mor, sua autoridade suprema. A ele cabe a responsabilidade de ser o sucessor de Dom Bosco, o fundador. O Reitor-Mor é nomeado por uma assembleia representativa de todos os salesianos. Esta assembleia, que acontece de seis em seis anos, é denominada “Capítulo Geral”.

⁵ Quando o Ministro Urbano Rattazzi aconselhou Dom Bosco a fundar a Congregação Salesiana para dar continuidade a sua obra, aconselhou-o também a que desse nomes civis à sua congregação. Deveria ser cidadãos diante do Estado e Religioso diante da Igreja. Por isso a nomenclatura dessa organização deveria evitar termos eclesiásticos e colocar termos civis, como Inspetor ao invés de Provincial, diretor em vez de reitor e assim por diante.

Dentro do espírito moderno, ou seja trabalho em rede, as Inspetorias do Brasil (a CISBRASIL- Conferência das Inspetorias dos Salesianos do Brasil) uniram-se formando a Rede Salesiana de Escolas- RSE⁶.

5.3 SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DA REDE SALESIANA DE ESCOLAS

Um conceito muito em evidência hoje é o de globalização que faz ou reforça as organizações que têm filiais impelindo-as a se unirem em redes. O conceito de “rede” é amplo: “tecnologia, comunicação, organização, gestão, produção, ao poder e à sociedade em geral” (ECOSAM, 2001)⁷. RSE é a primeira rede a criar o próprio material didático, seguindo o caminho inverso de conglomerados educacionais que franqueiam o material e a marca, sem ter base própria.

Nesse contexto de mundo globalizado, os salesianos e as salesianas se organizaram em rede, no Brasil, fundamentada no espírito comunicador e empreendedor de Dom Bosco. Documentos da RSE (RSE, 2008) afirmam que, desde o princípio, Dom Bosco sustentou seu trabalho pedagógico no Sistema Preventivo. Uma maneira de educar fundamentada nas crenças e valores evangélicos cristãos.

5.4 INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

“A pesquisa é talvez a arte de se criar dificuldades fecundas e de criá-las para os outros. Nos lugares onde havia coisas simples, faz-se aparecer problemas”.

(PIERRE BOURDIEU)

5.4.1 Colégio A⁸

De acordo com Altoé (2005, 03-07), em 1957, quando Brasília ainda estava sendo construída, os salesianos decidiram ter um colégio na nova capital. Em 1958,

⁶ A rede abrange hoje 116 escolas, no total mais ou menos 130 mil alunos, desde a educação infantil ao ensino médio. Incluem-se ainda 18 faculdades e universidades.

⁷ Ecosam – Equipe de Comunicação Social do Instituto das Filhas de Maria Auxiliadora na América.

o Colégio A começou a funcionar ainda numa casa simples de madeira. Em 1959, o edifício definitivo começou a ser construído e, em 30 de agosto de 1960, foi inaugurada a nova escola. Desde então, sempre se destaca entre as principais escolas da cidade, por sua qualidade de ensino e diferencial no modo de educar, valorizando a relação escola, família e sociedade. Uma boa parte da história de Brasília passa por esse colégio.

O colégio oferece:

- Educação infantil (matutino e vespertino);
- Ensino fundamental (matutino e vespertino);
- Ensino médio (matutino).

Com a filosofia de educar crianças e adolescentes para enfrentar os diversos desafios que a vida lhes impõe, a escola entende que se trata de um trabalho sério e exigente. O ensino oferecido é fundamentado nos valores humanos e cristãos, com a preocupação de formar cidadãos críticos e conscientes do seu papel na sociedade, de acordo com seus precursores.

O projeto pedagógico da escola abre caminhos para estimular o respeito à natureza, provocar o conhecimento e revelar a solidariedade. Além das aulas previstas na grade curricular, o colégio oferece aos alunos a oportunidade de enriquecer sua experiência educativa com atividades extras, tais como:

- Aulas interdisciplinares;
- Projetos extraclasse (viagens, passeios culturais e feiras de ciências);
- Olimpíadas internas;
- Escolinhas de esportes;
- Oficinas de teatro, música, canto coral;
- Simulados;
- Apoio pedagógico (plantão de dúvidas);
- Preparação para o PAS – UnB;
- Atividades físicas na Academia do Colégio;
- Atividades pastorais (celebrações, encontros, catequese);
- Encontros de formação na Chácara do Colégio.

⁸ Chamamos Colégio A e Colégio B por questão ética.

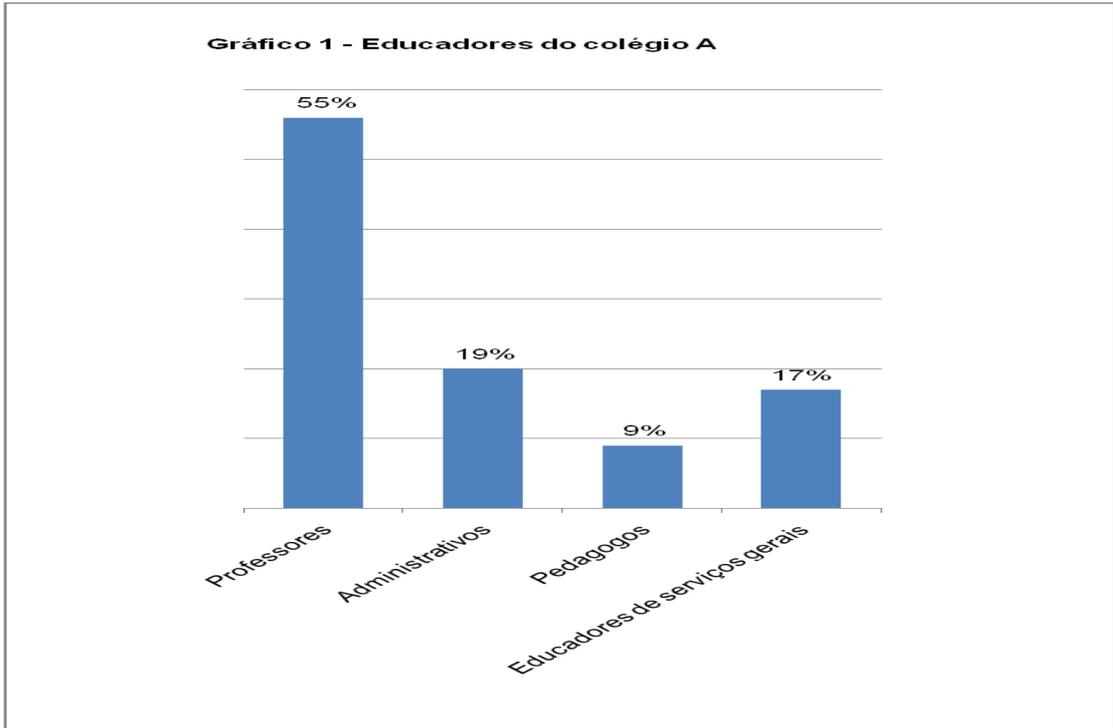


Gráfico 1 - Educadores do Colégio A

O gráfico 1 apresenta 56 professores, do infantil ao ensino médio (54%); 20 do setor administrativo (20%); 17 educadores (serviços gerais) (17%); 9 pedagogos (9%). No total: 102 educadores (100%).

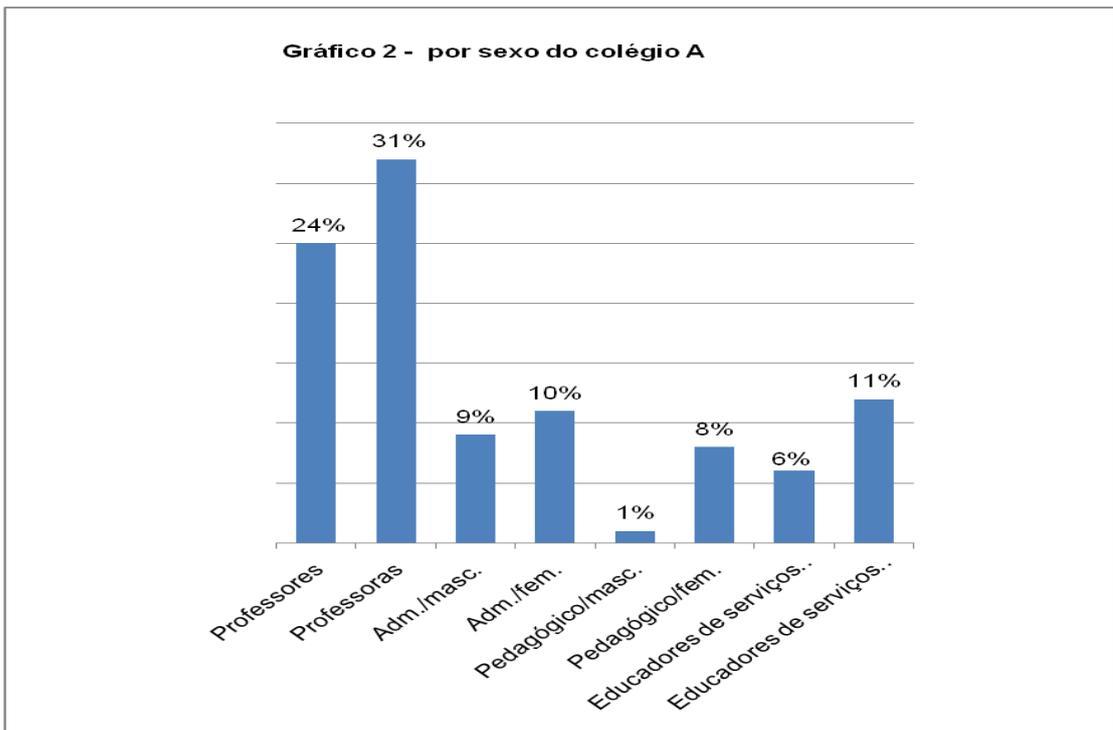


Gráfico 2 - Apresentação por sexo, do Colégio A

O gráfico 2 apresenta 32 professoras (30%) e 25 professores (23%), do infantil ao ensino médio; 11 profissionais do setor administrativo, do sexo feminino (11%) e nove do sexo masculino (9%); 12 educadoras (serviços gerais) (12%); seis educadores (serviços gerais) (6%); oito pedagogas (8%) e um pedagogo (1%). No total: 102 educadores (100%).

Dependências:

- Sala da diretoria (1);
- Sala do vice-diretor administrativo (1);
- Sala da vice-diretora pedagógica (1);
- Sala da supervisora pedagógica (1);
- Sala de coordenação pedagógica (1);
- Sala de coordenação dos professores (1);
- Sala de orientação pedagógica (3);
- Sala de reunião (1);
- Sala dos professores (2);
- Mecanografia (1);
- Sala do assistente de pátio (1);
- Sala da pastoral (1);
- Capela (1);
- Laboratório de Química (1);
- Laboratório de Física (1);
- Laboratório de Biologia (1);
- Laboratório de Informática (1);
- Sala de multimídia (3);
- Biblioteca (1);
- Recepção (2);
- Secretaria (1);
- Tesouraria (1);
- Sala da contabilidade (1);
- Sala da assistente social (1);
- Sala de enfermaria (1);
- Departamento de pessoal (1);
- Ginásio de esportes (1);
- Quadras cobertas (4);

- Piscina aquecida (1);
- Campo de futebol oficial (1);
- Pista de atletismo (1);
- Praça de alimentação (1);
- Parque infantil (1);
- Chácara (espaço exclusivo para atividades extracurriculares);
- Academia do Colégio;
- Sanitários adequados a deficientes ou pessoas com mobilidade reduzida (4 masculinos e 4 femininos);
- Sanitários (11 masculinos e 11 femininos).

5.4.2 Colégio B

O Colégio B foi criado em 1957, segundo Altoé (2005, p. 09), no início de Brasília, numa casa construída em madeira. Em 1968, ela foi transferida para a sede atual e emprestada, por um período, para a Fundação Educacional do Distrito Federal, como o nome de Escola Classe 07.

O Colégio faz uso de canais de comunicação. No uso dos quadros de avisos, onde as informações são afixadas. Esses quadros estão espalhados pela instituição, a fim de manter a comunidade educativa informada sobre os eventos importantes e assuntos pertinentes. O “Jornal de nosso Colégio” visa a informar o público interno e externo sobre eventos, acontecimentos e novidades em geral referentes à escola e a assuntos de interesse de seu público-alvo. A participação na divulgação de notícias é aberta a todos os educadores.

O livro “Manual do Colaborador” afirma que a entidade vem desenvolvendo uma administração coparticipativa em que as ações são fundamentadas na filosofia salesiana. A “salesianidade” pode ser identificada na atitude de acolhida, bondade, alegria e fraternidade, que criam um clima familiar.

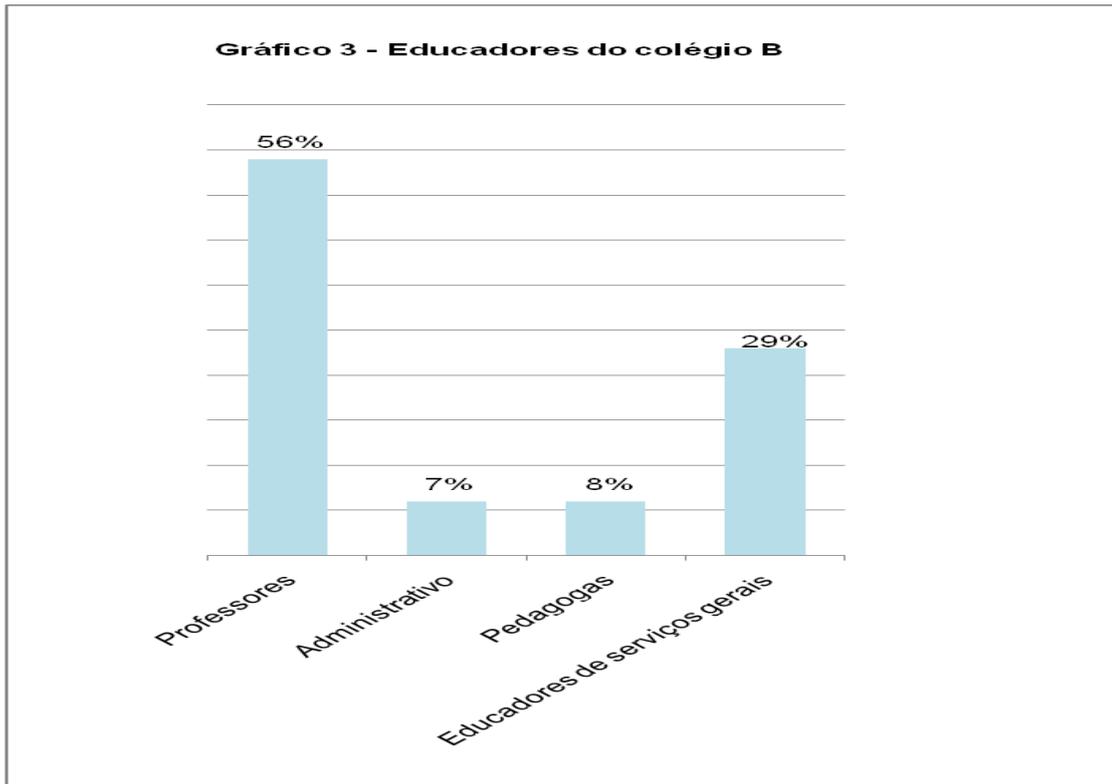


Gráfico 3 - Educadores do Colégio B

O gráfico 3 apresenta 44 professores (55%), do infantil ao ensino médio, seis do setor administrativo (8%): 23 assistentes de classe, assistente administrativo, financeira, recepcionista, são todos os educadores que dão suporte à escola nos serviços extraclasse o que equivale a 29%, seis do setor pedagógico (8%). No total: 79 educadores (100%).

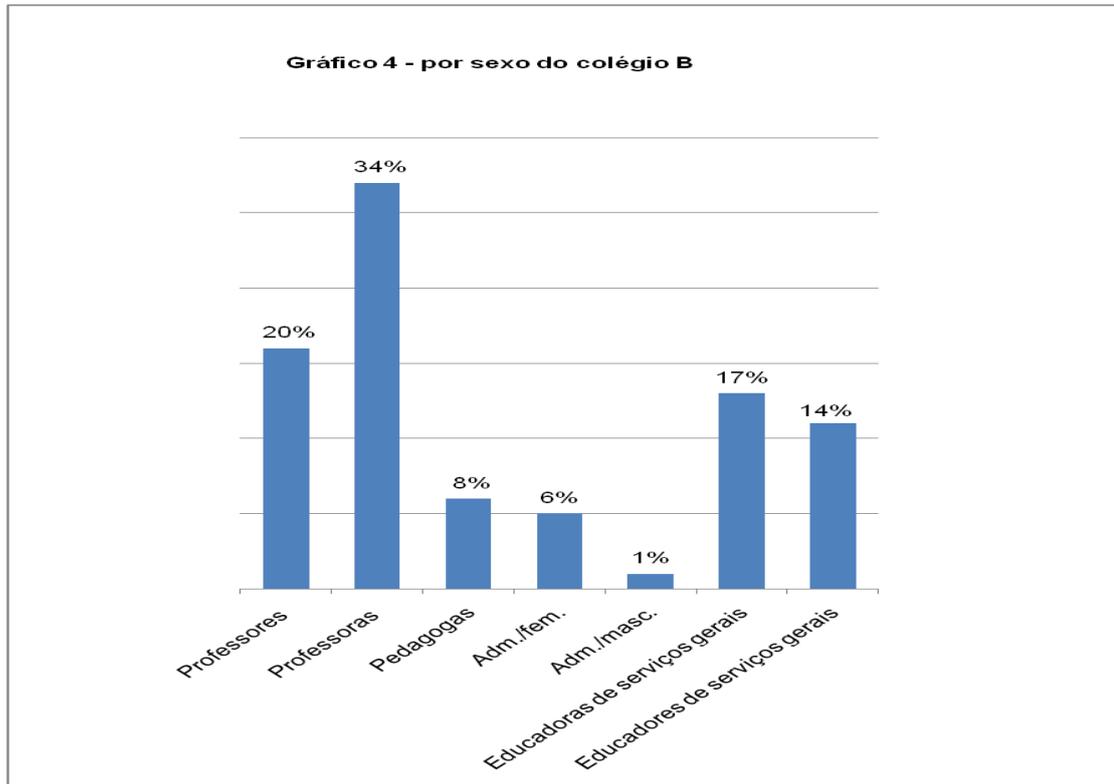


Gráfico 4 - Apresentação por sexo, do Colégio B

O gráfico 4 apresenta 27 professoras (35%) e 16 professores (20%), do infantil ao ensino médio; cinco mulheres do setor administrativo (6%) e um homem (1%); 13 educadoras (serviços gerais) (16%); 11 educadores (serviços gerais) (14%); seis pedagogas (8%). No total: 79 educadores (100%).

Dependências

- Salas da educação infantil (5);
- Salas do ensino fundamental (9);
- Salas do ensino médio (8);
- Sala de coordenação (1);
- Sala do diretor-geral (1);
- Secretaria (1);
- Sala da vice-direção pedagógica (1);
- Sala da vice-direção administrativa e financeira (1);
- Sala dos professores (1);
- Biblioteca (1);
- Sala dos orientadores (1);
- Mecanografia (1);
- Laboratório de Informática (1);

- Quadra coberta (1);
- Parquinhos (2);
- Área aberta de recreio (1);
- Cantina (1);
- Capela (1);
- Tesouraria e departamento de pessoal (1);
- Sala da assistência social (1);
- Almoxarifado (1);
- Sala do encarregado de serviços gerais e compras (1);
- Recepção (1);
- Sanitários (8 masculinos e 8 femininos);
- Elevador (1).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa é o momento de se conhecerem os resultados obtidos e validar as hipóteses levantadas no capítulo de metodologia, objetivando-se responder ao problema: **“Qual a base conversacional que sustenta as relações de trabalho nos Colégios Salesianos?”**. Para melhor explorar as análises dos dados obtidos, os resultados serão apresentados respeitando as ordens da construção das etapas da pesquisa de campo (Anexos A, B e C).

Usou-se a análise de variância do próprio Excel adaptada a essa realidade, tendo como base apenas os dados válidos. Para a realização das análises de consistência em alguns dados de comparação, as questões foram agrupadas por afinidades.

6.1 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS DA PRIMEIRA ETAPA: GRUPO ESCOLAR – QUANTITATIVO

Inicialmente, serão abordados de modo a se verificarem os resultados do questionário quantitativo. O questionário foi nomeado pelo pesquisador de avaliação de “Grupo Escolar” porque envolveu todos os colaboradores das duas instituições pesquisadas, inclusive os diretores. O objetivo desse momento foi conhecer os vínculos e laços que existem nos relacionamentos enquanto grupo de trabalho, e como as conversas fluem nesses ambientes. Também procurou-se observar se as maneiras de se comunicar estão relacionadas ao trabalho, à instituição, e à confiança entre os pares. Portanto, essa é uma primeira análise geral da instituição como grupo que se encontra para trabalhar.

Como foi dito, nesta primeira etapa da pesquisa, foi aplicado um questionário quantitativo, com a escala de classificação de 1 a 10, sendo que as respostas e opções de 1 a 5 são consideradas negativas e de 6 a 10, positivas.

Este estudo obteve 77 respondentes (num total de 102 educadores) do Colégio A, e 66 respondentes (num total de 79 educadores) do Colégio B. Ou seja, obtiveram-se 143 respondentes dos dois colégios sendo que, nos dois colégios, há 177 educadores no total.

Os gráficos seguintes abordam a concordância dos questionários pelas opções dos respondentes.

A primeira pergunta avalia o nível de relacionamento das pessoas com as metas dos colégios (Anexo A).

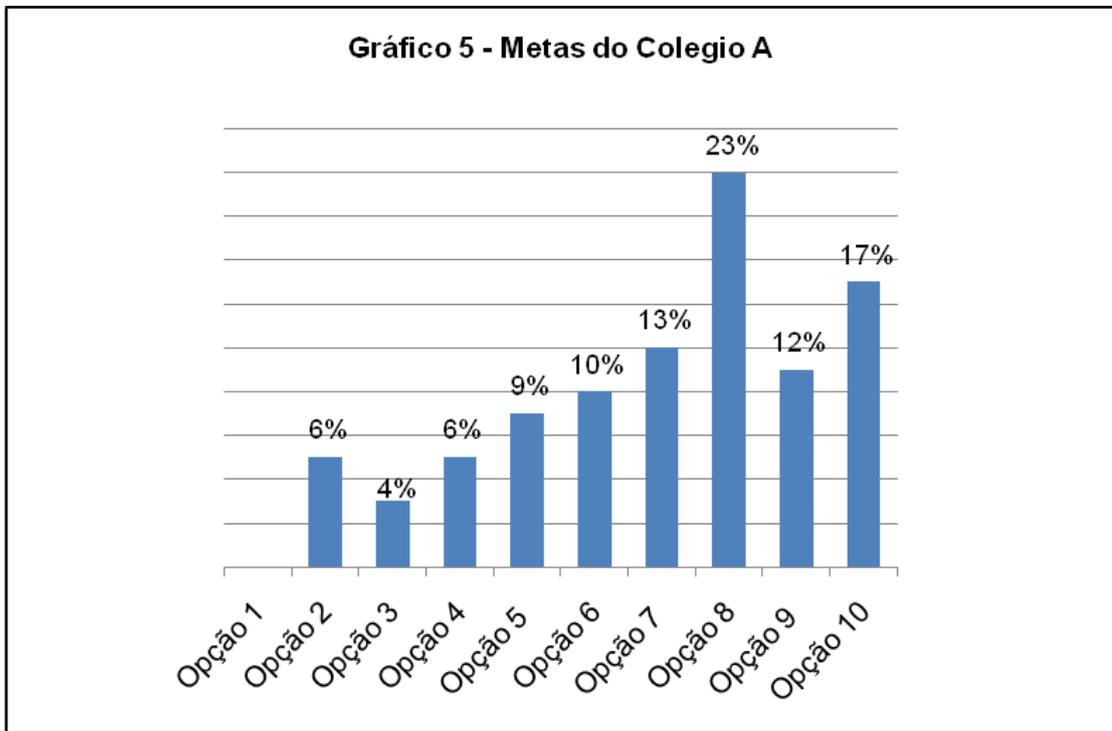


Gráfico 5 - Metas do Colégio A

Analisando o resultado e somando-se as porcentagens pelas opções de 6 a 10 chega-se a um total de 75% dos respondentes que avaliaram positivamente a relação com as metas do Colégio A. Desses, a maior parte optou pelo número 8, ou seja, o que dá mais consistência a uma avaliação positiva. Portanto, podemos afirmar que $\frac{3}{4}$ dos educadores consideram positivas as metas.

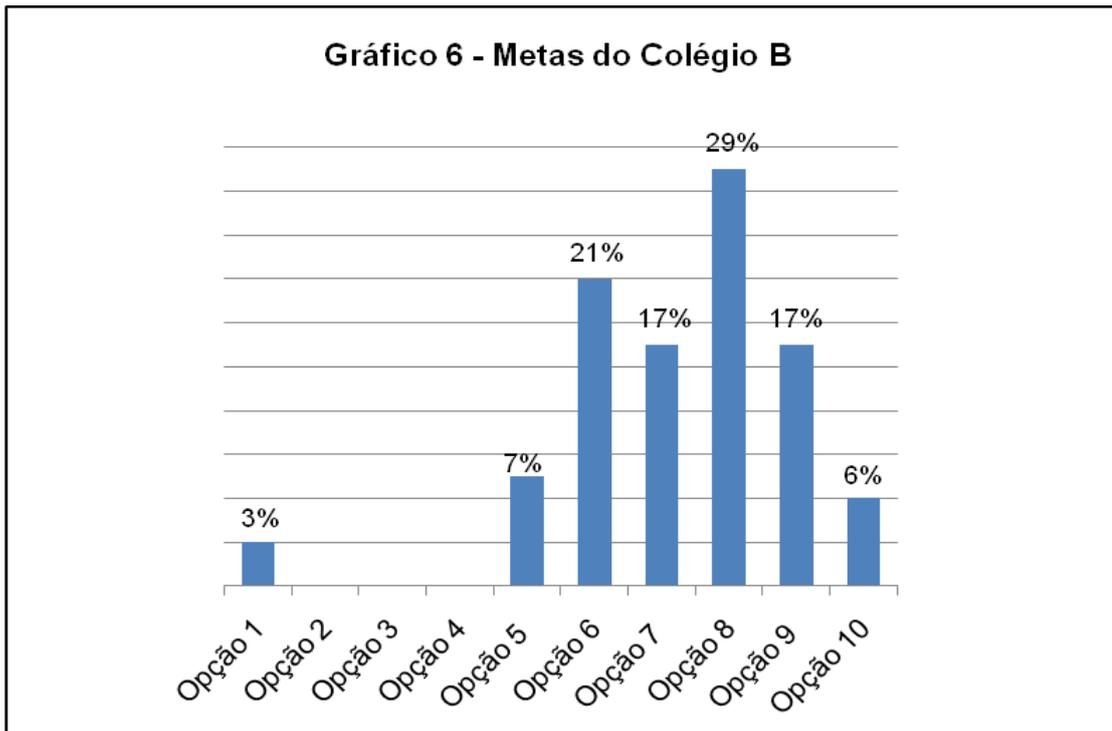


Gráfico 6 - Metas do Colégio B

Quando se observa o resultado deste gráfico chega-se a um total de 91% dos respondentes que avaliaram positivamente a relação com as metas do Colégio B. A maior parte optou pelo número 8, o que dá consistência a uma avaliação positiva.

Indica-se que os respondentes de ambos os colégios estão de acordo com as metas da instituição. Nesse caso existe uma tendência de as pessoas avaliarem bem tais colégios, ou seja, os respondentes concordam que as metas são claras para todos, compartilhadas por todos, todos se interessam por elas e sentem-se por ela envolvidos.

Os dois próximos gráficos se referem à avaliação sobre a participação dos educadores nas atividades de trabalho.

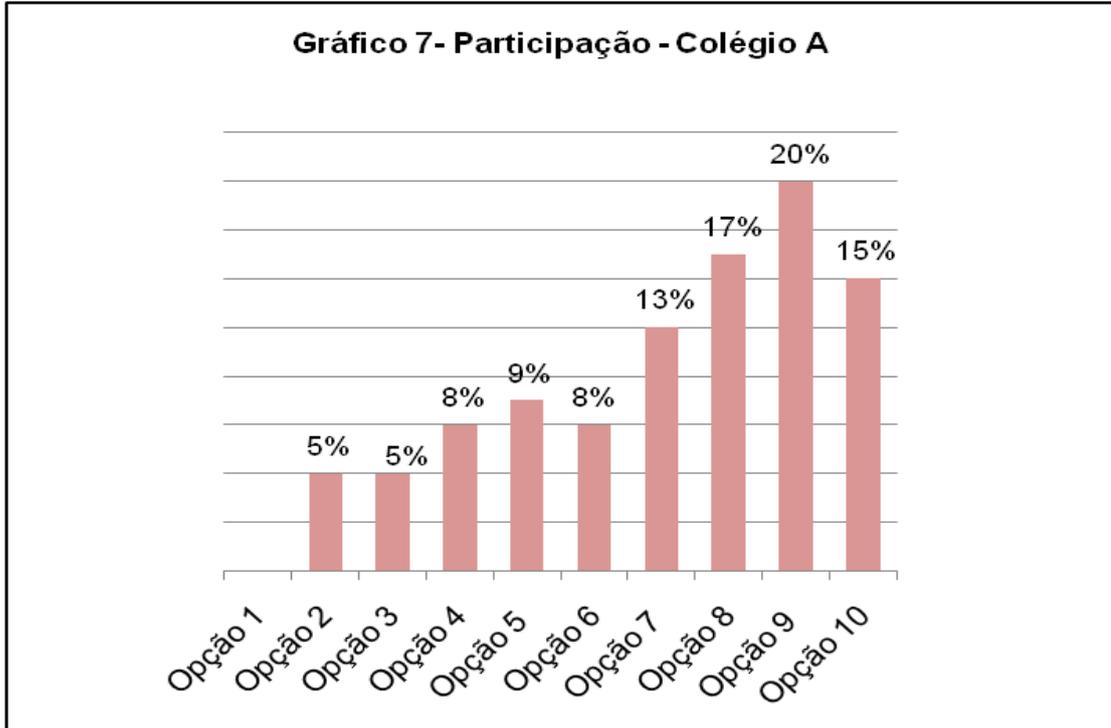


Gráfico 7 - Participação dos educadores do Colégio A

Avaliando este resultado nota-se que as opções de 6 a 10 chegam a um total de 74% dos respondentes que avaliaram positivamente a relação com a participação no Colégio A. Desses, a maioria optou pelo número 9 o que dá mais consistência a uma avaliação positiva.

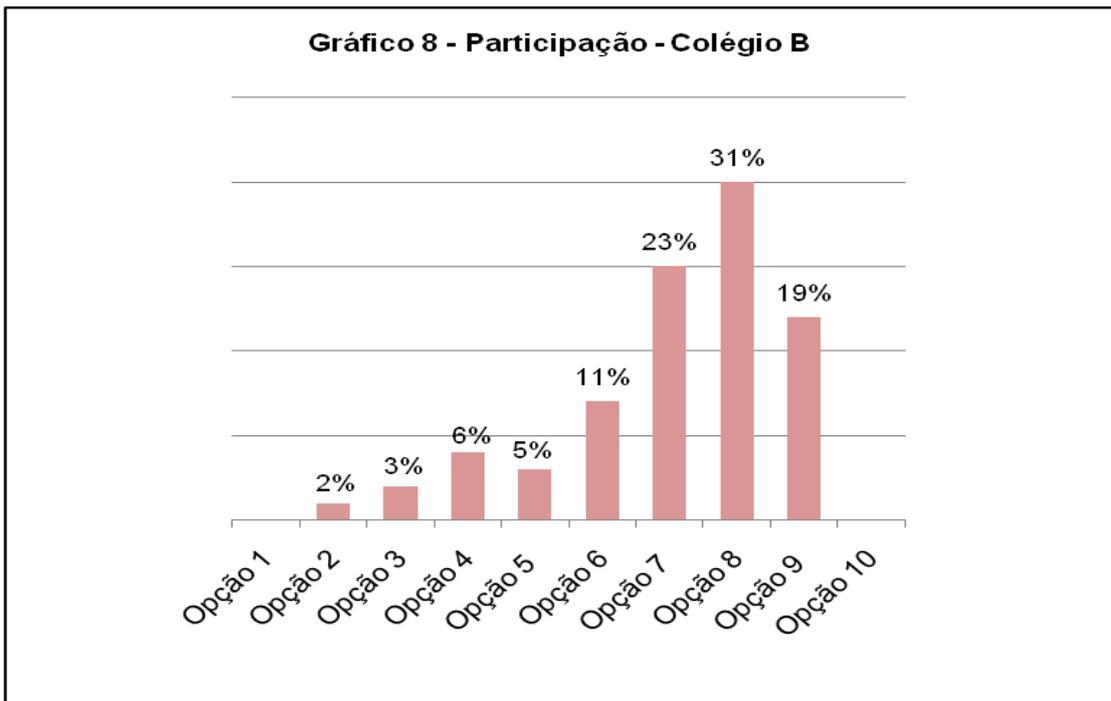


Gráfico 8 - Participação dos educadores do Colégio B

Já neste gráfico 8, obteve-se uma soma total de 89% dos respondentes que avaliaram positivamente a relação participação nas decisões do Colégio B. A maioria dos respondentes optou pelo número 8, número de maior relevância, com mais consistência a uma avaliação positiva.

Indica-se que os respondentes de ambos os colégios avaliam que participam das atividades, são realmente ouvidos, e têm liberdade de se comunicar.

Nos gráficos 9 e 10 foram analisadas as relações sentimentais dos educadores diante de seus colegas de trabalho.

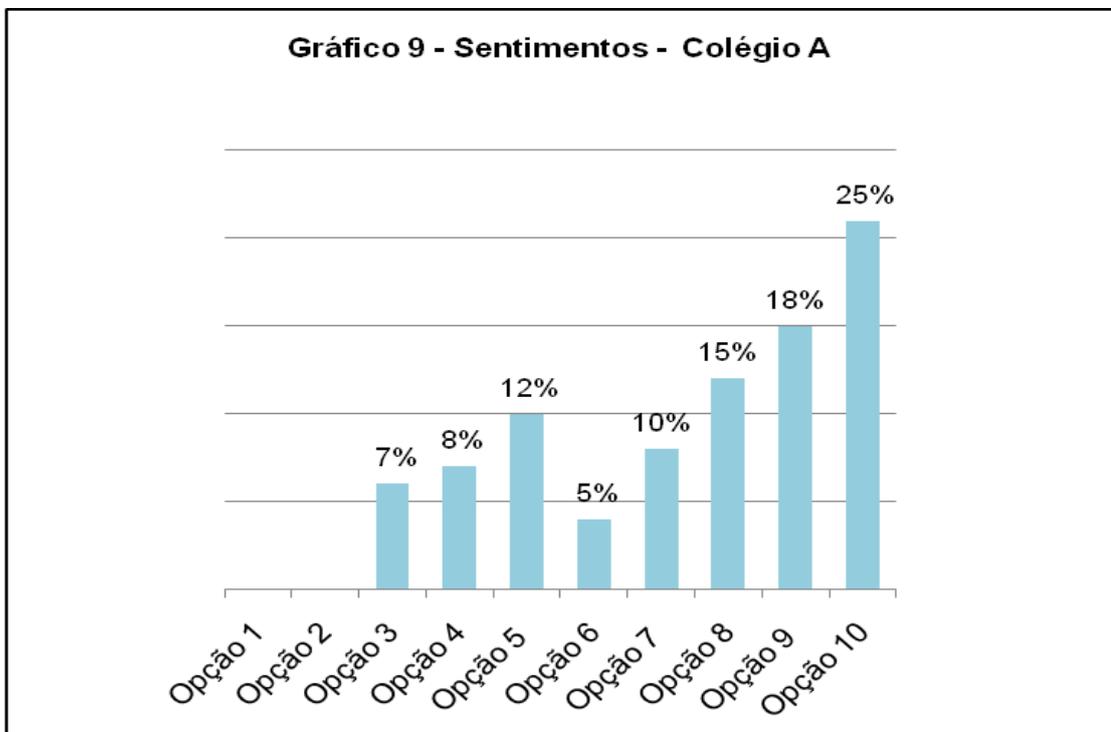


Gráfico 9 - Relações sentimentais dos Educadores do Colégio A

Nesta questão, chegou-se a um total de 75% dos respondentes que avaliaram positivamente a relação que trata dos seus sentimentos no Colégio A. A maior parte optou pelo número 10, o que dá ainda mais consistência a uma avaliação positiva.

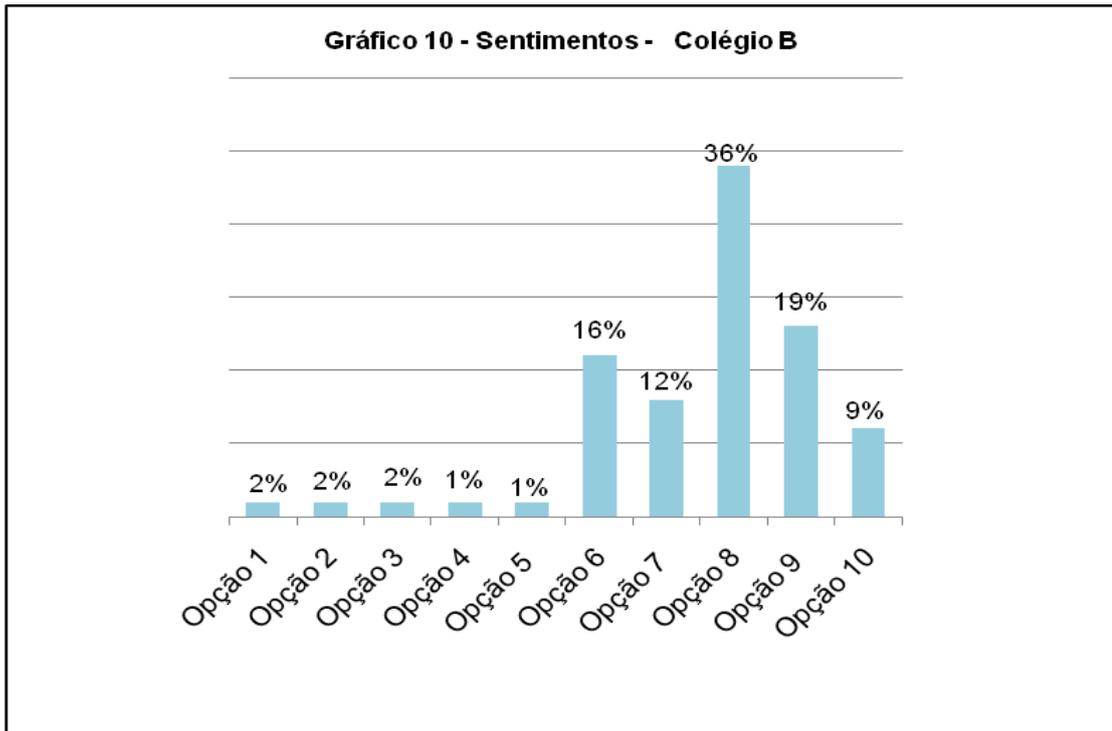


Gráfico 10 - Relações sentimentais dos Educadores do Colégio B

Neste gráfico, obteve-se um total de 92% dos respondentes que avaliaram positivamente a relação sentimento no Colégio B. A maior parte optou pelo número 8.

Na análise comparativa indica-se que os respondentes de ambos os colégios dizem que livremente expressam seus sentimentos, têm reações enfáticas e relações espontâneas.

Nos dois gráficos seguintes, mostram-se os resultados obtidos na questão que aborda a maneira de se resolverem os problemas que surgem nos colégios.

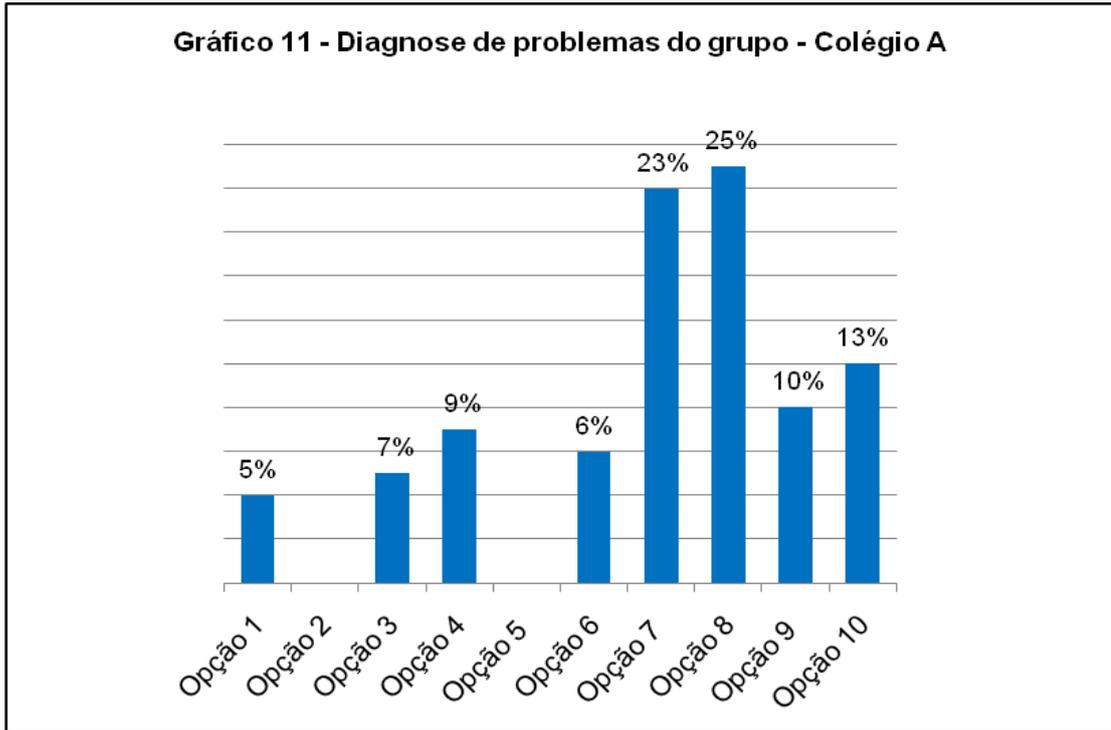


Gráfico 11 - Diagnose de problemas dos educadores do Colégio A

Este gráfico, que trata do colégio A, apresenta um total de 79% dos respondentes que avaliaram positivamente a busca de soluções nos problemas do grupo do Colégio A. O número 8 foi escolhido pela maioria dos respondentes.

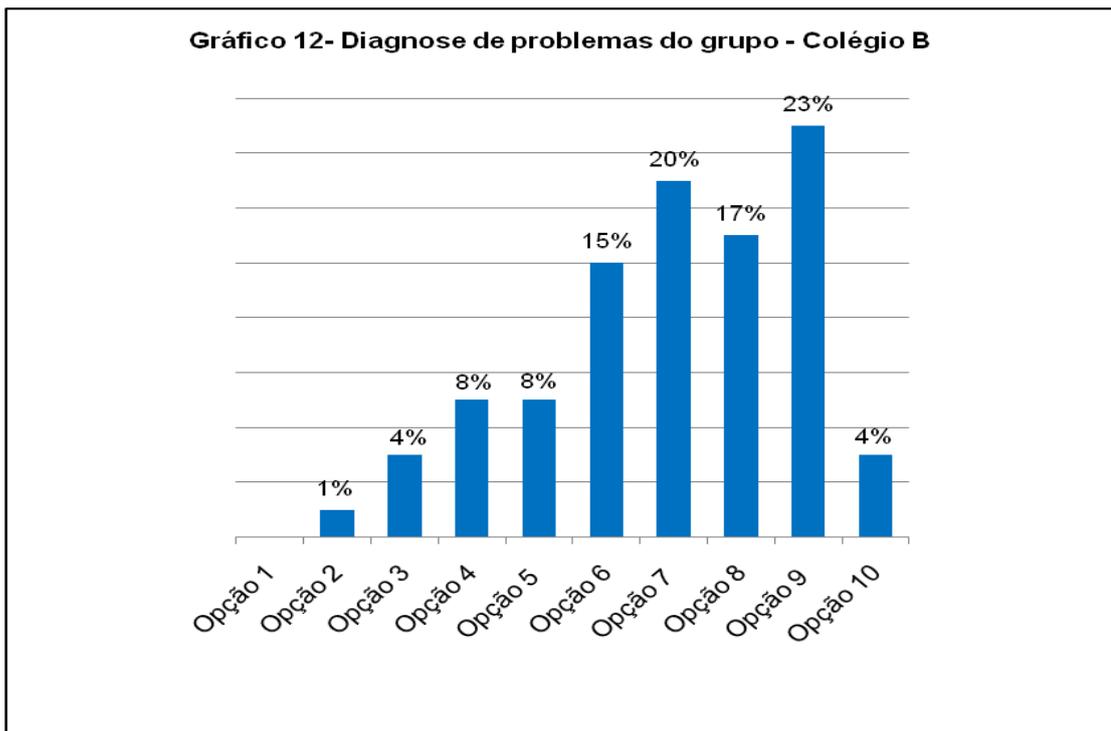


Gráfico 12 - Diagnose de problemas dos educadores do Colégio B

Aqui, chega-se a um total de 79% dos respondentes que avaliaram positivamente a busca de soluções nos problemas do grupo do Colégio B, com a maioria optando pelo número 9.

Indica-se que os respondentes de ambos os colégios estão de acordo sobre a busca de soluções quando surge problema na instituição. Eles afirmam que quando as dificuldades surgem, a situação é cuidadosamente diagnosticada antes de se propor uma ação; os remédios atacam as causas básicas.

Nos gráficos 13 e 14 procurou-se saber como os educadores avaliam as necessidades de liderança e como se posicionam quanto a essa questão.

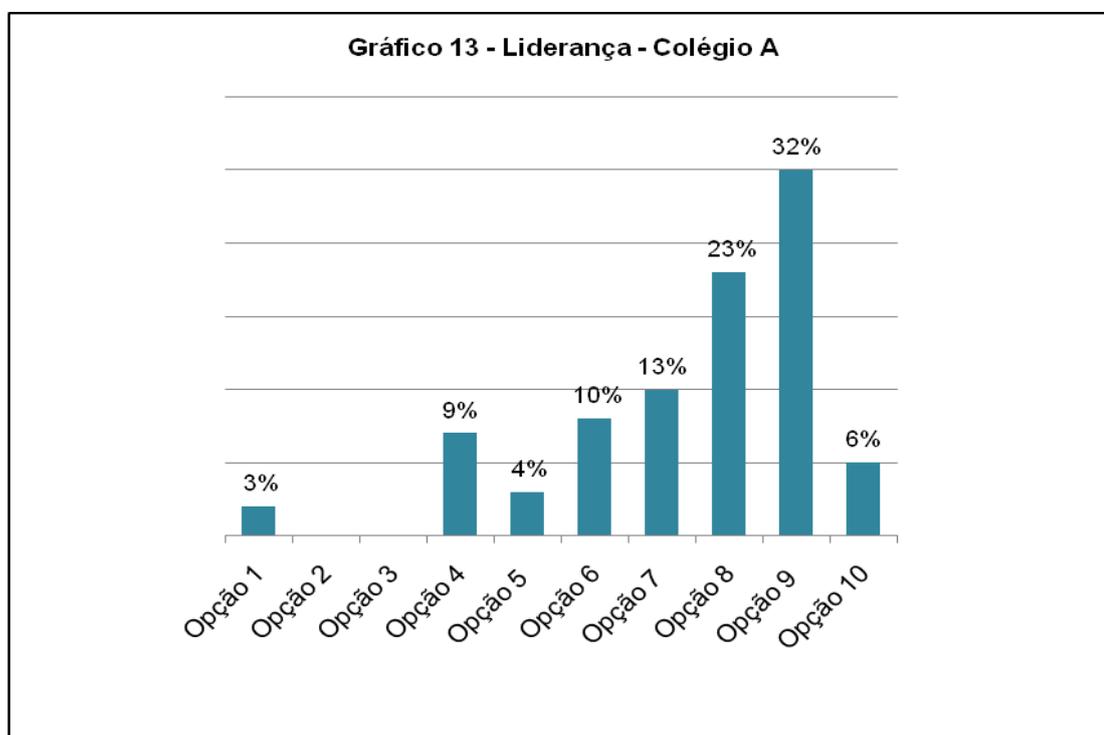


Gráfico 13 - Avaliação da liderança dos educadores do Colégio A

Somando-se as porcentagens pelas opções, chega-se a um total de 84% dos respondentes que avaliaram positivamente os aspectos referentes à liderança no Colégio A. Desses, a maior parte optou pelo número 9.

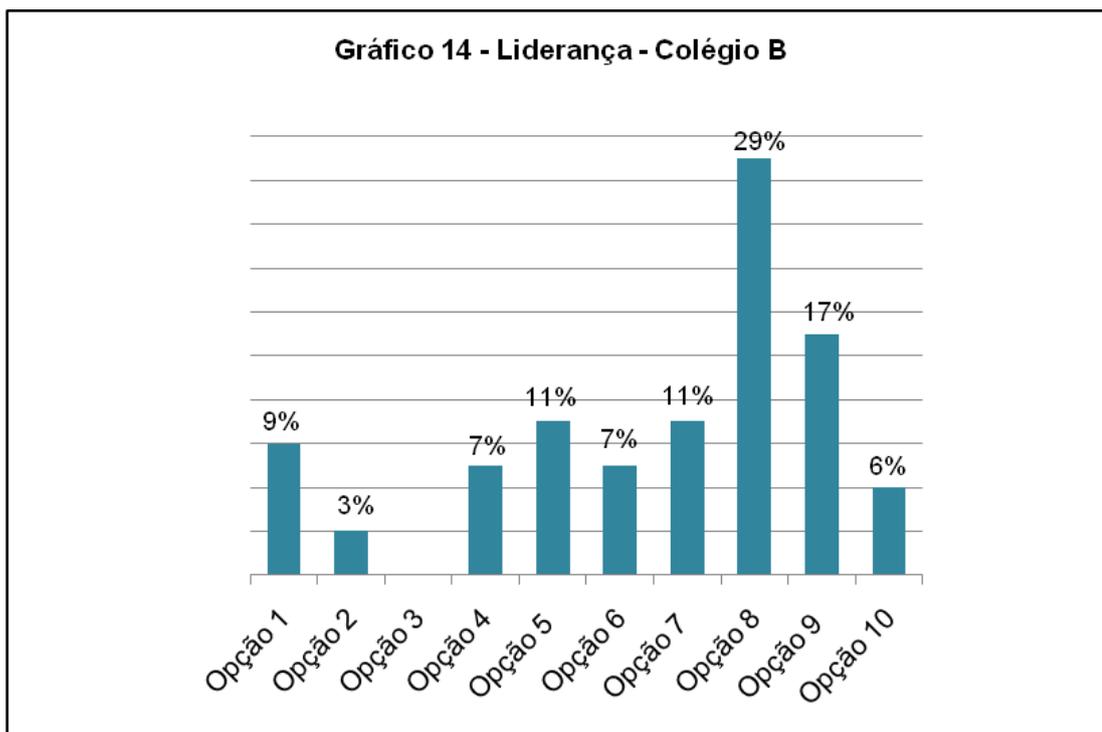


Gráfico 14 - Avaliação da liderança dos educadores do Colégio B

No Colégio B, chega-se a um total de 70% dos respondentes que avaliaram positivamente a relação liderança. A maioria dos participantes optaram pelo número 8.

Pode-se dizer que os respondentes de ambos os colégios estão de acordo com a liderança dessas instituições. Ou seja, num estudo comparativo dos colégios percebe-se que a tendência dos respondentes é avaliar positivamente essa questão, mesmo que exista diferença entre as avaliações. Os respondentes consideram que, à medida que surgem necessidades de liderança, vários membros a preenchem, (liderança distribuída). Qualquer um se sente livre para se apresentar como voluntário quando vê uma necessidade do grupo.

Os dois gráficos seguintes representam a postura dos educadores ao tomarem decisões no grupo, se as tomadas de decisões são por consenso de apenas uma parte do grupo.

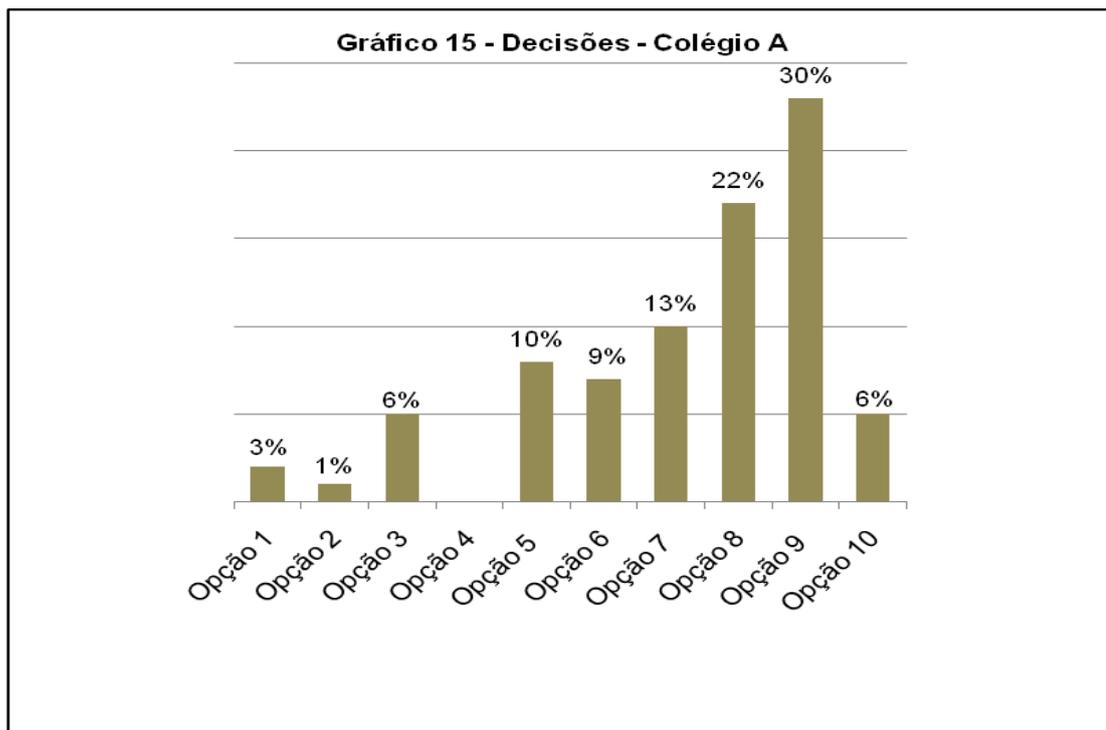


Gráfico 15 - Tomadas de decisões no grupo do colégio A

No Colégio A, obteve-se um total de 80% dos respondentes que avaliaram positivamente as tomadas de decisões do Colégio. A maioria optou pelo número 9.

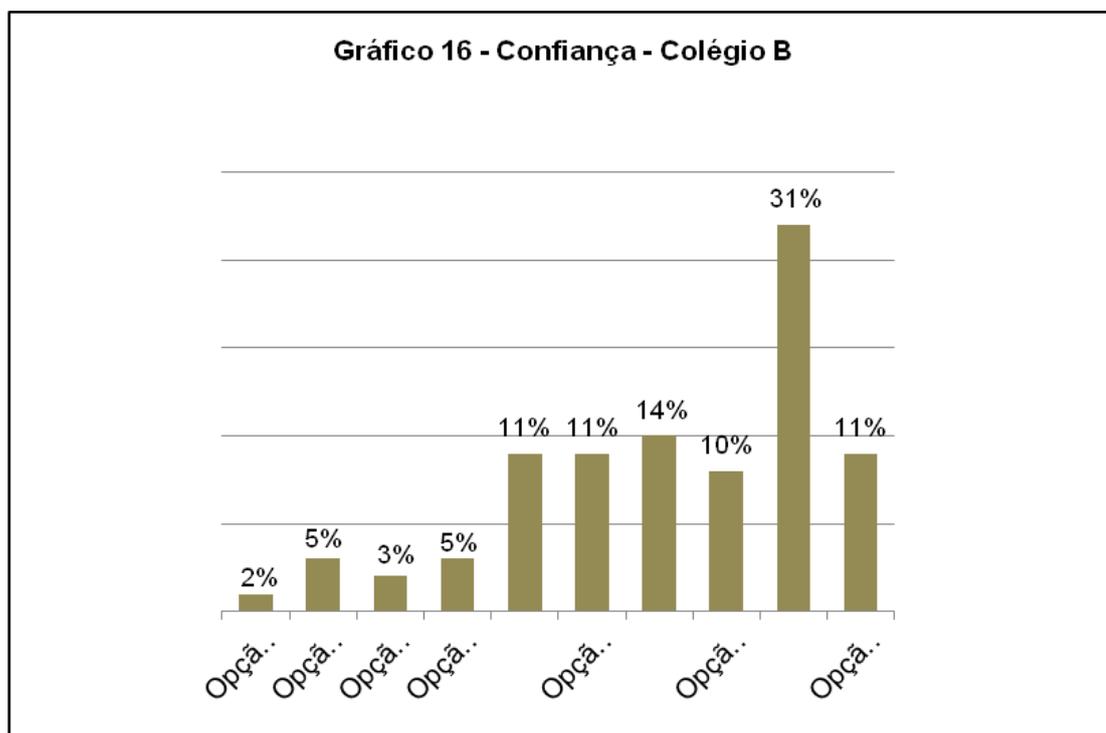


Gráfico 16 - Tomadas de decisões no grupo do colégio B

Quanto ao colégio B, chegou-se a um total de 69% dos respondentes que avaliaram positivamente as decisões ali tomadas. Desses, a maior parte optou pelo número 7.

Indica-se que os respondentes de ambos os colégios estão de acordo com as decisões que se tomam nas instituições. Eles avaliam que ali existe um consenso; os que se desviam dele são avaliados para melhorar a decisão; as decisões, depois de tomadas, são totalmente apoiadas.

Os dois gráficos seguintes abordam a questão central desta pesquisa sobre comunicação e confiança. Aqui buscou-se avaliar como os educadores dos colégios veem o assunto confiança, se estão em um ambiente onde se confia uns nos outros.

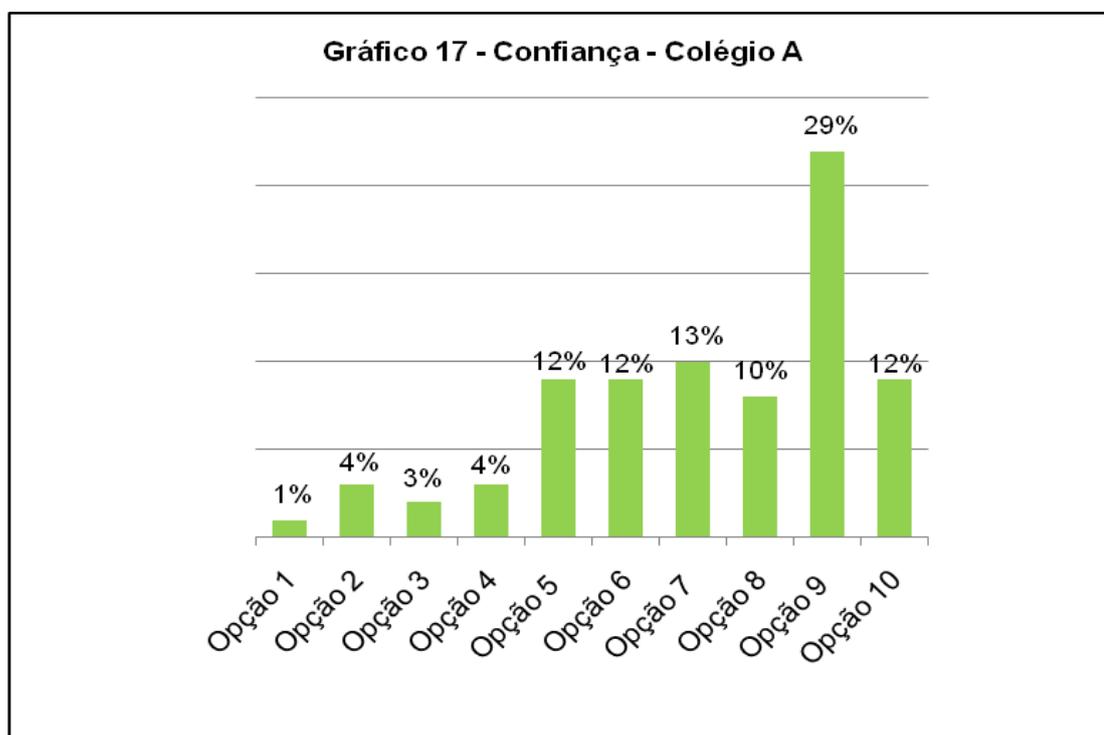


Gráfico 17 - Avaliação dos educadores no assunto confiança no Colégio A

O resultado desta questão mostra um total de 76% dos respondentes que avaliaram positivamente a confiança no grupo do Colégio A. Dessa porcentagem, a opção de número 9 foi a que deu consistência a uma avaliação positiva.

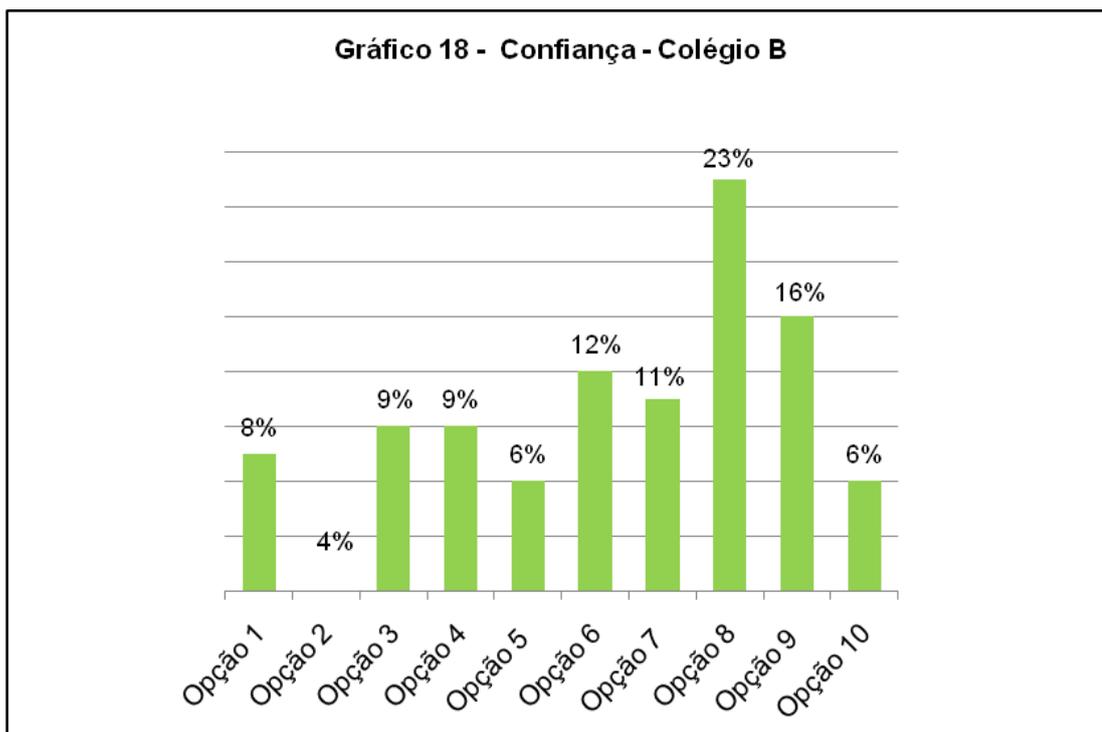


Gráfico 18 - Avaliação dos educadores no assunto confiança no Colégio B

Já na análise do Colégio B, o resultado foi de 68% dos respondentes que avaliaram positivamente a questão confiança. Opção maior pelo número 8.

Percebe-se que, em ambos os colégios, os educadores estão de acordo sobre a existência de confiança no grupo de trabalho. Nesse caso, os respondentes afirmam que têm confiança uns nos outros, revelam ao grupo o que resultaria da exposição a outros; respeitam e usam as respostas que obtêm. Podem expressar livremente reações negativas, sem temer represálias e os relacionamentos no grupo contribuem para a formação de cidadania.

Quanto à avaliação que implica criatividade e crescimento ela se encontra nos gráficos 19 e 20. Procurou-se conhecer se há flexibilidade entre os educadores ao buscarem novos caminhos para a própria melhoria.

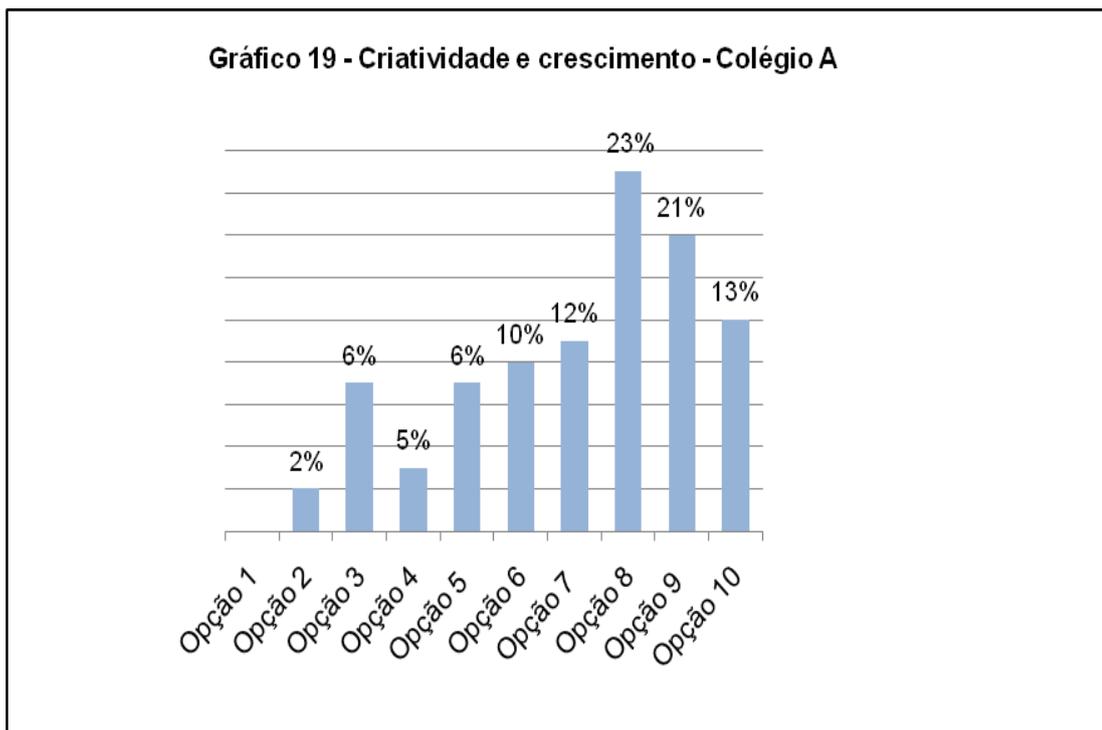


Gráfico 19 - Avaliação dos educadores que implica criatividade e crescimento no Colégio A

O resultado do Colégio A foi de 75% dos respondentes que avaliaram positivamente a criatividade e o crescimento do colégio. Nas opções o número 8 que obteve mais consistência a uma avaliação positiva.

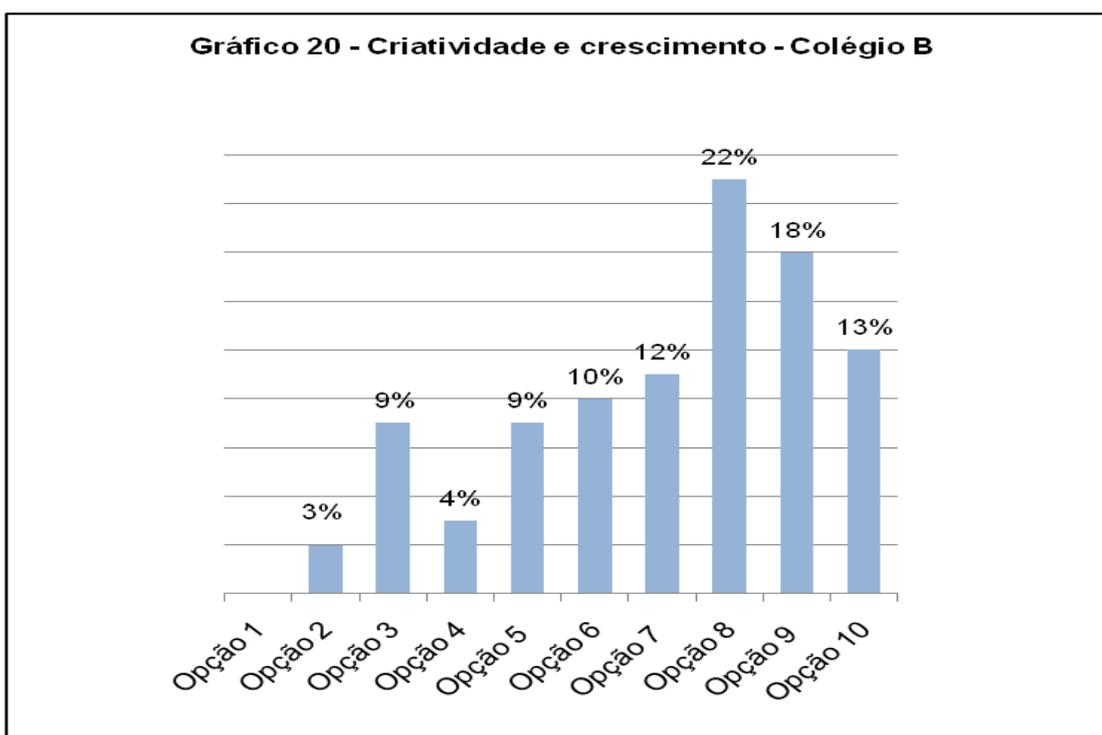


Gráfico 20 - Avaliação dos educadores que implica criatividade e crescimento no Colégio B

A análise de resultado do Colégio B revela que os respondentes avaliaram positivamente a criatividade e o crescimento do colégio, chegando-se a um total de 78% de respostas positivas. Na questão o número 8 foi escolhido pela maioria.

Portanto, isso quer dizer que os respondentes acreditam que o grupo é flexível; busca caminhos novos e melhores; os indivíduos estão alterando-se e crescendo; são criativos, apoiados individualmente; as pessoas são estimuladas a trazerem novidades para a instituição; há espaços para usar criatividade e oportunidade de crescimento.

Em seguida, serão analisados os gráficos que apresentam o tema inovação. Com esses gráficos, teve-se a finalidade de avaliar como os respondentes veem seu ambiente de trabalho, quais as oportunidades dadas a eles para criarem coisas novas, ou se existe abertura para a criatividade.

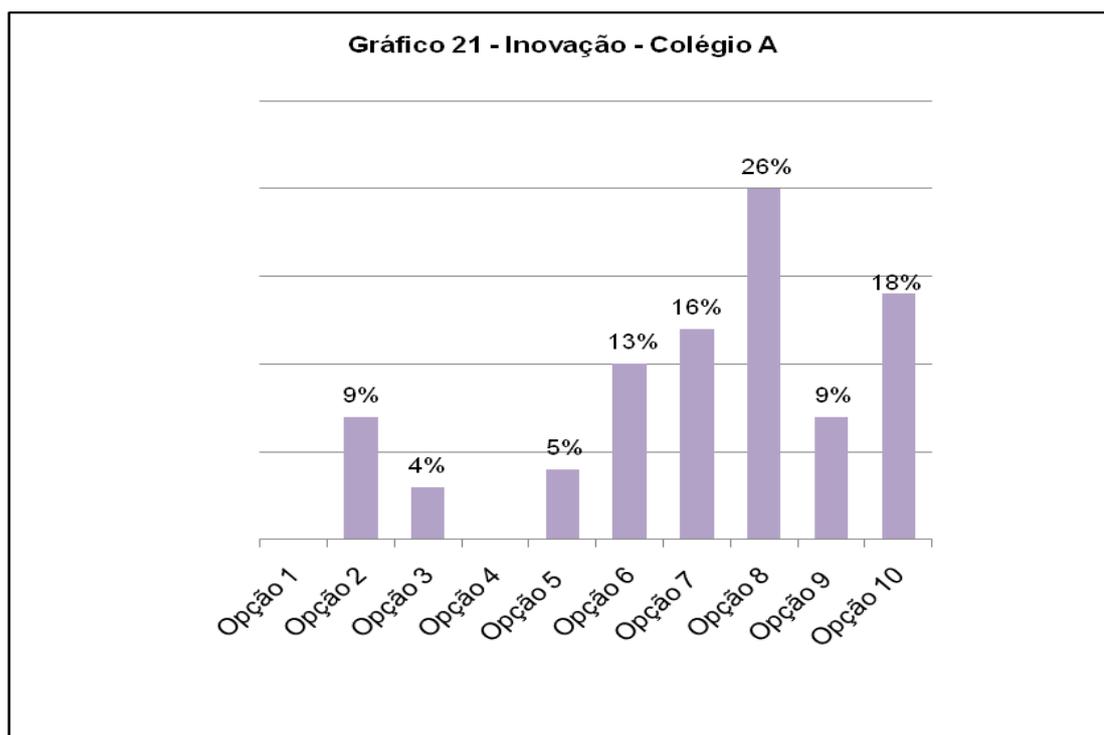


Gráfico 21 - Apresentação da avaliação dos educadores do colégio A, sobre Inovação

Na análise do colégio A, chegou-se a um resultado de 82% dos respondentes que avaliaram positivamente a inovação no Colégio A. A maioria optou foi pelo número 8.

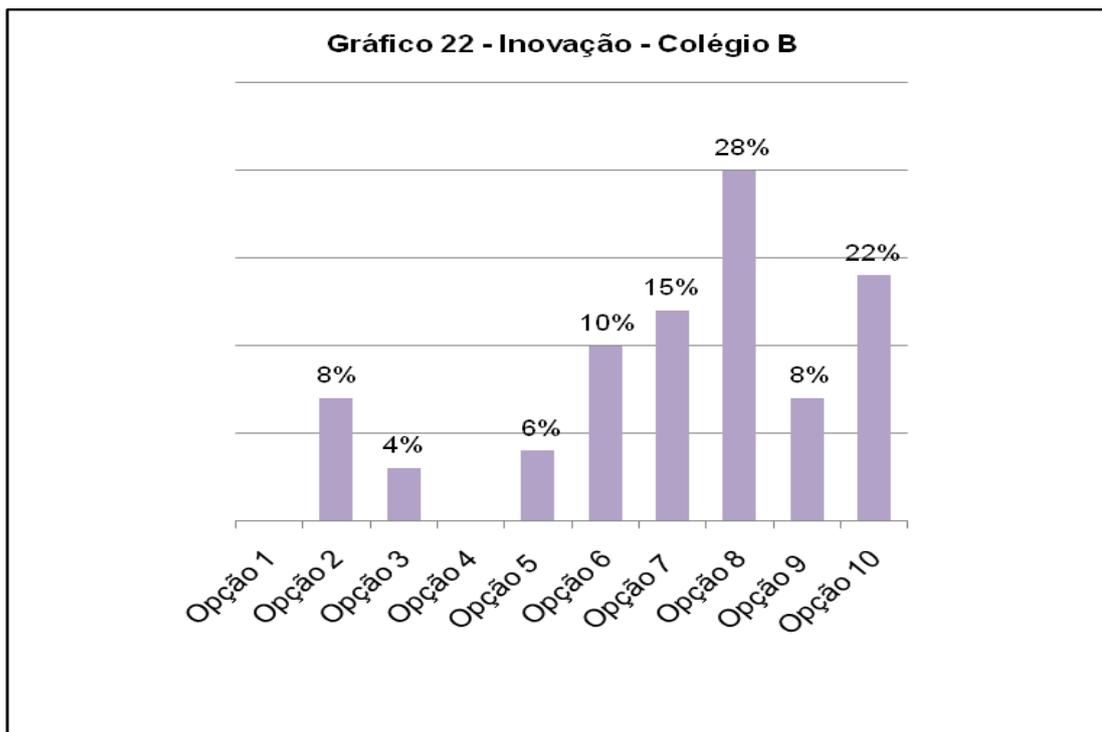


Gráfico 22 - Apresentação da avaliação dos educadores do colégio B, sobre Inovação

No Colégio B, 81% dos respondentes avaliaram positivamente a inovação. A opção mais eleita foi a de número 7.

Observamos que em ambos os colégios os educadores estão de acordo com a abertura para as inovações. E consideram que as instituições possibilitam espaços e momentos para se criar em coisas novas.

E, por fim, estes dois últimos gráficos: como os respondentes avaliam seu ambiente de trabalho, se é de acolhida, de pertença ou não.

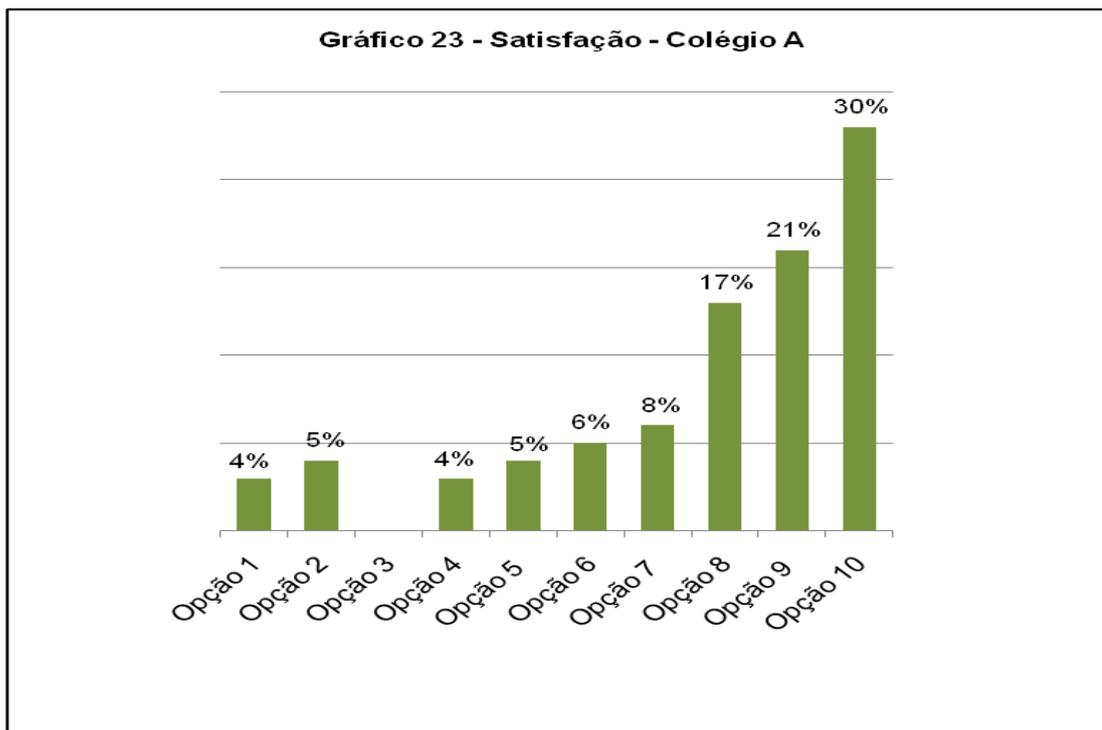


Gráfico 23 - Os educadores avaliam sua satisfação no ambiente do trabalho no Colégio A

Chega-se a um total de 82% dos respondentes que avaliaram positivamente a satisfação no Colégio A. A maioria dos participantes optou pelo número 10, uma avaliação extremamente positiva.

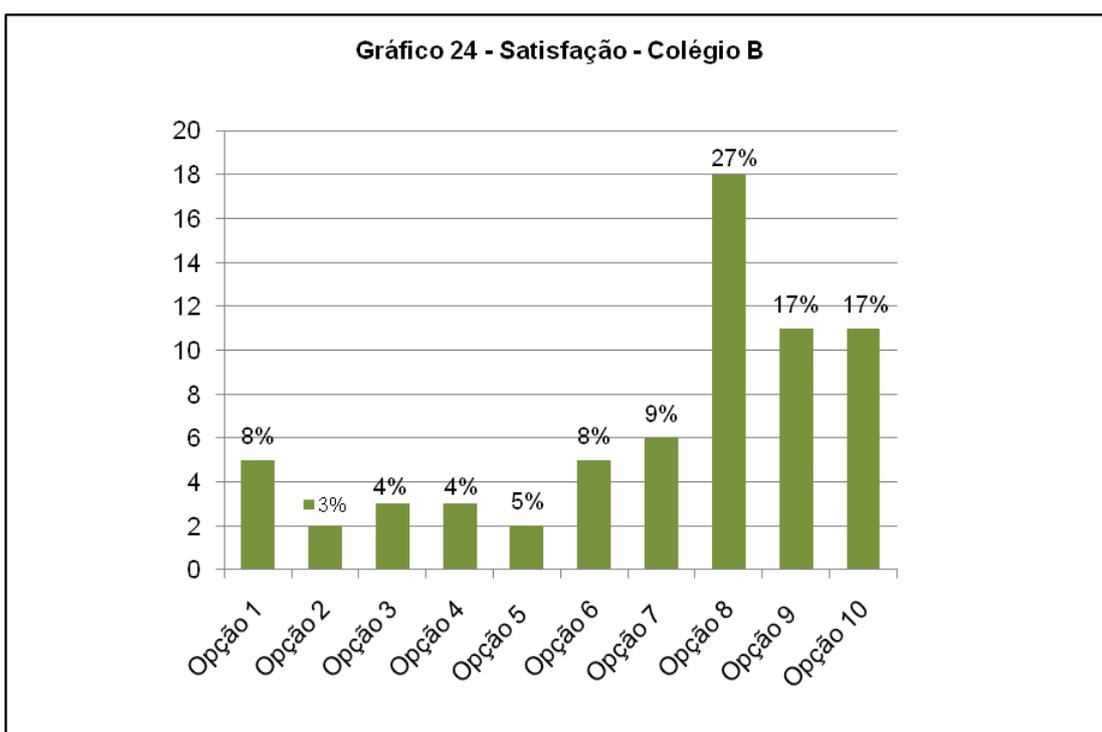


Gráfico 24 - Os educadores avaliam sua satisfação no ambiente do trabalho no Colégio B

Já no colégio B, chegou-se a um total de 78% dos respondentes que avaliaram positivamente a satisfação. O número 8 foi o mais escolhido.

Assim, depreende-se que os respondentes estão satisfeitos em trabalhar nesses colégios. Afirmam o seu ambiente de trabalho é acolhedor; sentem-se membros do grupo; é lugar de realização; vem-no como parte da vida do indivíduo.

6.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS DA SEGUNDA ETAPA: GRUPO REDES – QUANTITATIVA E QUALITATIVA

Nesta etapa da pesquisa, foi aplicado um questionário com uma pergunta seguida de dez itens, com a finalidade de avaliar o grau de afinidade (aproximação) que as pessoas têm em seu relacionamento de trabalho. Nesse questionário aberto, com o nome de “Grupo Redes - qualitativo e quantitativo”, o respondente poderia escolher um ou dois itens que mais se identificasse em sua realidade de trabalho. O objetivo foi saber qual era a maior afinidade dos respondentes enquanto indivíduos que participam de uma rede de trabalho, isto é, qual era seu empenho enquanto indivíduo que se relaciona com seus colegas de trabalho.

Nesse momento, foram 14 entrevistados no Colégio A: uma pessoa da equipe pedagógica; três da equipe administrativa (um homem e duas mulheres); quatro educadores de apoio (um homem e três mulheres); seis professores (dois homens e quatro mulheres).

Colégio B foram 13 participantes: uma pedagoga; uma funcionária do setor administrativo; quatro educadores de apoio (dois homens e duas mulheres); sete professores (três homens e quatro mulheres).

A principal pergunta, aqui, visava a identificar os motivos que vinculavam os respondentes aos colegas.

Os gráficos abaixo apresentam os principais motivos escolhidos pelos respondentes em cada um dos colégios.

Gráfico 25 - Motivos de vínculos entre os respondentes - Colégio A

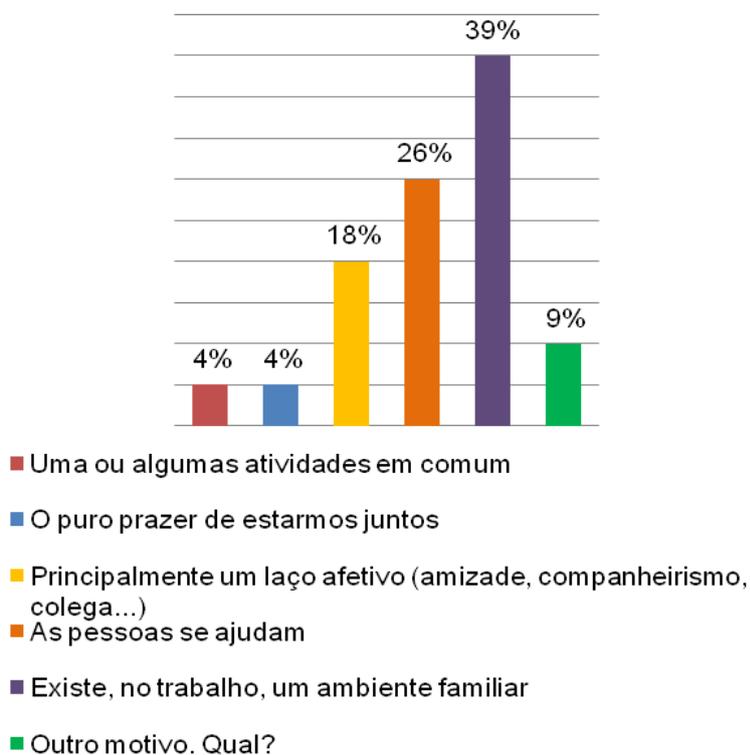


Gráfico 25 - Motivos de vínculos entre os respondentes do Colégio A

Gráfico 26 - Motivos de vínculos entre os respondentes - Colégio B

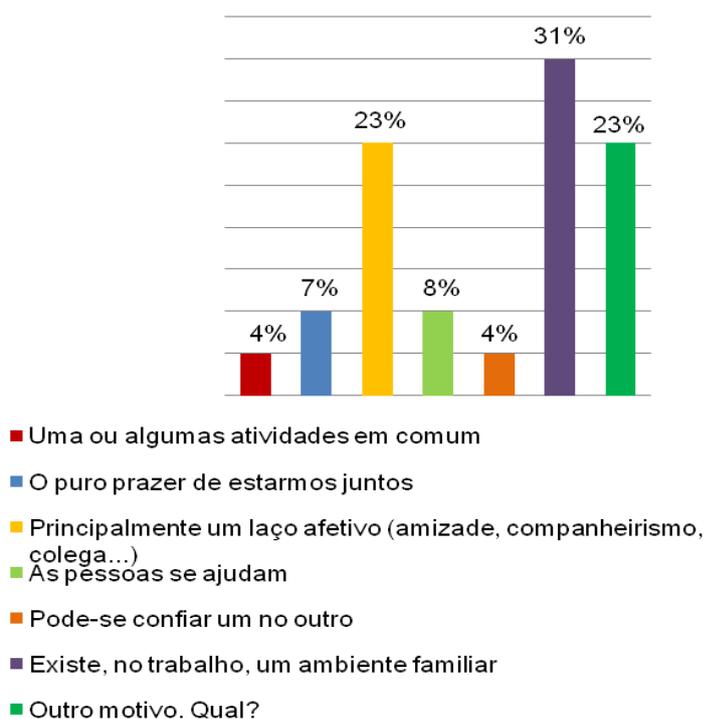


Gráfico 26 - Motivos de vínculos entre os respondentes do Colégio B

Observa-se que, das dez opções apresentadas no Colégio A e no Colégio B, os resultados das opções se assemelham, embora os pesos se diferenciem em alguns casos. A questão que mais se destacou foi a existência de um ambiente familiar⁹.

Nesta análise comparativa se destacam em ambos os colégios, além do clima de família, os laços afetivos. No Colégio A, a ajuda mútua também foi um item de bastante consistência. Já no colégio B, destacou-se também o último item da questão em que os respondentes expressavam outros aspectos que não eram contemplados nos itens propostos (Anexo B). Aqui os respondentes disseram que a filosofia da instituição (baseada em valores e virtudes) é essencial para uma formação integrada.

Qualitativamente, notou-se que o assunto que aborda o vínculo familiar aflora em ambos os colégios, como se pode ver nos seguintes depoimentos:

Existe no trabalho um ambiente familiar. É prazeroso trabalhar nesta instituição, pois o trabalho é valorizado e reconhecido por todos. O sentimento que tenho ao vir para o trabalho é de prazer, felicidade e entusiasmo, sei que ao chegar encontrarei não só os colegas, como também alunos e pais me acolhendo com carinho. **Respondente do Colégio A.**

O ambiente familiar é projetado, a partir do momento em que a empresa aposta e valoriza o seu trabalho. A minha história de vida está toda relacionada aos salesianos. Conheci a história de Dom Bosco e me apaixonei, era um santo que falava que não precisava fazer grandes coisas, que o essencial da santidade é vivido no dia a dia. Acreditei e assim construí minha história de vida pessoal com sucesso. **Respondente do Colégio B.**

Entende-se que a cultura de família nesses colégios é um valor que sustenta os princípios da instituição desde suas origens.

O laço afetivo foi outro fator de destaque nesta etapa da pesquisa qualitativa, como mostram os depoimentos:

Principalmente um laço afetivo, pois o trabalho realizado todos os dias, é verdadeiramente um trabalho em equipe. Podemos contar com o outro não

⁹ O conceito a que os respondentes e as instituições se referem indica ser aquele modelo clássico, com pai, mãe e filhos do mesmo casamento, o que é demonstrado pelo grande aumento de casais que vivem em união consensual. Na família os filhos e demais membros encontram o espaço que lhes garante sobrevivência, desenvolvimento, bem-estar e proteção integral através de aportes afetivos e, sobretudo, materiais. Do outro lado existe o retrato das famílias atuais, segundo Pereira (2003, p. 82), que se depara com algumas situações que deixariam os avós admirados: aquele que parece ser o pai é o padrasto; a moça com uma criança no colo não é a mãe, mas uma meia-irmã; os três jovens que dividem o mesmo teto são um casal e uma amiga; e aquela que parecia ser a mãe pode ser na verdade a namorada dela, etc., ou seja, acredita-se que não é a este tipo de estrutura familiar que os respondentes se referem.

só no que se refere à amizade, ao companheirismo, ao coleguismo, mas também à ajuda mútua, à confiança, etc. **Respondente do Colégio A.**

As amizades são um dos principais pilares da escola. Esse laço afetivo nos faz sentir mais próximos uns dos outros e nos leva a acreditar nos colegas de trabalho como pessoas da família. **Respondente do Colégio B.**

Observa-se que, nas entrevistas, os participantes destacam como fator positivo o companheirismo que se reforça nas realizações com o outro.

No último item da questão, aquele em que deixamos a pergunta ficou aberta para os participantes se sentirem livres para dizer outro motivo de estarem vinculados aos colegas nessas instituições. Os respondentes nos dizem que:

Devido à filosofia da escola que tem como meta a formação do “ser” trazendo além do conhecimento preceitos morais e virtudes. (sic) **Respondente do Colégio A.**

A história que tenho em relação à educação Salesiana é essencialmente na experiência desenvolvida e nos valores de uma educação humana que procura fazer do outro uma pessoa melhor (sic). E ao assumir um projeto de vida na construção de uma pessoa, ao mesmo tempo o seu projeto pessoal de vida é realizado, o que torna educador e educando membros de uma só família. **Respondente do Colégio B.**

Neste item, pode-se afirmar que os respondentes foram bem espontâneos, talvez mais por ser uma pergunta sem orientação prévia como se vê no Anexo B.

Quanto ao fator colaboração **dos colegas de trabalho**, os respondentes dizem que isso acontece com bastante frequência como afirmam:

As pessoas se ajudam. É comum em nosso ambiente de trabalho presenciarmos um de nossos educadores ajudando ou orientando outros educadores. É gratificante essa relação. Todos somos beneficiados, os educadores e a própria instituição. **Respondente do Colégio A.**

As pessoas se ajudam é um dos pontos principais do crescimento de uma instituição, pois a troca de experiência é muito importante para um relacionamento. **Respondente do Colégio B.**

As respostas indicam comprovar os valores pregados e sustentados pelos princípios filosóficos das instituições pesquisadas.

Mesmo com uma participação menor, no total houve respondente que disse que o que vinculava seu compromisso com a instituição seriam as atividades que os educadores desenvolvem juntos:

Dessas atividades se deduz que o ser humano necessita articular sua ação a determinados tempos de atividades que requerem a estruturação e a sistematização de uma dada realidade, tanto física quanto social, exigindo a presença de mediadores. Essas atividades tornam a modalidade desta prática social distinta da que ocorre no cotidiano, que se dá pela inserção dos sujeitos de forma espontânea nas diversas atividades diárias. **Respondente do Colégio A.**

Uma ou alguma atividade em comum. A oportunidade de trabalho na minha área de formação, autonomia na proposta de realização das atividades.
Respondente do Colégio B.

Ao se referirem ao item que trata da satisfação em estar juntos, alguns educadores afirmam que se realizam na instituição em que trabalham:

É o puro prazer de estarmos juntos. São as equipes unidas, trabalhando unidas, um ajuda o outro. Os diretores só faltam dar mais oportunidades para gente crescer na rede Salesiana de Escola. **Respondente do Colégio A.**

O puro prazer de estarmos juntos. Ao chegar à escola percebo todo o carinho, a receptividade de todos os funcionários todos sempre sorrindo. Pode-se confiar um no outro o que é importante para o desenvolvimento do trabalho; é muito satisfatório. E eu confio na minha escola e principalmente na direção. **Respondente do Colégio B.**

Esses depoimentos fornecem evidências empíricas importantes para considerações levantadas na construção inicial do projeto, com aporte nos autores trabalhados no referencial teórico. Ainda, considerando os dados encontrados e as diferentes avaliações levantadas pelos respondentes, é possível chegar à seguinte análise: de um modo geral, o fato de as pessoas destacarem o vínculo afetivo e o clima familiar que sentem nesses colégios, mostra que a comunicação salesiana está além do discurso ou das pessoas que representam a instituição, Ou seja, a identidade por si só comunica por meio de sua forma de ser e se apresentar no tempo e na história, o que acaba por extrapolar os muros da escola e se impregna nas relações pessoais e familiares.

6.3 ANÁLISE DOS DADOS DA TERCEIRA ETAPA: GRUPO INDIVÍDUOS – QUALITATIVO

Nesta etapa da pesquisa realizou-se entrevista em profundidade com quatro educadores do Colégio A e três educadores do Colégio B.

Com base em roteiro com 17 perguntas abertas, o objetivo aqui foi aprofundar a perspectiva do indivíduo, como complemento às etapas anteriores que abordaram os ambientes organizacionais (Grupo Escolar) e grupal (Grupo Redes).

As respostas levantadas nesta etapa foram satisfatórias e validadas, mesmo que tenha sido necessário eliminar a questão 13 por se encontrar dificuldade de argumentação por parte dos respondentes. A outra observação foi que um dos

respondentes, ao responder à questão de número 1, também acabou respondendo satisfatoriamente à questão 17.

A primeira pergunta da entrevista teve por objetivo saber se para os respondentes, o colégio contribui para desenvolver relacionamento de confiança em seus processos comunicacionais.

Os respondentes dizem:

Sim, porque a direção nos dá livre acesso até ela, podemos falar/conversar sobre qualquer assunto. Sua principal preocupação com o grupo de professores é o bom relacionamento, o grupo dentro do grupo e com os demais segmentos. A comunicação é clara e objetiva. O que facilita um ambiente bem familiar, como a própria escola prega. **Respondente do Colégio A.**

Contribui e muito. Hoje a escola é o maior espaço para as relações e para confiar nessas relações. A escola deve caminhar para a arte, o lúdico, dar espaço para a poesia, o teatro. E eu vejo que a escola tem contribuído muito para esse crescimento dos colaboradores não só como bons profissionais no que fazem, mas na nossa vida como indivíduos. Como pessoas melhores na sociedade. **Respondente do Colégio A.**

A comunicação em nossa escola é um pouco deficitária. Não há um canal de comunicação geral, a comunicação se dá, usualmente, intrasetor. Dessa forma, as notícias são divulgadas de modo particular, sem a certeza que todos tomarão conhecimento. Acredito que comunica, mas têm coisas que podem ser melhoradas, principalmente a comunicação com todos que trabalham aqui. **Respondente do Colégio A.**

Contribui através de propagandas realizadas por pessoas capacitadas e através da comunicação verbal dos funcionários, o que acaba passando um pouquinho do que é a escola para as pessoas. Mas de certa forma, se comunica razoavelmente bem. Porque há preocupação dos diretores em fazer essa comunicação, mas às vezes as pessoas que estão coordenando o processo é que não conseguem passar esses acontecimentos de formas mais clara e objetiva. **Respondente do Colégio A.**

Existe uma preocupação da escola no que diz respeito ao desenvolvimento de um relacionamento de confiança em seus processos comunicacionais. Somos inteirados de tudo o que acontece no ambiente de trabalho. **Respondente do Colégio B.**

Sim, a partir do momento que gere processos comunicacionais estes têm por objetivo de estabelecer relação de confiança. **Respondente do Colégio B.**

A comunicação poderia ser mais eficaz. Os avisos acontecem de última hora. Contribui! Embora nossa administradora tente ajudar da melhor forma possível. Mas falta uma interação maior e melhor. **Respondente do Colégio B.**

Na análise desta questão nota-se que os respondentes destacam a palavra comunicação com bastante evidência, mas uma comunicação baseada no respeito e na transparência.

A questão número 2 tem a finalidade de conhecer a aceitação dos respondentes diante da identidade da instituição. Os princípios filosóficos dos colégios se abrem para uma comunicação de confiança?

Segundo os respondentes

Sim, a filosofia do sistema preventivo é mantida em todo processo educativo. Inclusive os princípios da escola são muito voltados para o comprometimento com o outro. De criar compromisso não só com os alunos, mas com todo mundo. Percebo que a escola tem essa preocupação no dia a dia mesmo. No jeito de os diretores falarem com a gente, é uma forma diferente, e que nos passa segurança. **Respondente do Colégio A.**

“Abre-se para uma comunicação de confiança. Os princípios nos levam a isso. Quanto mais esses princípios “vestem a camisa”, mais confiança se adquire e mais confiança se transmite. Isso acontece no pátio entre educandos e educadores. Lá, nós educadores somos iguais aos educandos na forma de nos relacionarmos com eles, ou seja, não os tratamos diferente porque são alunos e nós professores, mas como iguais. Isso é uma preocupação que a escola tem conosco, de não criamos “barreiras” entre educador e educando. **Respondente do Colégio A.**

Sim, os princípios são sempre louváveis. Posso dizer que a escola nos passa segurança e isso eu acho muito bom. Sei que posso contar com o apoio da escola e ela também conta com meu envolvimento. **Respondente do Colégio A.**

Sim, no entanto a filosofia da escola, ou melhor, a filosofia de Dom Bosco, que é passada não só para os alunos, mas para todos os funcionários é: “Vamos fazer de nossa escola um ambiente familiar”, em que todos se respeitam numa convivência fraterna e solidária. **Respondente do Colégio A.**

Sim, porque na verdade o grande trabalho nosso é pautado no diálogo, o que gera uma relação de confiança. Isso está muito presente nos princípios da filosofia da escola. **Respondente do Colégio B.**

Sim, porque não há divisórias, não há hierarquia, quando procuramos falar com qualquer um da escola temos acesso livre. **Respondente do Colégio B.**

A filosofia Salesiana se compromete com uma comunicação efetiva, gerando confiança entre seus membros. Já faz um tempinho que trabalho nessa escola e posso dizer que acredito na filosofia de Dom Bosco como fundador das obras salesianas, e essa escola tem muito dessa filosofia. Faz a gente ter uma relação afetiva com nossos colegas de trabalho, na maneira de nos expressarmos tanto com os colegas, quanto com os alunos. **Respondente do Colégio B.**

Nesta questão, os entrevistados destacam que os colégios, com seu princípio filosófico, criam relação de confiança entre os educadores e também com os educandos. Pode-se dizer que esse ambiente educacional se destaca de outros na maneira como se preocupa com os colegas de trabalho.

A questão número 3 procurou saber se os respondentes sentem abertura em manifestarem suas opiniões e comprometimento na instituição. O colégio contribui

para espaços de iniciativa de conversas que gerem compromisso no trabalho? As respostas obtidas dão uma noção de como os respondentes veem a instituição:

Sim, somos voltados para o trabalho em equipe, em parcerias desde o aluno até a direção da escola. Relacionamo-nos bem. No entanto, temos nossos momentos de convivência, encontros em outros lugares que propiciam muito o compromisso no trabalho. **Respondente do Colégio A.**

A escola contribui porque ela a todo o momento cria espaço para o diálogo que não apenas é falar, mas principalmente escutar. São várias as atividades: reuniões pedagógicas, celebrações, conversas informais... Essa escola caminha para ser uma escola em pastoral. E o serviço pastoral significa buscar, cuidar, correr atrás, incluir, para que sejamos bons cristãos. **Respondente do Colégio A.**

De forma geral, não. Esse processo – tomando como base o setor administrativo, que posso falar com mais propriedade – também se dá intrasetor. Mas vejo que toda a escola poderia ter um sistema mais orgânico de conversas que logo gerem compromisso. **Respondente do Colégio A.**

Sim, algumas pessoas não se contêm e acabam falando, mais do que devem. Mas de forma geral a escola tem essas iniciativas sim de buscar envolver todo o mundo na filosofia da mesma (sic). **Respondente do Colégio A.**

Sempre que necessário, somos ouvidos pela direção e coordenação da escola e, por meio do diálogo, buscamos comprometimento de toda a equipe no desenvolvimento de nossos trabalhos (sic). **Respondente do Colégio B.**

Sim, contribui. Nós nos reunimos semanalmente para colocar as ideias. Isso é no meu setor pedagógico, mas vejo também que acontecem em outros setores da escola. **Respondente do Colégio B.**

Sim, em todos os momentos de confraternização, de coordenação, de reuniões pedagógicas, nas reuniões com pais, atendimentos personalizados aos pais e os informais que acontecem no ambiente da escola. **Respondente do Colégio B.**

Quanto a esta questão se destacam com clareza os momentos que as instituições propiciam para construção de relacionamentos de compromisso, participação no trabalho e diálogo entre seus colegas. Esses momentos são destacados nos encontros pedagógicos, nas reuniões por setores e nos momentos informais de confraternizações. Mas para alguns entrevistados, é algo que ainda pode ser melhorado.

A questão 4 visava saber o posicionamento dos respondentes em relação ao relacionamento de construção de confiança. Você contribui para o bom relacionamento interpessoal para desenvolver relacionamento de confiança?

Afirmam os respondentes:

Sim, o relacionamento interpessoal é a mola que move o trabalho em equipe é ele quem dá o tom nos andamentos das atividades propostas. É você se dando e se mostrando para o outro. Ou seja, você mostra quem você é e daí os outros passam a confiar em você. **Respondente do Colégio A.**

Sou assistente de Pastoral. É essa a minha função. Todo o tempo que tenho é para ajudar para que a escola esteja em sintonia. Aqui todos nós somos educadores. E precisamos estar sempre ligados uns aos outros numa relação de confiança. **Respondente do Colégio A.**

Na medida do possível, sim. Tento sempre compartilhar os comunicados e a forma de execução dos processos pertinentes às rotinas operacionais. **Respondente do Colégio A.**

Sim, procuro tratar as pessoas da melhor forma possível, com educação, bom humor e principalmente com humildade. Isso é uma coisa que tenho dentro de mim, respeitar as pessoas e a escola facilita que eu cresça mais ainda. **Respondente do Colégio A.**

Sim, nos vários momentos nos quais executo minha função: com os alunos, com os professores, com os funcionários. Respondente do Colégio B.

Eu contribuo para que haja confiança no meu relacionamento de trabalho. Procuro manter um bom relacionamento com todos, mas às vezes nem todos se sentem bem. **Respondente do Colégio B.**

Sim, procuro ser parceira dos colegas de trabalho, ajudando-os quando se faz necessário. Por isso, eu me sinto envolvida como colaboradora dessa escola. **Respondente do Colégio B.**

Nesta questão, que parte do envolvimento do educador, nota-se que os educadores ao responderem dizem que se comprometem com o colégio para estabelecer relacionamento de confiança, comprometimento. Procuram compartilhar os desafios e as coisas boas com seus colegas de maneira segura e com confiança.

Os resultados obtidos na questão 5 levaram à avaliação da coerência dos valores salesianos no discurso e na prática. No cotidiano, os valores salesianos e pedagógicos mantêm coerência entre o discurso e as ações demonstradas para escola e contribuem para desenvolver relacionamentos de confiança?

Os respondentes nos dizem:

Sim, a teoria da filosofia salesiana é o que faz a diferença na hora da permanência do aluno (a) na instituição. A afetividade faz o diferencial. Todo pai e toda mãe quer o seu filho cuidado. Além do conteúdo científico, as suas emoções, seus valores devem ser contemplados dentro do processo de ensino/aprendizagem. E também nós educadoras(es) sentimos da parte da escola tanto com os educandos e com outros de nós educadores. **Respondente do Colégio A.**

A escola caminha para isso. É o nosso sonho, a nossa meta que deve ser concretizada. Nunca chegaremos à perfeição porque a cada ano recebemos pessoas diferentes, novas no contexto. E aqueles que já estão no contexto também são diferentes. Mas trabalhamos para a convivência madura e confiante na adversidade. **Respondente do Colégio A.**

Os valores Salesianos, embora sejam a base do plano administrativo-pedagógico, na execução, às vezes não são fielmente seguidos. Tenho dúvidas se realmente estamos seguros quanto à proposta Salesiana. Percebo um comportamento individual na execução das atividades, e acredito ser uma questão de caráter. Independentes se são funcionários novos ou antigos. **Respondente do Colégio A.**

Não sei responder, pois conheço pouco da parte pedagógica. Mas acredito que a escolas tem esses valores sim. **Respondente do Colégio A.**

Os valores salesianos e pedagógicos são coerentes com o discurso e as ações. Busca-se colocar em prática o que se prega, contribuindo para desenvolver relacionamentos de confiança entre todos. **Respondente do Colégio B.**

Cerda de 75% funciona. Há momentos em que se fala, se trabalham esses valores salesianos. Esses valores que são aplicados na obra é que diferenciam a empresa de outra qualquer. Não funcionam 100% por falta de tempo das pessoas que aqui convivem no próprio ambiente. **Respondente do Colégio B.**

Sim, todas as atitudes são coerentes com os valores salesianos e pedagógicos, em todos os níveis, administrativos, pedagógicos. **Respondente do Colégio B.**

Quanto a esta questão as palavras de maior destaque nas respostas dos entrevistados se relacionam com os valores da pedagogia salesiana, que são fortes nesses colégios. Tais valores estão presentes no dia a dia dos colégios, embora haja momentos em que poderiam ser mais bem vividos, concretizados e compartilhados.

A questão 6 abordou a comunicação, ou seja, as conversas que acontecem no ambiente de trabalho: **As conversas, no seu ambiente de trabalho, contribuem para desenvolver relacionamentos de confiança que sirvam para sua formação como cidadão.** De acordo com os respondentes esses valores estão presentes no cotidiano da instituição:

Sim, as conversas que tenho no meu grupo de trabalho sempre me fazem repensar minhas atividades tanto no lado profissional, quanto pessoal. E posso dizer que aqui é minha segunda família há muitos anos. **Respondente do Colégio A.**

Sim. E muito. Tenho crescido cada vez mais com o grupo desta escola. São educadores críticos e maduros. A grande maioria acredita e comunica com aquilo que eu acredito e valorizo. **Respondente do Colégio A.**

No meu setor, temos um bom diálogo e, acredito que sim. Pelo que meus colegas dos outros setores dizem lá também desenvolvem relacionamentos de confiança. **Respondente do Colégio A.**

Sim, através das palavras de boas intenções e de más intenções que vou aprendendo a lidar com as pessoas de acordo com o que elas são. Com isso aprendemos a entendê-las. **Respondente do Colégio A.**

De um modo geral sim, entretanto, algumas vezes entre educadores a conversa distorce (fofoca) (sic). Mas vejo que isso acontece não por falta das metas da escola, mas por distração, por convivemos em uma instituição onde existem pessoas novas de casa que ainda não abraçaram a proposta salesiana. **Respondente do Colégio B.**

Contribui com coisas novas para nosso crescimento. Sempre é um crescimento que aplicamos na sociedade. Os colegas nos ajudam a crescer. **Respondente do Colégio B.**

Com certeza. Aqui não tenho apenas colegas de trabalho. Tenho amigos também. Aprendo com eles a cada dia. Existe respeito e confiança. (Clima de família) **Respondente do Colégio B.**

Os respondentes destacam que os colégios colaboram para o crescimento das pessoas no trabalho estabelecendo interações de confiança nas conversas. As conversas não levam somente a situações positivas, mas a sua prática contribui para aperfeiçoar as relações.

A questão de número 7 procurou conhecer o clima, a cultura nas instituições pesquisadas. **Os relacionamentos de confiança contribuem na cultura organizacional?**

De acordo com os respondentes:

Sim, a confiança é que faz o grupo e a instituição crescerem. Ex: se eu confio na instituição compartilho minhas dificuldades para buscar uma solução e crescer enquanto profissional. **Respondente do Colégio A.**

Contribuem. Diante da validade em que vivemos de crise de valores, e crise em todos os sentidos, onde a educação ainda não é vista como gostaríamos (sic), diante das nossas dificuldades, a escola continua caminhando, não se deixa abater. Isso é prova de uma cultura de um relacionamento de confiança. **Respondente do Colégio A.**

Sim. Se estivermos seguros, somos mais produtivos e eficazes. Nesse sentido a escola contribui com a cultura. **Respondente do Colégio A.**

Sim, a confiança leva ao respeito e o respeito à obediência. **Respondente do Colégio A.**

Sim. Sem confiança não se desenvolve um trabalho de excelência. A organização da instituição considera a participação de cada um de seus membros. Todos nós somos educadores - trabalhando em equipe. **Respondente do Colégio B.**

A cultura da organização contribui com o bom relacionamento, devido à filosofia da empresa, os alunos quando saem da escola nos falam que nós sabemos nos relacionar com eles. Isso acontece no cotidiano. Já tive várias propostas de trabalho, mas daqui eu não saio. Porque eu gosto de estar aqui. Dou-me bem com todo mundo. Para mim isso é a base de tudo na vida, se dar bem com as pessoas, não importa o que eu exerça, o importante é estar trabalhando aqui. Por exemplo: eu não tenho barreiras para me relacionar com as pessoas dentro da empresa. **Respondente do Colégio B.**

Sim, pois se não houver uma relação de confiança, a organização poderá ter problemas sérios. **Respondente do Colégio B.**

Esta questão procura saber se os relacionamentos de confiança contribuem para a construção de uma cultura organizacional. Os respondentes dizem que sim, e que os colégios destacam suas culturas de confiança, que afetam a maneira de organizar, trabalhar e se relacionar com as pessoas. Ou seja, a comunicação nos colégios e cria e recria a cultura da instituição.

Com a questão 8, procurou-se saber dos respondentes, em quais pessoas eles confiam para dividir suas preocupações. **Quando você tem alguma dúvida no seu trabalho, a quem você procura para ajudá-lo?**

Os respondentes dizem:

Eu procuro a direção da escola, por que confio na mesma (vice-diretora). Ela é uma pessoa educada e acessível e nos passa segurança quando nós professoras precisamos falar alguma coisa com ela. Ela está sempre de bom humor e nos recebe bem. **Respondente do Colégio A.**

Eu procuro qualquer educador da escola, de acordo com o meu problema, a minha dificuldade. Particularmente, eu confio muito na equipe que trabalha comigo. **Respondente do Colégio A.**

Depende da dúvida, geralmente, procuro quem mais entende do assunto. Em caso de dúvidas que demandem alguma decisão, procuro o diretor administrativo, que é o meu superior imediato. **Colégio A.**

Quando tenho alguma dúvida procuro meu chefe, porque ele pode me passar a informação certa. Com isso não prejudico ninguém. E já fiz isso algumas vezes. **Respondente do Colégio A.**

Minha chefe imediata, pois ela é a pessoa adequada para me ajudar a resolver os problemas. Que é a vice-pedagógica. **Respondente do Colégio B.**

Busco uma pessoa que tenha conhecimento superior ao meu. Busco meu coordenador do setor. Eu me sinto seguro em falar as coisas com ele e acredito que ele também fala as coisas comigo. Tenho facilidade em falar sobre tudo com ele. **Respondente do Colégio B.**

Procuro a coordenação e/ou a direção da escola, pois estão/são bem preparadas e sei que posso confiar... Algumas vezes procuro também colegas que possam me orientar. Respondente do Colégio B.

Os respondentes procuram as pessoas que estão ocupando funções superiores. Normalmente, os vice-diretores, e na maioria, o diretor-geral, o Padre. Pode-se dizer que, quando as pessoas necessitam de ajuda sobre questões pessoais, elas se aproximam mais dos colegas de trabalho e, quando a questão envolve a aspecto econômico e do trabalho, procuram seus “chefes”.

A questão 9 aborda as iniciativas e a busca de apoio para implantá-las. **Se tiver uma nova ideia, a quem você procura para ajudá-lo.**

Compartilho com meus colegas professores, com a coordenação e direção. Não tenho dificuldade de compartilhar nada com meus colegas de trabalho. Porque sou bem aceita e me atendem. Respondente do Colégio A. Quando tenho uma ideia gosto de apresentá-la aos colegas. “Eu não gosto da idéia de brilhar sozinha”. Acho o conjunto mais bonito. Já tive ideias boas que levei para os colegas e às vezes foram muitas úteis para a escola. **Respondente do Colégio A.**

Geralmente o diretor administrativo. Como minhas ideias estão sempre relacionadas ao andamento do trabalho, preciso comunicar a ele primeiro. **Respondente do Colégio A.**

Não procuro ninguém, pois não tenho espaço para expor as minhas idéias.
Respondente do Colégio A.

Procuro colegas de trabalho e a coordenação pedagógica. E nunca fui negaram no que precisei. **Respondente do Colégio B.**

Eu recorro para quem interessa e vou até a diretoria se for preciso. Sou bem recebido e até colocado em prática (sic). Vejo que quem está na chefia são pessoas cultas que me ouvem. **Respondente do Colégio B.**

Para minha chefe imediata, pois ela é a pessoa adequada para me ajudar.
Respondente do Colégio B.

Quando se trata de novas ideias para compartilhar ou dividir com alguém, os educadores dizem que procuram seus colegas de trabalho, as pessoas mais próximas para compartilhá-las. O que indica que as pessoas têm a tendência de compartilhar com pessoas que estão mais próximas delas, e não com um “estranho”, ou que não faça parte de seu dia a dia diretamente. Aqui, nota-se que a confiança é o principal fator.

A questão 10 tem o objetivo de saber sobre as relações interpessoais dos respondentes. **Você convidaria seus colegas de trabalho para irem à sua casa?**

De acordo com os respondentes:

Sim, porque há colegas que se tornam seus amigos. E tenho muitos amigos aqui. Aos poucos fui conquistando muitos amigos nesta escola. E hoje pode se dizer que tenho muitos colegas e também grandes amigos que freqüentam minha casa. **Respondente do Colégio A.**

Já convidei várias vezes. Em minha casa sempre tenho visita de meus amigos de trabalho. Até mesmo pais de alunos se tornaram meus amigos devido à escola. **Respondente do Colégio A.**

Sim, tenho um bom relacionamento com todos, e alguns já foram à minha casa. Mas não muitos que eu gosto de convidar, mas sem dúvidas que alguns eu convido. **Respondente do Colégio A.**

Sim, são pessoas com quem convivo no dia a dia e receberia em minha casa como alguém da minha família. Mas ainda levei não levei ninguém. Até porque estou há pouco neste trabalho, mas já tem uma pessoa que quero convidar. **Respondente do Colégio A.**

Sim, com restrições. **Respondente do Colégio B.**

Vejo que a escola poderia nos dar oportunidade para nos qualificarmos para crescer dentro da empresa. Exemplo: daqui a seis meses a escola vai precisar de brigadistas, ela poderia nos dar oportunidade de fazer o curso para a gente fazer (sic). Seria ótimo se tivéssemos oportunidade de crescer na empresa. **Respondente do Colégio B.**

Não todos, pois existem alguns que não conheço (por terem entrado este ano e trabalharem em período oposto ao que trabalho), mas convidaria outros, em que confio e com quem tenho uma relação de amizade.
Respondente do Colégio B.

Esta questão envolve um relacionamento para além do ambiente de trabalho. Existem aqueles que dizem claramente que levariam sim, e às vezes já levaram, e

há aqueles que reforçam que, aos amigos, e apenas esses, convidaram para irem às suas casas.

As pessoas se relacionam fora do ambiente de trabalho, mas só com quem conhecem essa relação chega até a casa delas. O relacionamento externo fica mais no nível público do que no particular. Ou seja, abrir a porta de casa é “abrir o coração”. Só recebem os íntimos, aqueles em quem confiam.

A questão 11 aborda o lado profissional, as conversas sobre as carreiras. Você quer seguir carreira aqui no colégio. **A quem você procura para aconselhá-las?**

Os respondentes dizem:

Sim, meus colegas de trabalho. E acredito que na medida do possível vou ser promovida. Respondente do Colégio A.

Amo a escola em que trabalho e mais ainda o Dom Bosco. Quero ser fiel a ele. Quero seguir carreira sim, mas estou bem contente onde estou como animadora de pastoral. **Respondente do Colégio A.**

O diretor administrativo, como é meu superior imediato, fico mais à vontade para tratar desses assuntos com ele. E porque ele já me conhece bem e sabe o meu jeito de ser. **Respondente do Colégio A.**

Gostaria sim de seguir carreira na escola, mas nunca procurei ninguém para me aconselhar. Às vezes podem achar que sou intrometida. Mas não sou, sou é exigente, isso sim eu sou, mas eu tenho isso como coisa boa para meu crescimento. **Respondente do Colégio A.**

Procuro o diretor (padre) ou as diretoras pedagógica e/ou administrativa. Porque acho que o padre e as diretoras são pessoas mais preparadas para me ajudar. Acredito que é por isso que ocupam esse papel importante na escola. **Respondente do Colégio B.**

Sim, com certeza não tenho dificuldade. **Respondente do Colégio B.**

Não, pois o nível acima do meu cargo é de confiança, o que limita muito o acesso. **Respondente do Colégio B.**

Indica que a maioria tem interesse de seguir carreira na instituição. E para manifestarem seus interesses eles procuram seus responsáveis diretos ou mesmo o diretor-geral, embora houvesse respondente que diz existir cargo na instituição, de confiança, que dificulta o acesso aos superiores.

A questão 12 teve como objetivo de conhecer o nível de relacionamento dos respondentes fora do colégio. **Com quem do grupo de trabalho você tem relacionamento fora do colégio?**

Os respondentes dizem:

Com alguns professores e professoras. Que às vezes vamos a festas, programamos coisas para fazer juntos. **Respondente do Colégio A.**

Com a direção. Com os assistentes e orientadores. Alguns professores. Tenho facilidade com todo mundo aqui. E acho que eles também têm bom relacionamento comigo. Até porque já saímos juntos, nos encontramos fora da escola, isso é sinal de que estamos bem. **Respondente do Colégio A.**

Fora da escola também tenho mais contato com as pessoas da área administrativa, mas também participo de eventos sociais com pessoas de outros departamentos, inclusive, a direção-geral da escola e a comunidade Salesiana (padres) que são meus patrões. **Respondente do Colégio A.**

Não, possuo relacionamento fora do trabalho com ninguém, pois o meu final de semana é corrido cuidado da minha família. **Respondente do Colégio A.**

Com a vice-diretora pedagógica, a orientadora educacional. Pois são as pessoas com quem eu estou o tempo todo em sintonia. **Respondente do Colégio B.**

Nenhum! Porque não tenho tempo **Respondente do Colégio B.**

Com algumas amigas com quem trabalho no mesmo segmento. **Respondente do Colégio B.**

Os respondentes desta questão destacam que têm relacionamentos fora do ambiente de trabalho. O que mostra que o ambiente de trabalho cria relacionamentos entre as pessoas que extrapolam a esfera profissional. Nota-se que também os educadores têm tendência a se relacionarem com colegas de seu mesmo ambiente de trabalho e com seus diretores ou responsável direto.

A questão 13 envolve atos solidários fora do local de trabalho. **Você pratica transporte solidário com seus colegas de trabalho?**

Houve a necessidade de ser eliminada porque não houve argumentações.

A questão 14 aborda o tema solidariedade dentro do local de trabalho. **Quem são as pessoas mais solidárias aqui na instituição?**

Segundo os respondentes:

O diretor, que já me ajudou muito. Várias vezes em que precisei de um adiantamento de salário ou mesmo um dinheiro emprestado, isso nunca foi negado. Também acredito que o diretor seja capaz de fazer com os outros educadores, como já fez muito comigo. **Respondente do Colégio A.**

Em relação ao cotidiano do trabalho, sempre pude contar com a ajuda dos outros colegas, inclusive, de outros setores. Essa ajuda é recíproca, pois sempre que precisam de mim, tenho colaborado. Em questões financeiras, procuro sempre negociar um adiantamento com a direção. Isso tem acontecido quando preciso. **Respondente do Colégio A.**

Na escola há várias pessoas solidárias, mas ninguém nunca me ajudou em questão financeira. Porque eu não procuro isso no trabalho. Quando preciso de dinheiro eu recorro a outras pessoas, mas não a colegas de trabalho. Até mesmo porque nunca precisei, nem mesmo fora daqui. **Respondente do Colégio A.**

Nunca precisei, ainda, mas se for preciso eu vou recorrer ao diretor. Porque vejo que ele é capaz de me ajudar se for preciso. **Respondente do Colégio A.**

Há muitas pessoas solidárias. Entretanto nunca precisei de ajuda financeira. Mas se precisasse acredito que seria atendida. **Respondente do Colégio B.**

Com o diretor que é o “papai” (sic) que me ajuda quando preciso de dinheiro. “Ele é o Cara!”(sic). Quem já me ajudou várias vezes foi a vice-diretora que pagou minha carteira de moto quando eu precisei. A administradora também me ajuda qualquer hora que eu preciso, com adiantamento de salário. **Respondente do Colégio B.**

Existem muitas pessoas solidárias aqui: a diretora pedagógica, as orientadoras educacionais, as coordenadoras e alguns professores, educadores de apoio também. De um modo geral é a maioria. **Respondente do Colégio B.**

Na questão 14 a pessoa mais lembrada pelos respondentes quando se trata de pessoa solidária é o diretor. Inclusive quando há necessidade financeira. Interessante observar que alguns dos entrevistados associam “solidariedade” com ajuda financeira. Indica-se que há um ambiente de trabalho em que os educadores, nem todos, tiveram necessidades de ajuda financeira, mas sabem a quem recorrer se precisar. Ou seja, acreditam que a direção do colégio ajudará se for preciso.

Questão 15 tem o objetivo de saber a motivação dos respondentes, trabalhando neste colégio. **Qual seu motivo para estar neste colégio?**

Nesta questão os respondentes dizem:

O relacionamento com os meus colegas de trabalho. Sou uma pessoa realizada profissionalmente. Acho que isso diz tudo, prazer em estar trabalhando onde me sinto realizada, isso é tudo. **Respondente do Colégio A.**

Dom Bosco. A filosofia salesiana. Acredito piamente que só com amor é que se educa. Eu aprendi isso com os salesianos. Porque cresci com eles. Fui uma menina de rua e fui acolhida pelos salesianos. Com eles aprendi a acreditar nos jovens porque acreditaram em mim. **Respondente do Colégio A.**

Gosto do que eu faço, trabalho no setor financeiro e a contabilidade já há alguns anos, e me identifico muito com essa área. Acredito na escola e tenho grande apreço por nossos funcionários. **Respondente do Colégio A.**

O motivo pelo qual gosto de trabalhar com pessoas, principalmente crianças é também a questão financeira (sic). O que mais me motiva é quando vejo uma criança vindo ao meu encontro com um grande sorriso no rosto e demonstrando um carinho por mim. Isso faz parte da maneira da escola ensinar os alunos a serem educados com todo mundo. **Respondente do Colégio A.**

Eu acredito na educação, especialmente na educação salesiana. Amo o que faço e o que sei aprendi aqui. Trabalho nesta escola há 19 anos e o que mais me motiva a estar e a continuar aqui é o respeito e a confiança por parte dos colaboradores, em especial, da parte da pedagógica. Aqui é, sem dúvida nenhuma, minha segunda casa. **Respondente do Colégio B.**

Não quis responder **Respondente do Colégio B.**

Realização pessoal. O que mais me motiva é a realização do trabalho. **Respondente do Colégio B.**

Nesta questão observa-se que a relação dos educadores com os princípios de onde trabalham é muito forte. Nota-se que eles se identificam com a educação que é passada, com a maneira que a instituição os acolhe.

Questão 16 saber do participante como avalia a metodologia da instituição.

Como você se sente em relação à metodologia de trabalho salesiano?

Os respondentes dizem:

Muitíssimo bem, não a troco por outra. Outras instituições já me convidaram várias vezes, mas eu não vou porque me sinto muito bem aqui, mesmo o salário sendo maior em outros lugares que me convidaram. **Respondente do Colégio A.**

Sinto-me extremamente bem. A minha experiência de vida me fez ver de verdade que essa metodologia dá certo. É verdadeira, mostra que funciona, por isso os salesianos estão em todo mundo com a filosofia de Dom Bosco de educar. **Respondente do Colégio A.**

Sinto-me confortável, até agora ainda não tive maiores problemas. E se tiver eu vou resolver com muita maturidade, é o que a escola ensina a gente ser responsável e maduro nas decisões. **Respondente do Colégio A.**

O Colégio oferece uma proposta pedagógica muito boa. Mas acho que falta um pouco de interesse de alguns funcionários para desempenhá-los melhor. **Respondente do Colégio A.**

Sinto-me à vontade, pois faz parte dos meus valores e crenças. Os valores que a escola passa é complementação daquilo que aprendi com meus pais. Por isso, tenho muita liberdade de dizer que esta escola só tem a contribuir com seus funcionários. **Respondente do Colégio B.**

Vejo um trabalho bom. É uma empresa que faz tudo em função do jovem. Para o melhor do aluno. Do diretor até a diretoria geral dos salesianos há o mesmo foco em fazer o melhor para as pessoas que trabalham na empresa. E nós funcionários temos a oportunidade de matricular os nossos filhos dentro da própria escola, da melhor forma possível. Tanto que eu ganho como minha filha também ganha com a empresa. Eu ganho meu dinheiro e minha filha ganha por ser educada pela escola em que eu trabalho. Tudo que eu disse falaria com qualquer um. Isso é o que eu vivo aqui na escola onde eu trabalho. **Respondente do Colégio B.**

Sinto-me parte da filosofia, gosto da metodologia de trabalho e defendo o material da Rede Salesiana de Escolas - RSE por julgá-lo rico, completo. **Respondente do Colégio B.**

De acordo com os respondentes, a metodologia dos colégios salesianos é de valores, crenças e promoção humana. Eles avaliam que a instituição é séria, e que esses valores estão presentes nos princípios da instituição e na figura do diretor.

A questão 17 procurou saber do participante como está sua satisfação em relação à comunicação interna. **Como você avalia os processos de comunicação no seu colégio (notícias, ordens, instruções e outros)?**

Quanto a esta questão os respondentes dizem:

O respondente diz que falou na resposta primeira. **Respondente do Colégio A.**

“Eu dou nota 10. No sentido de veículos de comunicação nos processos interpessoais, essa questão ainda está frágil. Podem muito ainda ser melhorados. Porque há muitas pessoas que têm dificuldades em se abrir, são pessoas fechadas com elas mesmas e nisso também acredito eu que aqui no trabalho também não se sentem seguras.” **Respondente do Colégio A.**

“De modo geral, acho a comunicação interna (escola-funcionário) deficitária. Assim como temos um canal de comunicação entre a escola e os pais, acho que deveríamos instituir um canal efetivo de comunicação interna, assim, todos poderiam estar a par de todos os assuntos pertinentes ao trabalho e à cultura organizacional Salesiana.” **Respondente do Colégio A.**

“A parte mais afetada da escola é a comunicação. Ordens todos que se acham acima dos outros querem dar, mas informações, no meu caso a maioria das vezes eu que tenho que ir atrás.” **Respondente do Colégio A.**

“As notícias vêm em tempo hábil, às ordens são dadas de forma clara e sempre recebemos as devidas instruções para o bom desenvolvimento de nosso trabalho.*OBS: Iniciei meu trabalho aqui na escola como auxiliar de disciplina (ano 1990). Muito aprendi e agradeço as oportunidades que me foram dadas: estudo e trabalho, propiciando um crescimento pessoal e profissional.” **Respondente do Colégio B.**

“Avalio como bom, pois a cada ano vêm sendo melhorados os processos de comunicação.” **Respondente do Colégio B.**

Por fim, os respondentes acreditam que a instituição se comunica bem, de acordo com o possível. No entanto, acreditam que a comunicação interna pode ser melhorada, dizendo que a comunicação da instituição com o público externo é boa (com os pais) e a comunicação interna nem tanto. Observa-se que os respondentes entendem a comunicação como notícias, como “canais” formais de informações, o que não está muito claro para a maioria dos respondentes. Em suma, pode-se dizer, neste caso, que a comunicação, como processo, como construção coletiva nas inter-relações não está clara para os respondentes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Somente os homens que creem apaixonadamente nos valores e põem em jogo uma vontade apaixonada podem chegar a ser grandes cientistas.

(SOMBART)

Neste capítulo serão abordadas as conclusões referentes ao trabalho, as conquistas realizadas no decorrer do processo, e a reflexão sobre os desafios encontrados e sugestões que possam ampliar e enriquecer pesquisas científicas futuras, no que tange aos processos comunicacionais nas organizações.

Antes, porém, é importante destacar que esta etapa não tem a finalidade de comparar a perspectiva qualitativa da pesquisa, devido à dificuldade de se comparar sentimentos, fenômenos de caráter emocional que se tornam intangíveis e muito individualizados dentro do universo amostral. No entanto, todos os demais itens passíveis de comparação foram considerados.

“Qual a base conversacional que sustenta as relações de trabalho nos Colégios Salesianos?": este foi o problema de pesquisa levantado na construção do projeto de dissertação e que serviu de base para o desenvolvimento de todo o trabalho. Com o referencial teórico e os dados empíricos da pesquisa de campo acredita-se ter chegado a uma resposta para esse questionamento.

Depois de analisar a filosofia e a pedagogia das duas instituições de ensino, é possível afirmar que nessa inquietação estão enraizados os princípios que regem os colégios. Ou seja, ao longo da história dos dois colégios observados neste estudo foi construída uma cultura organizacional embasada em um conjunto de hábitos, crenças, valores e atitudes estabelecidas e compartilhadas por todos os membros da organização, sem barreiras, apesar da hierarquia existente, aberta ao diálogo, que se renova, que se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que ajuda a distinguir as organizações pesquisadas das demais. A comunicação organizacional, constatada neste estudo de caso, é sustentada por fortes características humanas, onde prevalecem os relacionamentos entre os seres, dentro e fora das organizações, independentemente da estrutura hierárquica.

Em outros termos, para se chegar a essa conclusão, o conceito de cultura foi entendido como “o conjunto de valores comuns que são passados de geração em geração” (NELSON; LOUREIRO, 1996, p. 39).

Os resultados obtidos junto aos respondentes, por meio da análise das entrevistas aprofundadas, como descrito no item 6.3 da página 105, mostraram que o ambiente de trabalho desses educadores é significativamente influenciado pela gestão interna da instituição e pela abertura que propicia aos funcionários. É possível destacar, nos depoimentos dos entrevistados, os valores filosóficos e pedagógicos que vêm sendo impressos ao longo dos anos pela instituição salesiana. Ou seja, o que diferencia uma instituição da outra, na maioria das vezes, é o projeto, a proposta de trabalho e a forma como os gestores conduzem a obra, sem afetar, porém, a identidade salesiana. Essa é uma filosofia que vem sendo construída e aprimorada há mais de 150 anos de trabalho pedagógico e filosófico, e que liga esses dois colégios salesianos à instituição maior, os Salesianos no mundo.

No que diz respeito ao objetivo geral da pesquisa - “investigar as bases conversacionais sobre as quais se estruturam a confiança nas relações entre indivíduos nos colégios pesquisados” -, foi constatado que uma das bases dessas instituições é o crescimento integral do ser humano por meio do diálogo e de um transparente processo comunicacional. Tais elementos se evidenciam na maneira como as instituições se relacionam com seus educadores e na forma de se expressarem diante da sociedade no que se relaciona a respeito, ética, princípios religiosos e cristãos, questões estas que estão fundamentadas nos itens 5.1, 5.2 e 5.4 das páginas 75 a 77.

A similaridade nas respostas é a constatação do êxito dos processos comunicacionais dentro dessas instituições. Perceber nos discursos, nas atitudes, nas manifestações dos educadores os princípios e valores salesianos é a comprovação dos resultados da comunicação nessas organizações.

Quando o primeiro objetivo específico da pesquisa se referiu à questão de “indagar como se consolida a confiança no interior das organizações pesquisadas”, pôde-se concluir que o fluxo da comunicação organizacional dessas instituições, promove, primeiramente, laço afetivo nas tarefas do dia a dia, estimulando o trabalho em equipe, numa relação que se refere não só à ajuda mútua, mas à sólida construção de amizade, companheirismo, e à confiança, como pode ser observado no item 6.2 da página 100.

O segundo objetivo específico consistia em “identificar quais elementos de uma instituição católica interferem na construção de relações de confiança”. Justifica-se essa indagação nas três etapas da pesquisa, mas de forma mais

específica no item 6.1 dos gráficos 17 e 18 da página 96. Também no item 6.2, questão quinta da página 104, encontra-se resposta para este objetivo: as opções dos respondentes reforçam a tese de que em ambos os colégios existe um laço familiar muito forte e que o local de trabalho é percebido como um ambiente familiar. Essa característica depreende-se que esteja diretamente relacionada ao estilo pedagógico salesiano que imprime sua particularidade ao modo de expressar a catolicidade.

É possível afirmar que os respondentes acreditam que expressam livremente seus sentimentos nos colégios, têm reações enfáticas e relações espontâneas com seus colegas de trabalho. Também afirmam que há confiança entre si, e que por isso se mostram abertos ao diálogo; que podem expressar livremente reações negativas sem temer represálias e que os relacionamentos no grupo contribuem para uma formação cidadã. Também é possível destacar que existem relações de confiança, de sentimento de pertença, nesses colégios, relativamente aos processos de trabalho.

No terceiro objetivo específico levantou-se a necessidade de “verificar as oportunidades que a organização oferece aos educadores para que desenvolvam habilidades conversacionais”. A resposta a esse item se encontra mais especificamente no item 6.3 da página 107, na questão de número três. Ela esclarece que existe espaço para relações reais pautadas pela confiança. E que existem momentos de confraternização nas reuniões pedagógicas que estimulam o desenvolvimento de habilidades conversacionais.

A primeira hipótese levantada neste projeto afirmava que “a base das relações de trabalho, está assentada em seus princípios filosóficos e pedagógicos. Porém as relações ainda estão baseadas na hierarquia, o que atrapalha a confiança mútua”. De uma maneira geral, o resultado da pesquisa confirma a primeira parte dessa hipótese. Há uma hierarquia vertical nos dois colégios pesquisados, por meio da existência de um diretor, um vice-diretor administrativo, coordenadores, etc., embora essa estrutura não afete a confiança mútua, mesmo que em alguns momentos possa dificultar os relacionamentos, como demonstram os gráficos (9,10 13,14 17 e 18), do item 6.1 das páginas 91 e 92, 93 e 96. Os respondentes de ambos os colégios dizem que livremente expressam seus sentimentos. Que há liderança nas instituições. Também consideram que, à medida que surgem necessidades de liderança, vários membros a preenchem. E que têm confiança uns

nos outros, podem expressar livremente reações negativas, sem temer represálias, e os relacionamentos no grupo contribuem para uma formação integral.

Já na questão dois, do item 6.3, da página 106, os entrevistados afirmam que os princípios que orientam os colégios propiciam uma relação de confiança e que a filosofia salesiana, portanto, se compromete com uma comunicação afetiva, o que contribui para gerar confiança entre seus membros. A hipótese em questão se afirma em parte, já que ficou constatado que existe hierarquia nessas instituições, mas sem afetar negativamente a confiança mútua.

Lembrando Echeverría (p. 35), as organizações devem se constituir pelo poder da linguagem, pelo poder das conversações. Do contrário, não se poderá construir uma organização. Nesse sentido, acredita-se que os colégios pesquisados possibilitam essa abertura de comunicação, estão aptos para o diálogo, tal como afirma o autor citado.

A segunda hipótese se baseou na questão de que “a cultura da organização fundada nos princípios filosóficos e pedagógicos, imprime um caráter conservador que tolhe o processo de inovação”. Esta hipótese se fundamenta nos resultados apresentados nos gráficos 19, 20, 21 e 22 do item 6.1, das páginas 97 a 99. Os respondentes consideram que existem espaços, momentos para estímulo à criatividade e oportunidade de crescimento. E que existe abertura para as inovações. E consideram que as instituições possibilitam espaços e momentos para se criarem coisas novas.

O resultado da questão três, do item 6.3, da página 107 demonstra posição distinta à que se levantou na hipótese, comprovando que os colégios contribuem, de fato, para o processo de inovação, criando espaços para o diálogo, e que não se trata apenas de liberdade de se expressar, mas, principalmente, de escutar. Para os respondentes as contribuições dos colégios se evidenciam nas reuniões pedagógicas, nas celebrações e conversas informais que propiciam sugestões e contribuições para a melhoria das instituições. No entanto, a pesquisa também apontou que a tradição e o caráter conservador dessas instituições estão mantidos, mas não são fechados a ponto de impedir a renovação e a inovação. Portanto, a hipótese se confirma em parte, já que existe a tradição, mas não é conservadora no sentido de isolamento.

A terceira hipótese evidencia o fato de que “as escolas terem um controle centralizado dificulta iniciativas locais e regionais”. Os resultados obtidos comprovam

que existem iniciativas nesses ambientes de trabalho, como se pode se perceber a partir do exposto nos gráficos 11 e 12 do item 6.1, das páginas 92 e 93. Indica-se que os respondentes de ambos os colégios estão de acordo sobre a busca de soluções quando surge algum problema na instituição. Eles afirmam que, quando os problemas surgem, a situação é cuidadosamente diagnosticada antes de se propor uma ação; os remédios atacam as causas básicas, e também fica claro para todos como se resolvem os problemas.

Com referência às questões três e quatro, do item 6.3 apresentadas nas páginas 107 e 108, os participantes destacam com clareza os momentos propiciados pelas instituições para construção de relacionamentos de compromisso, participação no trabalho e diálogo com seus colegas de trabalho. Esses momentos são destacados nos encontros pedagógicos, nas reuniões por setores e nos momentos informais de confraternizações. Mas para alguns entrevistados é algo que ainda pode ser melhorado.

Embora, nesta pesquisa, não se tenha utilizado instrumentos e meios científicos para analisar quantitativamente e qualitativamente sentimentos e emoções, porque isso requereria procedimentos e análises que não são o foco deste trabalho, pode-se dizer que nessas duas instituições de ensino, os vínculos de participação e de valorização das pessoas se destacam. Ou seja, esta hipótese foi negada.

A quarta hipótese relatava que “apesar de a comunicação salesiana fundamentar-se no crescimento humano, falta envolvimento dos educadores”. Nesse quesito, constatou-se que o ambiente familiar em ambos os colégios é bem evidente, como foi mencionado anteriormente. É possível se entender que a cultura de família nesses colégios é um valor que sustenta os princípios da instituição desde suas origens. Como mostram os gráficos (5,6,7,8,15 e 16) do item 6.1, das páginas 88 a 90 e 94 a 95, os respondentes acreditam que as metas dos colégios são claras para todos; compartilhadas por todos, que se sentem envolvidos e ouvidos e têm liberdade de se comunicar. E por fim, os respondentes avaliam que existe um consenso procurado e testado; as decisões, quando tomadas, são apoiadas.

Já conforme os resultados referentes à quarta questão do item 6.3, na página 108, os educadores sentem que a instituição contribui para iniciativas de “conversas de compromisso”, o que nos leva a observar que os educadores ressaltam que se comprometem com as atividades do colégio para estabelecerem relacionamentos de

confiança e compartilham os desafios e as coisas boas com seus colegas, de maneira segura e confiável. Para analisar a participação dos respondentes nas relações de envolvimento, participação e comunicação, é necessário entender que isso depende de como se relacionam uns com os outros. As respostas indicam que nos dois colégios estudados os entrevistados veem com relevância o interesse de estarem participando dos processos de decisões que os gestores venham a tomar. Para muitos entrevistados a direção de cada colégio oferece a eles livre acesso, podendo opinar sobre qualquer assunto. E consideram que a comunicação é clara e objetiva, o que facilita um ambiente bem familiar como cada um dos colégios tem por premissa. Ou seja, para os respondentes existe uma preocupação de cada colégio no que se refere ao desenvolvimento de relacionamento de confiança em seus processos comunicacionais, como se demonstra na questão um do item 6.3, da página 105. Essa hipótese, portanto, foi negada.

Quinta hipótese: “A comunicação salesiana, com seus valores filosóficos, religiosos e pedagógicos, prevalece mesmo com as mudanças de valores na sociedade que acontecem com muita rapidez”. Os gráficos 23 e 24 do item 6.1, nas páginas 99 e 100 demonstram que, para os respondentes, o ambiente de trabalho é acolhedor; propicia o sentimento de eles estarem inseridos no grupo e têm realização.

O item 6.3, mais especificamente a questão sete da página 110, consolida a argumentação de que os princípios da instituição se fazem presentes nos dias de hoje. Entretanto, na hipótese cinco, comprova-se que, mesmo com o passar da história os princípios e os valores da instituição prevalecem nos dias atuais. Essa hipótese, enfim, se confirma após as três etapas da pesquisa.

De acordo com o problema de pesquisa e as hipóteses tratadas neste estudo, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos propostos, considera-se que a intenção deste trabalho foi atingida satisfatoriamente por se tratar de um tema que, em princípio, era uma difícil tarefa composta por cinco densas hipóteses, apesar de se tratar de um tema de comunicação sobre o qual já se desenvolveram estudos acadêmicos anteriores.

À medida que a metodologia e os referenciais teóricos foram construídos, o trabalho foi adquirindo consistência, e, acredita-se que esta dissertação tem a oferecer uma contribuição real para o desenvolvimento de uma autoavaliação das instituições pesquisadas por trazer insumos que podem ser aplicados e analisados e

que contribuam para estudos futuros, para avanços nos relacionamentos, nos processos conversacionais e comunicacionais entre os educadores e as instituições.

Apesar do que se esperava, na construção das hipóteses, juntamente com os objetivos gerais e específicos, a pesquisa de campo mostrou, em alguns casos, resultados diferentes daqueles projetados. Provou-se que as hipóteses e objetivos levantados eram, na verdade, expectativas iniciais ainda sem consistência científica, mas o resultado do estudo, sem dúvida, propiciou uma descoberta passível de comprovação.

Foi possível perceber que a comunicação, a pedagogia, o estilo dos colégios salesianos trabalharem com a educação dos jovens “transcendem” também para seus relacionamentos com os educadores internos. A pesquisa comprovou que a filosofia salesiana desperta interesse nos educadores, não só como âncora para o trabalho, mas como propulsora de laços e relacionamentos familiares e duradouros.

Ainda com base na fundamentação teórica apresentada, é possível traçar pontos de confluência entre a teoria e a prática. A prática justifica a existência de um ambiente fundamentado na comunicação de confiança mútua, que se encontra especialmente nas relações dos processos das organizações voltadas para a promoção de crescimento humano e participativo. Nos colégios salesianos objetos deste estudo, existe comunicação que gera em seus processos conversacionais uma confiança de mão dupla, tanto para a instituição quanto para os educadores, o que vai ao encontro do que já foi afirmado por autores como Rodrigues (1999, p. 53), para quem a confiança mútua e o envolvimento da comunicação de “informações entre as pessoas envolvidas são condições essenciais”. Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 52), a confiança é algo recíproco. Só acontece quando se acredita nas boas intenções que alguém tem a oferecer. Segundo Fuentes (1996, p. 58), a confiança é constituída nas formas de diálogo, estruturada sob medida de confiança mútua acerca da realidade. Nesse contexto, Adizes (1998, p. 53) acrescenta que o “compromisso mútuo cria um clima de confiança mútua e alimenta um ambiente favorável e encoraja a cooperação”. Nesse raciocínio, pode-se dizer, sem muita pretensão, que uma “confiança originária” conseqüentemente leva à lealdade, como diz Pross no item 3, da página 47, quando introduz o assunto confiança.

No decorrer da pesquisa, muitos desafios surgiram, tais como:

- a) Só após os instrumentos de pesquisa terem sido aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa pela Universidade Católica de Brasília – UCB é que foi possível ir a campo para aplicação. Esse fato coincidiu com o encerramento do ano letivo do segundo semestre de 2009, o que exigiu um cuidado e um esforço maior para as coletas de dados, porque muitos educadores já se encontravam em planejamento de férias.
- b) Na terceira etapa da pesquisa, na qual se aplica um questionário aberto com 17 perguntas, houve a necessidade de se eliminar a questão de número 13, que abordava o tema de prática de transporte solidário, porque não se obteve respostas consistentes para a questão.
- c) Outro desafio decorreu da dificuldade para agendar algumas entrevistas, na última fase da pesquisa com os educadores, porque esta etapa demandava mais tempo e mais densidade para obtenção das respostas.

Em geral, esses e outros desafios enfrentados não comprometeram o planejamento e nem os resultados da pesquisa. De certa forma, pode-se dizer que foi neste momento, o de ir a campo, que o pesquisador obteve maior propriedade dos questionários elaborados e pode confrontar a construção teórica e sua apropriação para a análise das informações obtidas no campo. Em suma, os desafios, de certa forma, representaram um “equilíbrio”, um “ajuste” do campo teórico com a realidade observada empiricamente.

Outra questão importante é que geralmente se afirma que as conclusões de estudos de caso apenas se aplicam àquelas realidades observadas, não sendo possível generalizar os resultados. Contudo, a boa avaliação da comunicação e a comprovação de que esta se constitui em elemento basilar para a construção da confiança entre os trabalhadores e entre estes e as organizações pesquisadas, permitem afirmar que as organizações que trilharem o mesmo caminho e reforçarem suas identidades por meio do diálogo, da participação, ancoradas em valores, podem chegar a alcançar patamar semelhante.

A opção metodológica por realizar a pesquisa em três etapas (Grupo Escolar, Grupo Rede e individual) se mostrou trabalhosa, porém se revelou extremamente necessária por permitir ao pesquisador momentos de controle no que diz respeito à

confirmação de resultados. As avaliações altamente positivas, destacadas pelos respondentes, poderiam levar a dúvidas sobre a veracidade e consistência das respostas, da mesma forma que gerariam questionamentos se os resultados apontassem o extremo oposto (avaliação negativa). Assim, a cada uma das etapas de coleta e de análise, da quantitativa à qualitativa, foi possível amenizar essas dúvidas por que os resultados confirmavam o levantado na etapa anterior. Assim, pode-se concluir este trabalho com a certeza de que o pesquisador foi suficientemente rigoroso para caracterizar todo o processo como científico.

Chegamos, portanto, ao final desta dissertação e do curso, com a certeza de absorver um novo arsenal de conhecimentos teóricos e práticos, mas com a expectativa de que se caracterizará como contribuição para o início de outros, reconhecendo que o tema poderia e pode ser abordado sob outros ângulos e visões. Por exemplo, as correlações entre comunicação e confiança com a imagem e a reputação das instituições, por meio de estudos que avaliem o impacto daquelas dimensões nas relações com públicos específicos como alunos, pais, egressos e outros segmentos da comunidade.

Dessa forma, acredita-se que a pesquisa que aqui se encerra proporcionou uma contribuição para o avanço da pesquisa científica em comunicação organizacional e evidenciou desafios que ainda precisam ser explorados e trabalhados no campo da gestão de processos comunicacionais.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 226 p.

ALMEIDA, José Ronaldo Mendes de; ALMEIDA, Ronaldo Meneghini Mendes de. **Novos rumos em comunicação interpessoal**. São Paulo: Nobel, 2000.

ALTOÉ, Geraldo. Apresentação. In: COLÉGIO DOM BOSCO. **45 anos Colégio Dom Bosco educando em Brasília**. Brasília, DF, 2005. p. 1-5.

BARÇANTE, Luiz Cesar; Castro, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.

BARNES, Louis B. **Como gerar confiança dos funcionários na empresa**. São Paulo. Nova Cultura, 1986. (Coleção Harvard de Administração, v. 15).

BÍBLIA. **Bíblia Sagrada Ave Maria**. São Paulo: Ave-Maria, 2009.

BIDART, Claire; CACCIUTTOLO, Patrice. En busca del contenido de las redes sociales: los “motivos” de las relaciones. **REDES** – Revista hispana para El análisis de redes sociales, España, v. 6, n. 7, jun. 2009. Disponível em: <http://revista-redes.rediris.es/html-vol16/vol16_7e.htm>. Acesso em: 4 abr. 2010.

BOWDTCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.

BUENO, Wilson da Costa. Articulação de teoria e prática na pesquisa em comunicação organizacional: o Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UMESp. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: grupos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. v. 1, p. 249-261

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975, 158 p.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTORM, John W. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996. 194 p.

DRUCKER, Peter. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução Nivaldo Montingelli Júnior. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Ontologia del lenguaje**. Santiago: Dólmén, 1998. 433 p.

_____. **A empresa emergente, a confiança e os desafios da transformação**. Buenos Aires: Granica, 2000. 157 p.

EQUIPE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO INSTITUTO DAS FILHAS DE MARIA AUXILIADORA NA AMÉRICA. **Proposta de educomunicação para a Família Salesiana**. São Paulo: Salesiana, 2001.

ESCOLA SALESIANA AMÉRICA. **Sistema preventivo no âmbito da formação humano-pedagógica salesiana**. São Paulo: Salesiana, 2008.

FERRARI, Mário; KALOUSTIAN, Silvio Manoug. Introdução. In: KALOUSTIAN, Silvio Manoug. (Org.). **Família brasileira: a base de tudo**. 2. ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNICEF, 1994. p. 11-15.

FLORES, Fernando. **Creando organizaciones para el futuro**. 5. ed. Santiago: Dolmen, 1997. 194 p.

FUENTES, Claudio. **El processo de construir confiança**. Santiago; Buenos Aires: Flacso, 1996. 56 p.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 9. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 2005. 107 p.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HSM Management. **O melhor do pensamento contemporâneo em gestão empresarial: liderança e gestão de pessoas; autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Administração da identidade**. 1997. 228 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

------. Os campos acadêmicos da comunicação organizacional e de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. v. 1, p. 115-137.

_____. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997. 156 p.

LAGO, Angela Maria Chagas Villasuso. **Cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.sos estudante.com/administracao/cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

LEMOYNE, Giovanni Batt. **Memorie Biografiche di San Giovanni Bosco**. Italia: Scuola Tipografica e Livreria Salesiana, 1988. v. 2.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo. **Pesquisa em comunicação**: formulação de um modelo metodológico. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1997. 148 p.

LUIZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1996. 114 p.

LUNDASEN, Susanne. Podemos confiar nas medidas de confiança? Campinas. **Opinião Pública**, v. 8, n. 2, p. 304-327, 2002.

MARCONI, Eva Maria; LAKATOS, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MOURA, Claudia Peixoto de; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade ; SIMÕES, R. P. Comunicação das organizações nos estudos do programa de Pós-Graduação em Comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. v. 1, p. 285-304

NASCIMENTO, Arlindo Mello do. População e família brasileira: ontem e hoje. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 15., 2003, Caxambu - MG. **Anais...** Caxambu, MG: ABEP, 2006. Disponível em: <<http://www.abep.nepo.unicamp.br/>>. Acesso em: 4 abr. 2010.

NELSON, Reed; LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Casa Imagem, 1996.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Assim falou Zaratustra**: um livro para todos e para ninguém. Tradução de Mário da Silva. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

PAULA, Pe. Antônio Pacheco de. **Manual do colaborador salesiano na Inspeção São João Bosco**. Belo Horizonte: Cesap, 2005.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica**: auxiliar de estudo, da leitura e da pesquisa. 2. ed. Brasília: Edição do autor, 1999.

PEREIRA, José Haroldo. **Curso básico de teoria da comunicação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Quartet, 2007.

PEREIRA, Paula. A nova família. **Revista Época**, Rio de Janeiro: Globo, n. 293, p. 82-89, 29 dez. 2003.

PINHEIRO, Lena Vânia R. **Usuário-informação**: o contexto da ciência e da tecnologia. Rio de Janeiro: LTC, 1982. 66 p.

PROSS, Harry. **Estructura simbólica del poder**. Teoría y práctica de la comunicación pública. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1980.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2002. 635 p.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. 273 p.

ROSES Luís Kalb. **O gerente de relacionamento da unidade de TI na criação do conhecimento organizacional**. 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação)–Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

REDE SALESIANA DE ESCOLAS. **Projeto Pedagógico**: marco referencial. São Paulo: Salesiana, 2005a. (Documentos RSE, 1).

REDE SALESIANA DE ESCOLAS. **Plano orgânico operativo das equipes**. São Paulo: Salesiana, 2005b. (Documentos RSE, 2).

SCHEIN, Edgar H. **Organizational psychology**. 2. ed. Englewood Chiffs, New Jersey: Prentice Hall, 1972. 137 p.

SOLOMON, Robert C.; FLORES, Fernando; **Construa confiança**. Tradução de Zaida Maldonado. Rio de Janeiro: Record, 2002. 254 p.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2. ed. Porto: 2006. 823 p.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

STEWART, Daniel K. **A psicologia da comunicação**. Rio de Janeiro: Forense, 1972.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratados de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

TOLEDO, Flávio de; MILIONI, B. **dicionário de Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350 p.

WILSON, Watson James. The growth of a company: a psychological case study. **Advanced Management Journal**, Communication Research, v. 23, n. 1, p. 43, jan. 1966.

ANEXO A – Grupo Escolar

Avaliação de confiança dos educadores

a) Metas da Escola	
Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
Confusas; divergentes; conflitantes; Indiferentes; de pouco interesse.	Claras a todos; compartilhadas por todos; todos se interessam pelas metas; sentem-se envolvidos.
b) Participação	
Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
Poucos dominam; alguns passivos; alguns não ouvidos; vários falam ao mesmo tempo ou interrompem; alguns se isolam.	Todos participam; todos são realmente ouvidos; todos têm liberdade de se comunicar.
c) Sentimentos	
Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
Inesperados; ignorados ou criticados; relacionamento formal; artificial e frio.	Livramento expressos; reações enfáticas; reações espontâneas.
d) Diagnose de problemas do grupo	
Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
Vai diretamente a propostas paliativas; trata sintomas, e não causas básicas; protelados ou adiados.	Quando os problemas surgem, a situação é cuidadosamente diagnosticada antes de se propor uma ação; os remédios atacam as causas básicas; fica claro para todos como se resolvem os problemas.
e) Liderança	
Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
As necessidades de liderança do grupo não são preenchidas; o grupo depende demais de uma única pessoa ou de poucas pessoas; muita	À medida que surgem necessidades de liderança, vários membros as preenchem (“liderança distribuída”); qualquer um se sente livre para se

gente mandando.	apresentar como voluntário quando vê uma necessidade do grupo.
f) Decisões	
Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
As decisões necessárias não são tomadas; decisões tomadas por uma parte do grupo; outros não envolvidos; a maioria não sabe quais decisões a instituição toma.	Consenso procurado e testado; os que se desviam do consenso são considerados e utilizados para melhorar a decisão; as decisões, quando tomadas, são totalmente apoiadas.
g) Confiança	
Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
Os membros não têm confiança uns nos outros; são educados, cuidadosos, fechados; ouvem superficialmente, mas, por dentro, rejeitam o que outros dizem; têm medo de criticar ou serem criticados; os relacionamentos no ambiente não contribuem para desenvolver clima de confiança que sirva para a formação cidadã.	Os membros têm confiança uns nos outros, revelam ao grupo o que resultaria da exposição a outros; respeitam e usam as respostas que obtêm; podem expressar livremente reações negativas sem temer represálias; os relacionamentos no grupo contribuem para formação de cidadania.
Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
h) Criatividade e crescimento	
Membros e grupos em rotina; operam rotineiramente; pessoas estereotipadas e rígidas em seus papéis; nenhum progresso; os membros não são estimulados a usarem sua criatividade nem têm oportunidades de apresentar propostas de melhoria.	Grupo flexível; busca caminhos novos e melhores; indivíduos alterando-se e crescendo; criativos; apóiam-se individualmente; as pessoas são estimuladas a trazerem novidades para a instituição; há espaços para usar criatividade e oportunidade de crescimento.

i) Inovação

Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
Os membros não têm momentos de formação; não há espaço para criar coisas; ambiente cansativo; falta criatividade.	Os membros são atualizados; existem espaços, momentos para criar coisas novas.

j) Satisfação

Negativas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 positivas	
O ambiente sufoca; os indivíduos participam desse ambiente por necessidade; por falta de alternativas; tempo determinado; não se sentem valorizados.	Ambiente acolhedor; por opção; tempo indeterminado; sente-se membro do grupo; lugar de realização; faz parte da vida do indivíduo.

Fonte: Handy (1978, p. 184-185).

ANEXO B – Grupo Redes

1. O que te vincula a trabalhar nesta escola?

- Não muita coisa ou nada que me vincule.
- Uma ou algumas atividades em comum.
- Alguns amigos em comum.
- O puro prazer de estarmos juntos.
- Principalmente um laço afetivo (amizade, companheirismo, colega...).
- As pessoas se ajudam.
- Pode-se confiar um no outro.
- Temos um passado comum, uma história comum.
- Existe, no trabalho, um ambiente familiar.
- Outro motivo. Qual?

ANEXO C – Entrevista Individual

1. O que contribui para desenvolver relacionamento de confiança em seus processos comunicacionais?
2. Os princípios filosóficos dos colégios se abrem para uma comunicação de confiança?
3. O colégio contribui para espaços de iniciativa de conversas que gerem compromisso no trabalho?
4. Você contribui para o bom relacionamento interpessoal para desenvolver relacionamento de confiança?
5. No cotidiano, os valores salesianos e pedagógicos mantêm coerência entre o discurso e as ações demonstradas pela escola e contribuem para desenvolver relacionamentos de confiança?
6. As conversas, no seu ambiente de trabalho, das pessoas que trabalham neste Colégio contribuem para desenvolver relacionamentos de confiança que sirvam para sua formação como cidadão?
7. Os relacionamentos de confiança contribuem para cultura organizacional?
8. Quando você tem alguma dúvida no seu trabalho, a quem você procura para o ajudá-lo, esclarecê-lo? Por que procura essa pessoa?
9. Se tiver uma nova ideia, a quem você procura para o ajudar?
10. Você convidaria seus colegas de trabalho para irem à sua casa?
11. Você quer seguir carreira aqui no colégio. A quem você procura para o aconselhar?
12. Com quem do grupo de trabalho você tem relacionamento fora do colégio?
13. **Você pratica transporte solidário com seus colegas de trabalho?**
14. Quem são as pessoas mais solidárias aqui na instituição? Quem já o ajudou, aqui no colégio, em questão financeira?
15. Qual seu motivo para estar neste colégio? O que mais o motiva a estar nele?
16. Como você se sente em relação à metodologia salesiana de trabalho salesiano?
17. Como você avalia os processos de comunicação no seu colégio (notícias, ordens, instruções e outros)?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)