



**Renata Geórgia Motta Kurtz**

**Relacionamentos Interpessoais  
e Aprendizagem Organizacional  
na Economia de Comunhão: O Caso FEMAQ**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC - Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Sergio Proença Leitão

Rio de Janeiro  
Agosto de 2005



**Renata Geórgia Motta Kurtz**

**Relacionamentos Interpessoais  
e Aprendizagem Organizacional  
na Economia de Comunhão: O Caso FEMAQ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Sergio Proença Leitão**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Roberto Cintra Martins**

Engenharia Industrial – PUC-Rio

**Prof. Deborah Moares Zouain**

EBAPE - FGV

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 03 de agosto de 2005

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da autora, do orientador e da universidade.

## **Renata Geórgia Motta Kurtz**

Graduou-se em Psicologia, na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2001. Cursou o MBA em Recursos Humanos na PUC-Rio. É pesquisadora da PUC-Rio, professora-tutora e mentora de tutores do Programa FGV On-line da Fundação Getúlio Vargas e consultora de Recursos Humanos, com experiência em conceituadas organizações. Tem particular interesse em Gestão de Pessoas e Educação.

### Ficha catalográfica

Kurtz, Renata Geórgia Motta

Relacionamentos interpessoais e Aprendizagem Organizacional na Economia de Comunhão: o caso FEMAQ / Renata Geórgia Motta Kurtz; orientador: Sergio Proença Leitão. – Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2005.

123 f.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 1. Aprendizagem Organizacional. 2. Relacionamentos Interpessoais. 3. Economia de Comunhão. 4. Mudança Organizacional. 5. Gestão de Pessoas. I. Leitão, Sergio Proença. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais e meu esposo, pela confiança,  
dedicação e amor, e à minha filha que vai  
nascer, a mais nova descoberta do amor.

## Agradecimentos

A Deus.

Ao meu esposo, pela compreensão, dedicação e ajuda.

À minha família, pelo apoio e incentivo ao longo do curso.

Ao meu orientador, Professor Sergio Proença Leitão, pela extrema dedicação, presteza e companheirismo na realização deste trabalho.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

Ao CNPq, pelos auxílios concedidos, essenciais para a realização dessa pesquisa.

Aos professores do Departamento de Administração da PUC-Rio, pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

Aos funcionários do Departamento de Administração da PUC-Rio, pela constante solicitude e paciência.

## Resumo

Kurtz, Renata Geórgia Motta; Leitão, Sergio Proença (Orientador). **Relacionamentos interpessoais e Aprendizagem Organizacional na Economia de Comunhão: O Caso FEMAQ**. Rio de Janeiro, 2005. 123 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O contexto empresarial atual, composto por mudanças e desafios cada vez mais velozes, leva as empresas a adaptar suas atividades às exigências impostas pelo mercado. O mais difícil, e ao mesmo tempo, a questão central da aprendizagem, é não limitar a mudança organizacional a uma visão estritamente instrumental das pessoas no trabalho. A aprendizagem, além de propiciar as adaptações necessárias no cotidiano, propicia também a mudança transformadora nas organizações, ampliando sua capacidade criativa e inovadora. A pedagogia, a psicologia e a biologia do conhecimento consideram os relacionamentos interpessoais como importantes partícipes do processo de aprendizagem. Os estudos sobre empresas do projeto de Economia de Comunhão, apontam que as formas como são conduzidos os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais constituem um de seus diferenciais competitivos. Esta pesquisa estuda a qualidade dos relacionamentos interpessoais envolvidos em uma organização empresarial de Economia de Comunhão, buscando compreender de que forma eles facilitam ou dificultam os processos de aprendizagem organizacional. Sua conclusão confirma que a qualidade dos relacionamentos interpessoais favorece a aprendizagem de tarefas e comportamentos na empresa estudada.

## Palavras-Chave

Aprendizagem Organizacional; Relacionamentos Interpessoais, Economia de Comunhão, Mudança Organizacional; Gestão de Pessoas.

## Abstract

Kurtz, Renata Geórgia Motta; Leitão, Sergio Proença (Advisor). **Interpersonal Relationships and Organizational Learning on Communion Economy: FEMAQ Case**. Rio de Janeiro, 2005. 123 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The current entrepreneurial context, made up of ever quicker changes and challenges, leads companies to adapt their activities to the requirements imposed by the market. The most difficult, and at the same time the main point of learning, is not to limit the organizational changes to a strictly instrumental view of people at work. Learning, besides propitiating the necessary adaptations to the daily life, also propitiates a transforming change in the organizations, extending their creativity and innovative capacity. In the areas of Pedagogy, Psychology and Cognitive Biology, the interpersonal relationships are considered important participants in the learning process. The studies on companies from the Communion Economy project show that the way the interpersonal and interorganizational relationships are led make up one of their distinctive competitive features. In this research, the quality of the interpersonal relationships in an Communion Economy enterprise organization are studied, attempting to understand how they might ease or hamper the processes of organizational learning. Its conclusion confirms that the quality of the interpersonal relationships favors the learning of tasks and behaviors in the company which was the subject of the study.

## Keywords

Organizational Learning; Interpersonal Relationships; Communion Economy; Organizational Change; People Management.

# Sumário

<b>1 O Problema .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Referencial Teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 O CAMPO DE CONDUTA ORGANIZACIONAL: MAIS UMA LENTE SOBRE AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4 O QUE DIZ A PEDAGOGIA DE PAULO FREIRE.....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 O PONTO DE VISTA DA BIOLOGIA COGNITIVA.....</b>	<b>45</b>
<b>2.6 AS EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>2.7 A FEMAQ.....</b>	<b>53</b>
<b>3 Metodologia .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO .....</b>	<b>57</b>
<b>3.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4 COLETA DE DADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>59</b>
3.5.1 Análise estatística.....	59
3.5.2 Análise de conteúdo .....	59
<b>3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....</b>	<b>61</b>
<b>4 Análise dos Dados .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA.....</b>	<b>63</b>
4.1.1 Análise descritiva .....	64
4.1.2 Análise de correlações .....	70
4.1.3 Conclusões parciais.....	74
<b>4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO .....</b>	<b>75</b>
4.2.1 As Categorias .....	76
4.2.2 As Famílias de categorias .....	81
4.2.2.1 Fundamentos Ontológicos da Economia de Comunhão.....	81
4.2.2.2 Modos de Relacionamento .....	83
4.2.2.3 Qualidade dos Relacionamentos.....	85
4.2.2.4 Filosofia da Empresa .....	90
4.2.2.5 Clima Organizacional.....	92
4.2.2.6 Aprendizagem.....	96
4.2.2.7 Motivação para aprender.....	99
4.2.2.8 Rede de famílias: à guisa de uma conclusão parcial.....	102
<b>5 Conclusão .....</b>	<b>109</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES FINAIS .....</b>	<b>109</b>
<b>5.2 POSICIONAMENTO DA PESQUISADORA.....</b>	<b>111</b>
<b>5.3 PERSPECTIVAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....</b>	<b>112</b>
<b>6 Referências Bibliográficas.....</b>	<b>113</b>
<b>Anexo I – Questionário .....</b>	<b>121</b>

## Lista de Figuras

Figura 01 – Espaço de Aprendizagem Organizacional (Illeris).....	20
Figura 02 – Lugar de Aprendizagem (Mammede-Neves, 1999).....	29
Figura 03 – Lugar de Aprendizagem Organizacional (adaptado de Mammede-Neves, 1999).....	30
Figura 04 – Fatores constituintes do Espaço de Aprendizagem Organizacional.....	31
Figura 05 – Os relacionamentos interpessoais como constituintes do Espaço de Aprendizagem Organizacional.....	32

## Lista de Tabelas

Tabela 01 – Estatísticas Descritivas.....	64
Tabela 02 – Motivação para aprender.....	67
Tabela 03 – Sentimentos positivos nos relacionamentos interpessoais...	70
Tabela 04 – Sentimentos negativos nos relacionamentos interpessoais..	70
Tabela 05 – Coeficientes de correlação (Teste de Spearman).....	72
Tabela 06 – Perfil dos funcionários entrevistados.....	76
Tabela 07 – Categorias e número de respectivas citações.....	77
Tabela 08 – Correlações entre as categorias da família “Qualidade dos Relacionamentos”.....	86
Tabela 09 – Correlações entre a Família “Ambiente” e todas as categorias.....	93
Tabela 10 – Correlações entre “Facilidade para aprender” e as demais categorias.....	97
Tabela 11 – Correlações entre a família “Motivação para aprender” e todas as categorias.....	100
Tabela 12 – Correlações entre as famílias.....	102