

5 Conclusão

5.1 Conclusões finais

A pesquisa procurou estudar o papel dos relacionamentos interpessoais para a aprendizagem organizacional, em uma empresa de Economia de Comunhão (EdC) que tem como diferencial a forma como conduz seus relacionamentos.

Para isso procurou investigar a seguinte questão: **“Se e por que os relacionamentos interpessoais têm contribuição significativa para a aprendizagem em uma organização de Economia de Comunhão”**, partindo do pressuposto de que os relacionamentos interpessoais impactam na aprendizagem organizacional, podendo facilitá-la ou dificultá-la.

Os resultados da análise descritiva dos dados demonstraram que os relacionamentos interpessoais são percebidos pelos funcionários como de boa qualidade. Da mesma forma, os relacionamentos interpessoais apareceram como um dos fatores que motivam a aprendizagem. São apontados após o desejo de crescimento pessoal, da participação nos resultados, e do salário (presente e futuro), mas antes do interesse pessoal pelo trabalho e do desejo de promoção na empresa.

As correlações resultantes em sua maioria foram positivas, indicando a possibilidade de que a boa qualidade dos relacionamentos interpessoais e aprendizagem tenham correlação entre si.

A análise quantitativa permitiu a identificação dos aspectos formadores dos relacionamentos interpessoais na organização estudada. A posterior análise qualitativa das entrevistas (análise de conteúdo) confirmou e ajudou a compreender a análise quantitativa e, ainda, possibilitou a percepção da existência de uma rede de conexões existente entre esses aspectos formadores dos relacionamentos interpessoais.

Através da análise de conteúdo, foi possível identificar como a aprendizagem organizacional, um fenômeno de conduta emergente de uma rede de relações, se constrói, emerge, a partir dos relacionamentos – como se configuram e como se relacionam – na empresa.

O que significa dizer que:

(a) A qualidade dos relacionamentos nessa empresa realmente representam parte do diferencial da empresa. A qualidade do relacionamento é uma condição necessária para uma ambiência de aprendizagem. Esse fator foi uma importante categoria de análise e está interligado às outras no contexto organizacional da FEMAQ. Entretanto, a qualidade dos relacionamentos não é condição única e suficiente para a emergência da aprendizagem;

(b) Esse conjunto relacional (as redes de conexões que formaram as famílias e a própria rede de conexões entre as famílias) é também condição necessária para complementar e formar esse diferencial. A correlação entre a família “Qualidade dos relacionamentos” e outras famílias permitiu confirmar a idéia apresentada por Mamede-Neves (1999) e por Bleger (1989) que a aprendizagem é, em si, um fenômeno relacional e uma conduta emergente de uma rede de relações;

(c) Um terceiro aspecto formador do diferencial da empresa, é a base de onde tudo nasce: os fundamentos ontológicos da EdC. Estes princípios, calcados no amor, na aceitação do outro e na comunhão constroem a sólida base dos relacionamentos na empresa. Acredita-se ainda que, em função dos fundamentos da EdC, e o que está a eles relacionado, a empresa tenha condições para ser uma Organização de Aprendizagem, de uma forma que não está bem caracterizada na literatura sobre o assunto.

Os resultados dessa análise mostraram que as famílias de categorias investigadas estão diretamente associadas e integradas, formando uma rede de relações peculiar, um campo fértil para a aprendizagem organizacional. Ainda que existam relações de outras naturezas, não representadas, nem tampouco investigadas nesta pesquisa.

Esse contexto reflete a valorização das pessoas, como um atributo da filosofia da empresa, que associada a um clima organizacional, onde se foram descritos contentamento, sentimento de gostar da empresa, segurança e até uma ambiência familiar, favorecem a aprendizagem em equipe e a aprendizagem na prática. São inúmeras as citações referentes ao aprendizado na prática, no dia-a-dia, ao realizar o trabalho com os outros, sejam os outros, um exemplo, um

ajudante, ou um par.

Deste modo, a pesquisa atendeu ao fim que se propôs: à compreensão da manifestação da aprendizagem organizacional, tendo em vista o contexto relacional da organização, no caso específico de empresa estudada, uma organização de Economia de Comunhão.

5.2 **Posicionamento da pesquisadora**

Ao final dessa pesquisa, posso afirmar que as descobertas dela advindas modificaram muito minha forma de pensar, minha prática profissional, minha forma de agir no mundo, com as pessoas em geral.

O que me motivou, no início do curso de mestrado, era essencialmente o sofrimento, a insatisfação das pessoas nas organizações e as difíceis relações no ambiente de trabalho. Não esperava que o estudo me proporcionasse também uma experiência e um aprendizado pessoal, ou seja sobre o meu próprio comportamento, modificando as minhas próprias práticas.

Trabalho essencialmente com pessoas, através da educação e de equipes em projetos desenvolvidos para empresas, onde a aprendizagem era, para mim, o aspecto mais importante.

As reflexões sobre os relacionamentos interpessoais geradas, mesmo durante a pesquisa, suas ligações com a aprendizagem, e a experiência provocada pelo contato com os funcionários em seu cotidiano dentro da empresa estudada, certamente foram fatores de mudança no meu pensar e no meu agir.

Sou diferente, compreendo as pessoas e suas relações de outra maneira, mais atenta e preocupada, o que tem sido reconhecido pelos alunos e por profissionais com quem trabalho.

Como disse, atribuo meu aprendizado às possibilidades de reflexão e de reconhecimento dessas possibilidades na prática e agradeço à empresa pesquisada e ao meu orientador por cada face desse aprendizado, que hoje concluo, ter sido (ou melhor, com a permissão do uso do atualmente banalizado gerúndio, mas no sentido do movimento contínuo da complexidade, e não da gíria, *estar sendo*)

ainda mais abrangente do que o aprendizado acadêmico e profissional que vim buscar neste mestrado.

Aprendi que sou uma eterna criança, que devo continuar me maravilhando com as pessoas e com a realidade para, desconhecendo-as, questionando-as, não correr o risco, jamais, de parar de aprender.

5.3

Perspectivas para futuras investigações

A pesquisa não procurou averiguar a qualificação da empresa estudada como uma “organização de aprendizagem”, como nos moldes de Peter Senge (1990) e outros. No entanto, os resultados deste estudo são estimulantes e sugerem a continuidade da investigação neste caminho, no sentido de buscar nas empresas de EdC as práticas propostas a uma organização de aprendizagem, mesmo sabendo que as práticas encontradas na empresa pesquisada, e provavelmente na demais empresas de EdC não partem do conceito desenvolvido por Senge (op. cit.) e outros autores estudiosos da Organização de Aprendizagem.

Os relacionamentos interorganizacionais não constaram do foco dessa pesquisa. Em outros estudos, podem ser contemplados, trazendo novas contribuições.

Da mesma forma, as possíveis naturezas das relações entre as categorias (igualdade, causalidade, complementaridade, pertencimento, etc) não fizeram parte do objetivo desse estudo. Em uma futura pesquisa, essa investigação pode aprofundar a compreensão do fenômeno da aprendizagem também por esses aspectos.

A pesquisa pode também ser replicada em outras empresas que não façam parte do projeto de EdC, mas que tenham similar conteúdo ético em suas ações.