

1 O Problema

1.1 Introdução

Grandes investimentos são feitos pelas empresas em treinamentos com o objetivo de promover a aprendizagem, e não raro, ao fim de programas de treinamento internos ou externos, as pessoas enfrentam o seu cotidiano, sem que venham ocorrer mudanças efetivas no ambiente de trabalho. Nem sempre os programas de aprendizagem afetam de forma significativa os resultados operacionais de uma empresa. As condições em que se aprendem podem determinar a ocorrência ou a intensidade da mudança. A ambiência de uma empresa podem ser um fator relevante para a eficácia do aprender-mudar sobretudo, nas mudanças transformadoras (Appelbaum e Goransson, 1997).

As mudanças têm se limitado a administrar os conflitos inerentes aos sistemas, separando o ambiente interno do externo, o agir do pensar e do sentir, desintegrando o homem (Leitão e Rossi, 2000). Estes autores afirmam que essa postura tem implicado em perda de eficácia estratégica e danos crescentes ao ambiente e sugerem que as mudanças devem se pronunciar no cognitivo/afetivo do agir das pessoas. O que propicia uma nova compreensão do fenômeno, diferentemente de pensar o novo da maneira antiga, facilitando a aprendizagem que transforma.

Leitão e Machado (2004) sugerem que a tríade aprendizagem-conhecimento-mudança conduzam a nova concepção de gestão estratégica para mudança, apontando a aprendizagem como a alternativa racional válida para reverter o processo de desintegração sócio-ambiental em andamento, uma vez que, citando Maturana e Varela, a forma como conhecemos um fenômeno o define como tal. Os autores defendem a necessidade de um novo arcabouço teórico ideologicamente focado na idéia de aprender-conhecer para transformar, visto que promover o aprendizado contínuo e crítico permite o acesso às condições em que a criação do conhecimento ocorre e à forma como ele evolui, tornando a mudança e sua compreensão, um processo natural.

Os textos que relacionam aprendizagem à mudança começam a aumentar

na literatura sobre organizações, embora dominados pela visão prescritiva e pela visão funcional. Apesar de considerarem a natureza social e apresentarem indícios de uma natureza sistêmica da construção da aprendizagem (por exemplo, Dodgson (1993); Levine e Resnick, 1993; Nevis *et al.* (1995); Cullen, 1999; Easterby-Smith, Crossan e Nicolini, 2000; Illeris (2004)), mais abordagens que apontam a natureza dos relacionamentos que podem facilitar a aprendizagem nas organizações permanecem escassas (Freitas e Leitão, 2004),

Silva e Vergara (2003) estudam os sentimentos e a subjetividade das pessoas em contextos de mudança, e observam que as pessoas interpretam e constroem significado para os eventos nos quais estão envolvidos, através de processos interativos. Assinalam que a possibilidade de compartilhar com as pessoas ao seu redor suas dúvidas, “sentimentos, expectativas, medos, concordâncias, discordâncias” (p. 18), por meio do diálogo parece contribuir para a autodescoberta como sujeito.

Senge (1990) defende que à medida que o mundo torna-se cada vez mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade com a aprendizagem. De acordo com este autor, as organizações que realmente terão sucesso serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis. Ou seja, organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Senge afirma que as equipes, e não os indivíduos, são a unidade fundamental nas organizações modernas enfatizando que, caso as equipes não sejam capazes de aprender, a organização também não será. O autor aponta a relevância dos relacionamentos nos processos de aprendizagem organizacional: “a disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo diálogo, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro ‘pensar em conjunto’” (p. 43).

Aktouf (1996) apresenta uma visão da organização direcionada aos interesses humanos e não somente às exigências de lucro do mercado. Este autor defende que a empresa deve ser rentável, mas não às custas do sofrimento de seus empregados e da degradação ambiental. Não raro, a pressa em prescrever suplanta

a análise e o conhecimento, em um contexto pragmático de resultados em curto prazo. A ideologia do capital arrisca-se a marginalizar os interesses humanos, considerados satisfatoriamente resolvidos pela lei do mercado e pela lógica do lucro, enquanto os problemas relacionados ao conflito e demais aspectos do bem-estar e da realização pessoal no trabalho permanecem marginais à teoria e à prática organizacional.

As informações contidas no estudo de Gonçalves e Leitão (2001), na dissertação de Almeida (2002) e, principalmente, na tese de Mário Pinto (2004), sobre a qualidade dos relacionamentos nas empresas de Economia de Comunhão (EdC) indicam que esta pode ser um grande diferencial nessas empresas. O primeiro estudo apenas sugere, mas a tese, que toma como referencial teórico a teoria dos *stakeholders*, confirma a qualidade dos relacionamentos como um diferencial competitivo. O bom relacionamento e a ambiência em que se aprende é considerado um dos atores de eficácia para a aprendizagem também na pedagogia (Freire, 1970, 2000 e 2004).

A experiência das empresas do projeto de Economia de Comunhão (EdC) mostram que seu grande diferencial está justamente na qualidade dos relacionamentos entre pessoas e entre as organizações. Elas estão mudando as práticas de negócio, de forma lucrativa (Brandalise, 2003) através de novas formas de liderança e de gestão de pessoas (Gonçalves e Leitão (op.cit.), Almeida (op.cit.), Pinto (op.cit.)).

Pinto (2004) apresenta resultados significativos sobre a qualidade do relacionamento interpessoal nas empresas de Economia de Comunhão. O autor afirma que esses relacionamentos baseiam-se na partilha e no amor e chama de *balanço invisível*, referente aos bens relacionais que produzimos.

O campo da aprendizagem é relativamente novo para a administração e, independentemente de seus objetivos, seja aumentar a produtividade, desenvolver as capacidades de seus funcionários, ou criar um potencial para realizar mudanças transformadoras nas empresas, ele requer um exame multidisciplinar, onde são necessárias as contribuições de outras áreas como a Psicologia, a Pedagogia e a Biologia do Conhecimento, para uma melhor compreensão da aprendizagem e da mudança a ela associadas.

Na área da Psicologia, a pesquisa teve a compreensão da aprendizagem organizacional como uma conduta emergente de uma rede de relacionamentos (Mamede-Neves(1999), Bleger (1989), Kães (1991)).

A Pedagogia de Paulo Freire (1970, 2000 e 2004) destaca a necessidade da qualidade do relacionamento (diálogo, confiança, liberdade e autonomia) para que ocorra o pensamento crítico, a formação do homem e a aprendizagem.

A Biologia do Conhecimento apresenta a relevância do relacionamento ao mostrar a efetiva importância do amor e da aceitação legítima do outro na convivência para que exista uma verdadeira relação social (Bateson (1986), Maturana (2000), Maturana e Rezepka (2002), Maturana e Varela (2004)).

O presente estudo testa aspectos característicos de um relacionamento de qualidade, como confiança, respeito, solidariedade, afetividade, e investiga a contribuição que tal qualidade no processo interativo dá ao aprendiz em uma empresa de EdC. Considerando, portanto, a existência de vínculos entre relacionamento interpessoal e aprendizagem organizacional e a possibilidade de que empresas de EdC estejam desenvolvendo um tipo de cultura facilitadora da aprendizagem, este estudo procura responder à seguinte questão:

“Se e por que os relacionamentos interpessoais têm contribuição significativa para a aprendizagem em uma organização de Economia de Comunhão.”

1.2 Objetivos

O objetivo final dessa dissertação é identificar e compreender como os aspectos cognitivo-afetivos presentes nos relacionamentos interpessoais facilitam ou dificultam os processos de aprendizagem dentro da organização estudada.

Para que o objetivo final possa ser atingido, necessário se faz alcançar três objetivos intermediários:

- (a) identificar a rede de relações que forma uma organização, e tem implicações em sua aprendizagem;
- (b) identificar como a aprendizagem emerge, como fenômeno de

conduta nessa rede de relações;

(c) buscar as contribuições da Psicologia, da Pedagogia e da Biologia do Conhecimento para melhor compreender o papel dos relacionamentos nos processos de aprendizagem.

Para tratar das questões acima descritas, assumem-se os seguintes pressupostos:

(a) os relacionamentos interpessoais impactam na aprendizagem organizacional, podendo facilitá-la ou dificultá-la;

(b) na empresa pesquisada, os relacionamentos interpessoais facilitam a aprendizagem organizacional.

1.3 Delimitação do estudo

Procurar uma abordagem interdisciplinar, dentre elas a Psicologia, a Pedagogia e a Biologia do Conhecimento não esgota o caráter interdisciplinar do tema.

A pesquisa pretendeu compreender, de forma sistêmica, a manifestação da aprendizagem organizacional, tendo em vista o contexto relacional da organização, comparando o que diz a bibliografia com o caso específico de uma organização de Economia de Comunhão. Porém, a abordagem sistêmica que embasou a rede de relações serviu apenas para localizar o fator relacionamento interpessoal no contexto das inter-relações existentes nas organizações que afetam a aprendizagem, sem examinar a natureza de todas essas relações. Também não foi tratado, aqui, o papel dos relacionamentos interorganizacionais.

Igualmente não foram verificados os resultados da aprendizagem, através de indicadores de produtividade, foi examinada apenas a percepção de funcionários e diretores da empresa, sobre os relacionamentos interpessoais e a aprendizagem, com testes correlacionais.

Finalmente, o estudo se concentrou no caso de uma empresa do projeto de EdC.

1.4 Relevância do estudo

Com a intensidade das mudanças na economia, na tecnologia, nas relações de trabalho, enfim, no mundo atual, as conseqüências na sociedade e na própria economia podem não ser cuidadosamente analisadas, tampouco bem acompanhadas.

Pensar de forma integrada diferentes fenômenos à nossa volta, conhecendo-os, bem como suas implicações, hoje, é uma necessidade. O administrador e seus funcionários, capazes de compreender o comportamento de sistemas complexos, serão mais capazes de ver caminhos para implementar melhorias substantivas nesse sistema, provavelmente alcançando melhores resultados econômicos e sociais, em comparação com os que atentam somente para os fatores instrumentais da gestão. A teoria organizacional funcionalista, por outro lado, vem enfatizando os aspectos econômicos e descuidando dos outros aspectos humanos da gestão, abordagem que começa a ser mais bem preenchida pelos pesquisadores identificados com o humanismo radical, nos termos de Burrell e Morgan (1979).

Em um sentido humanista, o administrador não trabalha somente para o seu desenvolvimento pessoal e o da empresa a que serve, ele deve atentar também para o contexto sistêmico que forma a organização. Tal percepção ampliada contribuirá para uma maior compreensão do que é uma empresa e suas implicações para o ambiente onde ela opera. Ajuda o aprender-conhecer essencial à condição das mudanças que se fazem necessárias. Ajuda a repensar o pensar administrativo. A aprendizagem é uma nova forma de gestão menos autoritária do que o planejamento estratégico e mais ajustada às necessidades humanas na vida associadas.

Este estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre aprendizagem organizacional, em um aspecto ainda não muito explorado: o papel dos relacionamentos interpessoais, resgatando uma dimensão humana, costumeiramente marginalizada nos estudos organizacionais. Nesse sentido, ele tem implicações práticas e teóricas.