



A CONFIANÇA NA PERSPECTIVA DAS REPRESENTAÇÕES SIMBÓLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Resumo: O artigo preconiza a discussão sobre os aspectos simbólicos relacionados com a construção da confiança em uma instituição de educação superior, considerada relevante no cenário das organizações do conhecimento. Destaca, no seu escopo teórico, os principais trabalhos disponíveis em bases de dados orientadas para a oferta de trabalhos científicos. A metodologia se apresenta sob a égide da busca sistemática para estruturação do corpo teórico-empírico que orienta a reflexão estruturante sobre o tema. No decurso da estruturação empírica, apresentam-se considerações sobre a confiança, determinando as principais bases que envolvem sua consolidação, e sobre os aspectos simbólicos que são apresentados a partir do estudo dos trabalhos em questão. Por fim, após tratar da construção da confiança utilizando as bases de uma entrevista realizada em uma instituição educacional e que confirma os aspectos que são evidenciados na pesquisa, o artigo traz as considerações finais retratando a relevância da continuidade dos estudos vinculados à temática, considerando, sobretudo, a estrutura das organizações do conhecimento.

Palavras-Chave: Confiança. Educação Superior. Gestão do conhecimento. Aspectos simbólicos.

1 INTRODUÇÃO

Na era do conhecimento as organizações buscam novas formas de consolidar o seu desenvolvimento por meio de ferramentas que preconizam a interação e a interatividade, alinhando seus esforços internos para o desenvolvimento de ações vinculadas à convergência de objetivos. Isso ocorre nas organizações que encontram-se em um patamar de desenvolvimento diferenciado, as quais valorizam o capital intelectual – ativos intangíveis – e consideram as pessoas como a base preponderante para a produção, o desenvolvimento e a disseminação de conhecimento.

Esse aspecto permite a construção de uma série de ferramentas que estão fundamentadas em um processo construtivo que permitem a consolidação de esforços para a construção da identidade organizacional, entendida como a base estruturante do seu processo de produção de conhecimento. Ao se posicionar em um ambiente no qual o principal fator de produção é o conhecimento, os aspectos que surgem como sendo fundamentais a uma orientação estratégica e para um posicionamento sistêmico deve se estabelecer sob a égide de contatos formais, mas principalmente sob os pilares de contratos e relações informais sustentáveis e sólidas.

Com o achatamento de pirâmide organizacional e com a mudança nos paradigmas da gestão, as empresas buscam outras formas de desenvolver sua episteme, o que acontece por meio de uma discussão constante sobre o alinhamento estrutural de sua estrutura. A confiança, nesse sentido, se mostra como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento desse tipo de relação, já que institui práticas, métodos, ferramentas e instruções que visam o desenvolvimento de atividades simbólicas e que visam a orientação para o alto desempenho.

Por ser um instrumento que é constituído sob uma estrutura informal, a confiança depende de aspectos simbólicos e que se posicionam num contexto de valor agregado, no qual os envolvidos devem acreditar para consolidar um processo sistemático de produção de



conhecimento e ações. Quando esses aspectos surgem, a confiança se estabelece como um processo que é alinhado com a estratégia da empresa, ou da organização na qual ela é, ou está sendo, preconizada.

Com base nesses pressupostos, o artigo versa sobre os aspectos simbólicos que constituem a confiança nas organizações, tendo como pano de fundo uma discussão baseada em estudos que vinculam a confiança como um processo, a gestão do conhecimento e os aspectos simbólicos que envolvem a constituição da confiança. O estudo, além de utilizar materiais destacados em determinadas bases de dados, tem como base um caso específico e concreto, utilizando as bases estruturais de uma entrevista em profundidade para confirmar os dados que estão destacados nos trabalhos que compõem o estudo.

Em sua estrutura, o trabalho apresenta um capítulo introdutório que destaca as principais diretrizes da pesquisa. Na sequência surgem as descrições metodológicas, as quais estão centradas na busca sistemática como parte da composição do arcabouço teórico, o referencial teórico-empírico, que destaca os principais conceitos que envolvem o trabalho, e a descrição específica dos resultados da investigação. Por fim, apresentam-se as considerações finais que destacam o caráter interpretativista da pesquisa e proporcionam bases para investigações futuras.

2 METODOLOGIA

O artigo é fruto de uma reflexão estruturada sob a égide de um determinado problema e elenca ordenamentos científicos que visam a construção do conhecimento a partir de uma reflexão sistêmica. Para tanto, utiliza-se uma série de determinações metodológicas que congregam para o desenvolvimento do processo simbólico que envolve a produção, fomentando o pensamento sistemático que é vinculado a consolidação da proposta de conhecimento. Nesse sentido, a partir dos apontamentos dessa proposta, a pesquisa fundamenta-se na perspectiva interpretativista, centrada nas inferências de Bordieu (1982), Taylor e Bogdan (1984) e Miles e Huberman (1994), os quais destacam a inferência e contribuição do processo de desenvolvimento dos processos de interdependência de conhecimento a partir de orientações sistêmicas.

O processo científico em si elenca contribuições que centram-se na perspectiva de Köche (1997), orientando o processo criativo que determina a relação intensa de conhecimento que envolve os envolvidos no âmbito da pesquisa. Em epitome, o processo de desenvolvimento de conhecimento leva em consideração a estrutura semântica dos que se envolvem na formação estrutural e sistêmica do processo construtivo. Em uma perspectiva exploratória, a investigação também se centra nas colaborações destacadas por Popper (1978), as quais orientam um processo epistemológico de compreensão da realidade em uma perspectiva crítica, determinando a convergência de conhecimentos.

O artigo também está centrado no estudo de caso, que é descrito por Souza, Fialho e Otani (2007), e na busca sistemática, que é um processo que visa a construção de uma revisão teórico-empírica sustentada com um mínimo de viés e desenvolvida sob a ótica de uma estrutura científica validada pela comunidade acadêmica. De acordo com Tranfiel, Dnyer e Smart (2003) e Galvão, Sawada e Trevizan (2004) que destacam a possibilidade da estruturação teórica a partir de um processo de elaboração científica, coleta, análise e síntese de dados de acordo com um processo de categorização.



A investigação, baseada nas premissas da busca sistemática, está orientada para responder aos seguintes questionamentos:

- A) Quais são os estudos empíricos, oriundos de bases de dados consolidadas na comunidade científica, que tratam da confiança na perspectiva da gestão do conhecimento?
- B) Quais são os aspectos que convergem a representações simbólicas no processo de construção da confiança em organizações do conhecimento?

Sob a ótica dessa estruturação, a investigação considera os materiais publicados em estudos validados cientificamente na perspectiva de gestão do conhecimento que estão publicados em bases de dados disponíveis ao público e a comunidade científica, considerando recortes metodológicos que seguem dentro da perspectiva descritiva-analítica, baseado em premissas de conveniência para os pesquisadores.

Os recortes levaram em consideração os artigos que mantêm uma relação com a gestão do conhecimento e a confiança em estruturas técnico-organizacionais baseadas em relações com indivíduos. O corte ainda considera os conceitos de confiança publicados a partir do ano de 2007, com o foco nas pesquisas qualitativas e interpretativistas desenvolvida sob as bases de conceitos vinculados ao pensamento de Taylor e Bogdan (1984).

Para identificar os materiais utilizados, considerando a base Scielo, o Google Acadêmico e a base Scopus, utilizou-se termos que identificavam a essência da problemática elencada e prevista na ordem metodológica da pesquisa, coletando artigos, teses e dissertações, na íntegra, que versam sobre a confiança. O resultado apontou para cerca de 30 trabalhos que tem relação direta com o tema, sendo 33 selecionados para compor o estudo em tela. Eles são apresentados a partir da categorização, apresentada mais adiante.

Com base nas construções teóricas, consolidadas pela revisão sistemática, a pesquisa também contará com a contribuição dos resultados da entrevista em profundidade, desenvolvida, dentro das orientações de Taylor e Bogdan (1984), a qual compreendeu a verificação, a compreensão e o mapeamento do processo de construção de confiança entre os gestores e orientadores educacionais de uma instituição de educação profissional localizada no município de Florianópolis.

3 CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino em educação superior e tecnológica, além de contribuições importantes na esfera do ensino profissionalizante. Ela está localizada em Florianópolis, oferecendo atividades livres e técnicas na área da imagem pessoal e da saúde. A equipe responsável pelo educacional é formado por 1 coordenadora da área da beleza, 2 coordenadoras da área da saúde, 1 pedagoga e 1 coordenadora geral do setor.

Considerando as atividades em educação superior, a instituição atua eminentemente na área dos cursos superiores de tecnologia, destacando-se pelas referências que possui na avaliação institucional a partir de seus conceitos institucionais que concretizam a relevância de suas atividades.



As entrevistas foram realizadas com as gestoras educacionais citadas acima e com a diretora da unidade de ensino, todas feitas individualmente na própria unidade de ensino com horário marcado com o pesquisador/aluno. Apenas uma coordenadora está trabalhando na instituição a menos de 6 meses e a pedagoga a menos de 1 ano de casa, as demais estão na unidade há um tempo significativo.

4 A CONFIANÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A confiança na perspectiva da gestão do conhecimento tem bases, sobretudo, nos trabalhos de Ramacciotti (2007), Sobral (2010), Nigro e Azevedo (2011), Holanda, Francisco e Kovaleski (2009), os quais versam sobre a estruturação do processo de consolidação das relações informais no processo de desenvolvimento de uma relação interdependentes no contexto organizacional. Isso decorre de uma série de atividades que visam a interlocução das ações convergentes e da estruturação de artefatos que orientem o processo de construção, disseminação, compartilhamento e difusão de conhecimento para a estruturação dos objetivos organizacionais.

Na perspectiva elencada por Ramacciotti (2007), identifica-se que a confiança é um processo interdisciplinar e voltado para a construção de procedimentos confiáveis e validados pelos envolvidos em um determinado processo. Este aspecto é baseado em aspectos motivacionais que visam a quebra de barreiras que controlam os relacionamentos interpessoais e que consolidam mecanismos que tem a intenção de minimizar a incerteza nas atitudes. Além disso, utilizando bases das reflexões de Sahay (2003), a confiança é um processo que envolve a construção e o desenvolvimento de competências que qualificam os relacionamentos, promovendo o compromisso mútuo.

O trabalho de Ramacciotti (2007) ainda se estrutura em uma base semântica de controle de atividades emocionais e de desenvolvimento de relacionamentos humanos baseados na cognição, na ética, nos aspectos emocionais, comportamentais e institucionais, evidenciando a necessidade de relações interdisciplinares que conduzam o desenvolvimento das atividades que mantêm as relações interpessoais.

Na perspectiva comportamento, busca-se o alinhamento com as ideias de Cowles (1996), destacando a necessidade da estruturação de aspectos simbólicos e que congreguem de enxertos ideológicos para a formação das relações, orientando as crenças em uma determinada realidade e o posicionamento conceitual sobre um determinado fenômeno. Já na perspectiva da cognição, o estudo é fundamentado sob a égide das orientações de Mcallister (1995), o qual evidencia que o processo de construção da confiança se dá por intermédio da consolidação de um aprendizado semântico e estruturado dos comportamentos desenvolvidos, criando confiabilidade e ações orientadas para resultados compartilhados, seguindo a perspectiva da gestão do conhecimento que é apresentada no trabalho de Holanda, Francisco e Kovaleski (2009).

Já no contexto emocional, ético, comportamental e institucional, o trabalho de Ramacciotti (2007) encontra guarida nas reflexões de Sobral (2010), destacando que a construção da confiança é orientada para a observância de relações que mantêm objetivos convergentes, que observam estruturas legais, normativas e institucionais definidas, além de ser empregada por um motivo concreto e estruturado num contexto organizacional. O termo é definido como um instrumento que orienta as relações organizacionais que são aplicadas no desenvolvimento de um



escopo estratégico organizacional, entendido como a base fundamental da gestão do conhecimento na organização e que exige práticas sistêmicas e dialéticas de contextualização dos métodos gerenciais preconizados.

No trabalho de Sobral (2010), reitera-se, a confiança é compreendida como uma prática empresarial que visa o desenvolvimento de processos vinculados à negociação e que promovem a interação social que a organização necessita para a consolidação da produção de conhecimento e do processo constante de criação de valor que é um ordenamento fundamental da sociedade do conhecimento. O estudo, vinculado à percepção construtiva de Barry e Robinson (2002) Barry e Robinson (2002), destaca que a confiança é um aspecto que visa o sacrifício de determinismos pessoais em prol do desenvolvimento de uma relação de perspectiva complexa que se constrói em um determinado interregno temporal.

Ainda com base nas reflexões de Sobral (2010), a confiança é um aspecto que pode se tornar defensivo e, sobretudo, vinculado a dependência de recursos, os quais estão vinculados a determinadas posturas sociais que envolvem o compartilhamento de informação e a construção de conhecimento. Isso é previsto também nos estudos de Nigro e Azevedo (2010), o qual está amparado no pressuposto educacional e determina que a confiança seja estabelecida sob inferências interculturais e simbólicas, as quais devem compartilhar a intenção de produzir conhecimento.

Ao compreender a gestão do conhecimento como um processo de interações sistemáticas que visam a construção, compartilhamento e disseminação de conhecimento, tal como é discutido por Craver (2003), percebe-se que o estudo de Holanda, Francisco e Kovaleski (2009) busca o desenvolvimento dos pressupostos vinculados com a construção da confiança a partir da estruturação de aspectos temáticos e simbólicos que possuam relações interdependentes com os envolvidos em um determinado processo intra ou inter-organizacional. O estudo também encontra subsidio nas contribuições de Mizrahi e Canen (2012), o qual elenca a utilização de instrumentos específicos para o desenvolvimento dos processos de reflexão sobre o desenvolvimento organizacional, buscando, entre outros aspectos, a confiabilidade nos dados e nas informações da empresa a partir de um sistema participativo de discussão. Em uma ótica perspectiva e multicultural, a confiança é definida como um processo de construção constante e que consolida a discussão nas bases organizacionais por meio da utilização metodológica de procedimentos específicos baseados em relações humanas, as quais se amparam em perspectivas simbólicas aplicadas ao desenvolvimento de bases fundamentais para a construção da confiança.

5 A CONFIANÇA NA PERSPECTIVA DOS ASPECTOS SIMBÓLICOS

A gestão do conhecimento pressupõe a utilização de instrumentos que orientam o processo de construção da espiral virtuosa do conhecimento no âmbito organizacional, partindo de um pressuposto ontológico que orienta a explicitação do conhecimento, tal como é destacado por Sobral (2010). É nessa perspectiva que a confiança se apoia, principalmente no momento em que exige uma integração concreta de metodologias e formas para que seja consolidada, determinando a qualificação dos relacionamentos interpessoais.

Esse aspecto encontra base nos estudos de Ramacciotti (2007), de Mazzalli, Junior e Furlaneto (2011), de Rodrigues (2009), de Martins e Rineiro (2008) e de Barros et.al. (2010). Os



materiais destacam algumas ferramentas e interlocuções que se colocam para o desenvolvimento de um processo construtivo que leva em consideração a interação de indivíduos para o fortalecimento de relações no contexto organizacional, estruturando o conceito de confiança que é apresentado por Sahay (2003).

Em função da complexidade da organização e de sua dependência das relações humanas, é importante possuir mecanismos que validem as práticas e as culturas interdependentes no contexto do ambiente, permitindo que existem maneiras sustentáveis de se desenvolver práticas perenes de construção, desenvolvimento e validação da confiança. Isso pode ser identificado no momento em que Ramacciotti (2007) destaca os diversos contextos onde a confiança busca amparo, classificando-a como um processo construtivo e sistemático de desenvolvimento de relações orgânicas e sustentadas nos contratos informais.

Para tanto, surgem aspectos simbólicos que são responsáveis pelo desenvolvimento das habilidades que permitem a consolidação da confiança na perspectiva organizacional, orientando as relações que se constroem entre os indivíduos. Busca-se, com base nos estudos de Mazzalli, Junior e Furlaneto (2011), o desenvolvimento de habilidades que são responsáveis por minimizar os riscos de perda dos recursos estratégicos que são preconizados nas relações interpessoais, tendo em vista a vulnerabilidade encontrada nesse tipo de aspecto. O surgimento de aspectos simbólicos ganha notoriedade, sobretudo, quando identificam-se possibilidades de ganhos mútuos entre os envolvidos, já que existe riscos envolvidos e uma possível perda de recursos, caso exista falhas ou incoerências no processo de transmissão de informações, artefatos ou soluções.

Surge, com base nesses pressupostos, aspectos que tornam-se simbólicos a partir do momento em que são considerados por aqueles que estão envolvidos com o desenvolvimento do processo organizacional, nesse caso, com o auxílio da entrevista realizada, onde é possível identificar que a confiança, no ambiente da pesquisa, é consolidada por intermédio de relações informais que validam contratos sólidos, pela comunicação interna, por intermédio de treinamentos e qualificações a partir do diálogo constante entre os pares e os envolvidos no processo organizacional da instituição.

5.1 A Confiança na perspectiva informal: Construindo contratos sólidos

O trabalho de Ramacciotti (2007) elenca alguns termos que determinam o desenvolvimento da confiança a partir da percepção das relações interdependentes que convergem à observância de políticas e procedimentos informais no contexto organizacional. Isso é desenvolvido e consolidado no momento em que surgem os pressupostos que promovem a sinergia entre os envolvidos e permitem, além de uma relação baseada em objetivos comuns, a construção de um processo de diálogo constante em prol do desenvolvimento da estrutura da organização.

Esse fator também encontra base no trabalho de Fleury (2002), o qual enseja o desenvolvimento do clima organizacional por intermédio das relações positivas, enfatizando a importância da confiança no processo de relacionamento no âmbito organizacional. Do ponto de vista da gestão do conhecimento, o trabalho de Ramacciotti (2007) consolida essa ideia e apresenta um instrumento que determina a constante relação intraorganizacional baseada em



compromissos mútuos e consonantes, traduzindo a estratégia da organização sob a ótica de um processo que visa o compartilhamento e a disseminação das questões estratégicas empresariais.

Nesse contexto, a partir dos dados identificados na entrevista desenvolvida, percebe-se que a confiança na instituição objeto de estudo também é orientada na perspectiva das relações informais, utilizando-se de instrumentos que visam a interação e a convergência de esforços, tendo na estratégia o ponto central para inserir a comunidade estudantil no desenvolvimento institucional. Ao atuar em um cenário que é traduzido por Sobral (2010), a instituição objeto de estudo se posiciona de modo a ensejar a construção constante de um conhecimento que deve envolver os responsáveis por seu posicionamento, congregando alunos, professores e comunidade na construção da confiança e da identidade institucional.

Na instituição, por meio de uma constante interação informação entre as pessoas, a confiança também é construída a partir das reflexões de Silva e Oih Yu (2009), destacando o fato de que há uma busca constante pelo bem estar a partir de regras claras que orientam o processo de trabalho e o desenvolvimento da convivência, alinhando o ambiente institucional dentro da perspectiva elencada pelos autores no trecho que segue:

A partir da idéia de que as pessoas perseguem a maximização de seu bem-estar, o senso de controle constitui tema relevante para melhor entender como as pessoas podem decidir sobre temas que afetam ou afetarão a manutenção de seu estilo de vida, destacadamente itens relacionados a investimentos pessoais, como é o caso da constituição de aposentadoria. Ademais, na ausência do senso de controle, as pessoas tendem a sentir-se inseguras, possibilitando o desencadeamento de efeitos sobre seu desempenho, no exercício de papéis na sociedade, na convivência familiar, ou mesmo no desenvolvimento de suas atividades profissionais. Essas noções de como as pessoas tomam decisões têm motivado o rápido crescimento do campo das finanças comportamentais ao redor do mundo. Por outro lado, no âmbito nacional, a questão ainda se encontra pouco explorada. (SILVA E OIH YU 2009, p.3).

Com base nestas considerações, a confiança se torna um processo que é constituído muito mais do ponto de vista informal, tendo em vista o envolvimento de conceitos como motivação, papéis profissionais e as particularidades que envolvem a formação social, educacional e estrutural de cada individuo que compõe um determinado cenário. À instituição estudada, considerando a construção da confiança no curso da relação entre gestores e orientadores educacionais, percebe-se, por meio dos registros da entrevista, que o processo segue, de fato, a linha traduzida nos trabalhos descritos, considerando práticas de informalidade na construção de relações interdependentes.

O trabalho de Silva e Oih Yu (2009) e o resultado das entrevistas realizadas, permitem inferir que o processo de construção da confiança, mesmo numa perspectiva informação, sofre influências de uma série de aspectos ambientais e que devem ser considerados na construção de políticas e direcionamentos institucionais. Isso fica claro no momento em que utiliza-se como pano de fundo os estudos de Pearlin e Skaff (1996), que destacam diversas variáveis que devem ser consideradas no processo de delimitação das competências necessárias para o desenvolvimento da confiança. Isso vai resultar em uma reflexão sobre quais são os principais comportamentos que vão orientar o processo, deixando em evidências itens como a participação



ativa no na construção da confiança, a maturidade, o nível de envolvimento com as políticas institucionais e, até mesmo, o senso de auto-confiança que é tratado por Ross e Willigen (1997), já que isso orienta a percepção do indivíduo sobre as relações ensejadas.

Sob esses pressupostos, num contexto de informalidade, a confiança se consolida por meio de práticas que são fundamentais para a gestão do conhecimento, considerando o processo de construção, disseminação e compartilhamento de conhecimento, observando a cadeia de valor que é orientada para o desenvolvimento da competência. Essas práticas, delimitadas indiretamente no trabalho de Ramacciotti (2007) e Sobral (2010), evidenciando que itens como a comunicação interna, o desenvolvimento técnico e o diálogo são fatores chave para o desenvolvimento da confiança.

5.2 O Processo de Comunicação Interna

Na perspectiva das relações internas, considerando o processo de comunicação, a confiança é delimitada por meio de um processo de interlocução constante que considera a estrutura que foi discutida por Sung e Silva (1995), o qual salienta a necessidade de constituir uma relação que pressupõe a disposição de ambas as partes para o fortalecimento do contrato interpessoal de objetivos convergentes. A comunicação interna, nesse contexto, é uma ferramenta fundamental e que proporciona a construção cognitiva e a consolidação da confiança em uma perspectiva de aprendizado, tratando a gestão do conhecimento como base para a orientação sobre as ações emocionais e comportamentais que envolvem a estrutura social em discussão.

Os estudos de Kasperson, Golding e Tuler (1992), buscam consolidar uma estrutura de pensamento que determinam a ligação emocional entre os envolvidos e, quando num contexto organizacional, entre os setores e agentes relacionados com os objetivos organizacionais em voga. Nessa construção, é importante que exista uma interação comportamental e conceitual que oriente as ações que serão desenvolvidas, considerando, sobretudo, a importância da participação daqueles que são os responsáveis por constituir um processo relacional entre os envolvidos com a organização.

Esses pressupostos confirmam o que foi percebido nas entrevistas realizadas, principalmente no momento em que percebe-se que a comunicação é um processo fundamental para o fortalecimento das propostas institucionais que envolvem a comunidade estudantil na instituição que se constituiu em objeto de estudo desse trabalho. De acordo com a investigação, surgem aspectos que determinam a formação de um pensamento comum e de conceitos que são referenciais na formação da identidade organizacional, permitindo que os envolvidos criem laços de relação a partir do discurso ideológico que é orientado para o desenvolvimento de uma proposta institucional.

Ao envolver todos os responsáveis pela identidade da instituição, percebe-se que a confiança, no ambiente em estudo, se constrói a partir das definições que estão propostas no trabalho de McIlister (1995) e de Mayer, Davis e Schoorman (1995), já que no momento em que a confiança pressupõe um conjunto comportamental de ações, ela envolve, entre outros aspectos, um discurso eloquente sobre os itens que compõem a estrutura da organização, consolidando, no processo de comunicação interna, a ferramenta responsável por criar um ambiente multidimensional de reflexão e de compartilhamento de ideias.



A partir dos direcionamentos encontrados no trabalho de Ramacciotti (2007), a confiança se estabelece no decurso do processo organizacional a partir do auxílio da comunicação interna quando promove a confiança interpessoal baseada no discurso que é compartilhado entre os indivíduos que estão engajados em um determinado movimento organizacional, considerando as políticas e as relações sociais que serão alinhadas na proposta da organização. No momento em que a instituição, organização ou qualquer organismo social envolvem seus participantes em um processo de diálogo e discussão perene e constante, surgem ações que visam qualificar as relações e manter um espaço livre de construção onde os envolvidos possam se manifestar a todo o momento.

Na entrevista, desenvolvida como instrumento consolidador do trabalho, isso é identificado por meio da fala de um dos entrevistados que rechaça o fato do compartilhamento de informações tornar-se um mecanismo de interação constante e de construção coletiva do pensamento organizacional. Ele evidencia que a informação é transmitida a toda comunidade estudantil e, quando pertinente, o espaço é aberto à professores, estudantes, gestores e demais envolvidos com o construto institucional. Esse fator, além de consolidar a confiança numa perspectiva cognitiva e institucional, também consolida o processo de construção dos contratos validos informais e partir da dimensão destacada por Ramacciotti (2007), intitulada de afetiva, a qual requer a contribuição dos treinamentos, qualificações e do diálogo entre pares aplicados à sua consolidação.

5.3 Contribuição dos treinamentos

A confiança como aspecto determinante para as relações informais se apoia em pressupostos que visam o desenvolvimento de contratos de parcerias, relações e demais movimentos sociais que preconizam a sinergia no desenvolvimento das relações. Em uma perspectiva sistemática e pragmática, a confiança, de acordo com Ramacciotti (2007), se apoia nas contribuições de Mcknigh e Chervany (1998), destacando os pontos centrais que envolvem a influência e algo que pode ser desenvolvido de modo equacionado e mensurado por competências ou características específicas.

Ao compreender a confiança como aspecto vinculado a uma perspectiva de qualificação, percebe-se que é fundamental que o processo se consolide de maneira gradual e integra, considerando competências necessárias para a formação de um contrato informal, mas sólido na perspectiva das relações. É nesse contexto que os treinamentos estão consolidados como ferramentas que vinculam as competências necessárias para o fomento de relações convergentes, direcionando percepções orientadas aos mesmos objetivos.

No trabalho de Barros et.al. (2010), é possível identificar esse direcionamento, já que o processo de construção, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento também requer práticas sistemáticas para a consolidação de um processo eficaz de gestão. Ao se apoiar no trabalho de Stevens (1994) para refletir sobre a gestão organizacional, identifica-se que os pressupostos que vinculam as práticas de construção do conhecimento organizacional amparam-se em processos que visam o desenvolvimento de métodos e técnicas que visam a qualificação, orientando treinamentos que também são orientados para a estruturação do clima organizacional.



Quando bem realizados, é possível inferir, tal como identificou-se nos resultados das entrevistas realizadas, que a confiança se consolida na perspectiva formal, estruturando relações informais.

Os treinamentos, aplicados ao processo de desenvolvimento da confiança, busca consolidar itens que são destacados no trabalho de Ramacciotti (2007), orientado pelas inferências de Hosmer (1995), e que salienta a necessidade de preconizar aspectos que visam o equilíbrio e a sobriedade nas decisões que visam o desenvolvimento organizacional. Ao analisar as definições postas nos trabalhos em voga, percebe-se que os treinamentos aparecem como sendo uma forma de equacionar as desigualdades na perspectiva epistemológicas e de conhecimento, interferindo na integridade, na competência, na lealdade, na franqueza e, sobretudo, na consistência do processo de relação, onde os objetivos, pessoais e organizacionais, devem estar em constante interação.

No trabalho de Francisco et. al. (2011), percebe-se que isso também se aplica no desenvolvimento de atividades que se utilizam da cognição situada e, portanto, possuem as bases em um procedimento que visa a qualificação das ações relacionadas a consecução de determinados objetivos. Do ponto de vista institucional, o trabalho de Rousseau, Sitkin e Burt (1998), referenciado nas colaborações de Ramacciotti (2007), atestam que os treinamentos podem, também, criar um processo de ressignificação das interações e dos comportamentos que determinam o estado da arte na organização.

Nesse processo, os treinamentos orientam a função de suprimir as vulnerabilidades encontradas nas relações interpessoais e congregam os esforços para a construção de um ambiente propício à trocas, minimizando o impacto desproporcional de resultados que dependem das relações pessoais. Os contratos informais, consolidados pela confiança, tornam-se instrumentos que dependem, sobretudo, de um amparo que visa o desenvolvimento de competências, as quais são aplicadas em um contexto sistemático, multiparadigmático e de diálogo constante.

5.4 Diálogo ético entre pares

O processo de construção de confiança, nas bases descritas pelos estudos de Ramacciotti (2007), destacam considerações que estão alinhadas ao estudo de Teixeira (1998), vinculando o processo de construção de contratos informais a partir do diálogo constante entre os envolvidos. Isso permite que a confiança seja construída em uma perspectiva ética e baseada na constante construção e troca de conhecimentos, permitindo o alinhamento de condutas e comportamentos que orientem às práticas do negócio.

Nessa perspectiva, torna-se possível o desenvolvimento de um senso crítico que visa a construção de códigos que determinem a conduta e o compartilhamento de experiências e conhecimentos tácitos a partir de um diálogo constante entre os pares, permitindo que os dirigentes, dirigidos e toda comunidade organizacional construam um ambiente saudável e democrático orientado para o desempenho e a convergência. Ao identificar o que é proposto por Wood (2000), percebe-se que o diálogo também é uma ferramenta concreta de mapeamento de desempenho na organização, já que permite a reflexão sobre condutas enraizadas e bases culturais que podem se tornar empecilhos ao desenvolvimento do processo estratégico da empresa.



No ambiente objeto de estudo, as entrevistas apresentaram um retrato semelhante a que é posto, já que os pares, sobretudo os docentes, buscam no diálogo constante uma forma de discutir os valores básicos da entidade, determinando os compromissos e discutindo o que é necessário para o desenvolvimento constante da confiança no contexto da instituição. Desse modo, o diálogo entre os pares, principalmente no âmbito dos professores, permite que sejam desenvolvidos critérios de conduta vinculados aos principais interesses da instituição, à compreensão dos requisitos de regulação e também tem relação com as informações gerais que são salientadas por Ramacciotti (2007), centrados no estudo de Wood (2000), determinando o processo dialógico como base para o desenvolvimento de uma discussão perene sobre os critérios que orientam a percepção sobre determinado contexto organizacional.

O diálogo também surge como sendo um aspecto determinante na discussão de comportamentos explícitos e informais que versam sobre a construção de confiança em uma perspectiva de informalidade. No momento em que a discussão constante orienta condutas e regras formais e não formais, percebe-se que o diálogo também é um instrumento que permite a interação com os diversos membros da comunidade organizacional, no caso da instituição estudada a comunidade estudantil e social. Isso contribui para o que é estabelecido no estudo de Barros et.al. (2010), já que esse processo de reflexão permite o compartilhamento de conhecimento e, quando for o caso, a explicitação de conhecimento relevante às organizações.

Entre outros aspectos, o diálogo entre os pares ainda permite que os envolvidos com o processo organizacional e com as funções institucionais, em todos os modelos organizacionais e na instituição estudada, se consolidem em um processo interdisciplinar e interdependente, permitindo uma troca constante de experiências, informações e que orienta a construção de conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo é fruto de um processo reflexivo e construtivo baseado na perspectiva interpretativista, se pautou em procedimentos sistemáticos de pesquisa que evidenciaram a busca sistemática como sendo a base preponderante para o desenvolvimento da pesquisa. No momento em que surgem cerca de XX trabalhos que versam sobre a confiança, a intenção precípua do trabalho foi identificar quais seriam os aspectos simbólicos responsáveis pela construção da confiança nas organizações, utilizando as colaborações de uma entrevista em profundidade realizada em uma instituição educacional localizada em Florianópolis.

A partir dos estudos identificados, percebe-se que os aspectos listados como sendo os símbolos concretos de construção de confiança surgem como sendo propostas adaptáveis e propositivas em uma perspectiva da gestão do conhecimento, orientando processos sistemáticos de construção, compartilhamento e disseminação de conhecimento organizacional. Por meio desses aspectos, percebe-se que a confiança é fundamental no decurso da construção dos relacionamentos organizacionais, sobretudo os informais e que tem uma relação direta com as principais decisões tomadas em âmbito organizacional.

Com o que é listado, tendo na comunicação interna, nos treinamentos e nos diálogos indiretos entre os pares, percebe-se que a confiança é um aspecto que visam o desenvolvimento



de um processo sistemático de formação de padrões organizacionais, onde visa-se uma estruturação concreta da organização que atua na era do conhecimento.

A partir dos estudos empíricos preconizados pela busca sistemática nas bases em pesquisas consideradas, pode-se considerar que a confiança é fundamental para constituir práticas concretas de gestão do conhecimento que determinem um processo sistemático de compartilhamento de conhecimento organizacional, fomentando discussões internas que consolidem a cadeia de valor do conhecimento na estrutura da empresa. No âmbito da instituição objeto de estudo, considerando as contribuições breves proporcionadas pela entrevista, percebe-se que a confiança se utiliza dos aspectos simbólicos que são evidenciados nos trabalhos encontrados e orientam o processo de formação das relações organizacionais.

Nas representações simbólicas proposta percebe-se que todos os itens apresentados como base para a construção da confiança se desenvolvem em uma perspectiva concreta, mas não necessariamente se adequam a todas as organizações. É por isso que o as descrições teórico-empíricas apresentadas no texto devem ser consideradas como um ponto de vista aplicado a um determinado modelo organizacional, mas que permite um processo de reflexão voltado a adaptação do modelo sugerido para outras tipologias institucionais, organizacionais ou sociais que necessitem de procedimentos sistemáticos voltados à construção da confiança.

REFERÊNCIAS

BARROS, Jeanine da Silva; CIUPAK, Liége Franken; PAIVA, Márcia Regina; TOMAÉL, Maria Inês. **Gestão do conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento.** Ponto de Acesso, Salvador, v. 4, n. 2, p. 33-57, set. 2010.

BARRY, B; ROBINSON, R. *Ethics in conflict resolution: The ties that bind. International Negotiation*, v. 7, n. 2, p. 137-142, 2002.

BARRY, B; ROBINSON, R. *Ethics in conflict resolution: The ties that bind. International Negotiation*, v. 7, n. 2, p. 137-142, 2002.

BOURDIEU, Pierre. *Lección sobre la lección.* (Edición original: Leçon sur la leçon). Paris: Les Éditions de Minuit, 1982.

COWLES, Deborah L. *The role of trust in customer relationships: asking the right questions. Management Decision*, v. 4, n. 1, p. 272-282, Fall/Winter 1996.

CRAVER, C. *Negotiation styles: the impact on bargaining transactions. Dispute Resolution Journal*, v. 58, n. 1, p. 49-56, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Editora Gente, 2002.



FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. MELO, Pedro Antônio. HELOU, Angela Regina Amin; OTANI, Nilo. **Evidências empíricas da gestão do ensino superior a partir da utilização dos mapas cognitivos e da cognição situada.** RAD Vol.13, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2011, p.131-160. 2011.

GALVÃO, C.M.; SAWADA, N.O; TREVIZAN, M.A. **Revisão sistemática: recursos que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem.** Revista Latino-am Enfermagem 2004. Maio-junho: 12 (3) 549-56. São Paulo: USP 2004.

HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso; FRANCISCO, Antonio Carlos; KOVALESKI, João Luiz. **A percepção dos alunos do mestrado em engenharia da produção sobre a existência de ambientes de criação de conhecimento.** Ci. Inf., Brasília, v. 38, n. 2, p. 96-109, maio/ago. 2009.
HOSMER, Larue T. *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics.* *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 379-403, April 1995.

KASPERSON, Roger E.; GOLDING, Dominic; TULER, Seth. *Social distrust as a facilitator in setting hazardous facilities and communication risks.* *Journal of Social Issues*, v. 40, n. 4, p. 161-187, Winter 1992.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MARTINS, Anabela Correia; RIBEIRO, José Luis Pais. **Desenvolvimento e validação da escala de auto-eficácia para utilizadores de cadeira de rodas.** *Análise Psicológica* (2008), 1 (XXVI): 135-145. 2008.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. *An integrative model of organizational trust.* *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709- 734, October 1995.

MAZZALI, Leonel; JUNIOR, Celso Machado; FURLANETO, Cristiane Jaciara. **O nexó entre formalização e confiança na gestão da relação cliente-fornecedor.** *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 571-586, 2011.

MCALLISTER, Daniel J. *Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.* *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, February 1995.

MCALLISTER, Daniel J. *Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.* *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, February 1995.



- MCKNIGHT, D. Harrison; CHERVANY, Norman L.; CUMMINGS, Larry L. **Initial trust formation in new organizational relationships.** *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 473-490, July 1998.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michel A. **Qualitative data analysis. An expanded sourcebook.** SAGE Publications. 1994.
- MUZRAHI, Saul Eliahú; CANEN, Alberto G. **Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino.** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-50, jan./mar. 2012.
- NIGRO, Rogério Gonçalves; AZEVEDO, Maria Nizete. **Ensino de ciências no fundamental 1: perfil de um grupo de professores em formação continuada num contexto de alfabetização científica.** *Ciência & Educação*, v. 17, n. 3, p. 705-720, 2011.
- PEARLIN, L. I; SKAFF, M. M. **Stress and life course: a paradigm alliance.** *The Gerontologist*, 36(2), 239-247. 1996.
- RAMACCIOTTI, Claudio. **A Ética e a confiança nas organizações: um estudo descritivo junto a profissionais da grande São Paulo.** Tese de Doutorado (177 págs.). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2007.
- RODRIGUES, Jorge. **Conselho de administração e confiança dos accionistas. revista portuguesa e brasileira de gestão.** 2009.
- ROSS, C; WILLIGEN, M. van. **Education and the subjective quality of life.** *Journal of Health and Social Behavior*, 38(3), 275-297. 1997.
- ROUSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S. **Not so different after all: a cross-discipline view of trust.** *The Academy of Management Review*. [Edição especial sobre confiança], v. 23, n. 3, p. 393-404, July 1998.
- SAHAY, B. S. **Understanding trust in supply chain relationships.** *Industrial. Management & Data Systems*, 103, n. 8/9, p. 553-563, 2003.
- SILVA, Wesley Mendes; OIH YU; Abraham Sin. **Análise empírica do senso de controle: buscando entender o excesso de confiança.** RAC, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 5, p. 247-271, Abr./Jun. 2009.



SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo. **Relação dinâmica entre confiança, competitividade e o processo de tomada de decisão ética em negociação.** RAE-eletrônica, v. 9, n. 2, Art. 15, jul/dez. 2010.

STEVENS, Betsy. *An analysis of Corporate Codes Studies: "Where do we go from here?"*. *Journal of Business Ethics*, v. 13, n. 1, p. 63-69, January 1994.

SUNG, Jung Mo; SILVA, Josué Cândido. **Conversando sobre ética e sociedade.** Petrópolis-RJ: Vozes, 1995.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings.* John Wiley & Sons. 2. ed. 1984.

TEIXEIRA, Nelson Gomes (Org.). **A ética no mundo da empresa.** São Paulo: Pioneira, 1998.

TRANFIELD, D.; DENYER, D. e SMART, P. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review.* *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207-222. 2003.

WOOD, Greg. *A cross cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia.* *Journal of Business Ethics*, v. 25, p. 287-298, June 2000.