

4 Análise dos Dados

Neste capítulo, em resposta ao problema da pesquisa, são apresentados os resultados da análise estatística e da análise de conteúdo.

4.1 Análise estatística

A amostra, composta 79.6% por operários e 20.4% por funcionários administrativos, teve o tempo de empresa distribuído entre novos e antigos funcionários: 29.5% dos respondentes tinham até 02 anos de empresa, 34.09% tinham entre 02 e 05 anos de empresa, 20.45% tinham entre 06 e 10 anos de empresa, e 15.91% tinham mais de 10 anos de empresa.

Como citado, as questões foram formuladas em escala *likert*, com níveis de 1 a 5 (questões 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13) e tipo *checklist*, em que os respondentes puderam marcar quantas opções desejassem (questões 4 e 6).

Através das perguntas, procurou-se investigar as seguintes variáveis:

1. aprendizagem de tarefas – muito difícil (1) a muito fácil (5);
2. relacionamento com a pessoa que ensinou a tarefa no aprendizado – dificultou muito (1) a facilitou muito (5);
3. aprendizagem de normas de comportamentos – muito difícil (1) a muito fácil (5);
4. motivação para aprender tarefas e comportamentos;
5. relacionamento com os funcionários – muito ruim (1) a muito bom (5);
6. sentimentos dos funcionários quanto aos relacionamentos interpessoais na empresa;
7. nível de confiança nos colegas – muito baixo (1) a muito alto (5);
8. nível de confiança nas chefias – muito baixo (1) a muito alto (5);
9. acesso às informações – muito difícil (1) a muito fácil (5);
10. afetividade nas relações interpessoais – relações muito hostis (1) a muito afetuosas (5);

11. respeito nas relações interpessoais – relações muito desrespeitosas (1) a muito respeitadas (5);
12. solidariedades nas relações interpessoais – muito baixa (1) a muito alta (5);
13. influência dos relacionamentos na aprendizagem das tarefas e das normas organizacionais– muito baixa (1) a muito alta (5).

Para as análises estatísticas, foi utilizado o *software* estatístico “SPSS” versão 11.5.

4.1.1 Análise descritiva

Inicialmente, foram realizadas as análises descritivas para as variáveis medidas pela escala *likert*.

A tabela 01, a seguir, demonstra o *output* do SPSS, com as médias de cada variável e os respectivos desvios-padrão:

Variáveis	Mean (Média)	Std. Deviation (Desvio padrão)
1. aprendizagem de tarefas	4,0682	,62497
2. relacionamento com a pessoa que ensinou a tarefa no aprendizado	4,4091	,62201
3. aprendizagem de normas de comportamentos	4,0909	,52020
5. relacionamento com os funcionários	4,3409	,56828
7. confiança nos colegas	3,5455	,79107
8. confiança nas chefias	4,0682	,81833
9. acesso às informações	4,1364	,59419
10. afetividade nas relações interpessoais	3,9318	,72810
11. respeito nas relações interpessoais	4,1591	,64495
12. solidariedades nas relações interpessoais	4,0455	,64536
13. influência dos relacionamentos na aprendizagem	3,8864	,72227

Tabela 01: Estatísticas Descritivas

De uma forma geral, as médias encontradas foram altas, em torno de 4, com baixos desvios-padrão. Todas as médias se apresentaram acima do ponto central

da escala. As variáveis que apresentaram médias mais altas foram:

- influência do relacionamento com a pessoa que ensinou a tarefa no aprendizado: 4,41, indicando que tal relacionamento foi percebido como bem significativo para o aprendizado no trabalho, situando-o entre facilitador e muito facilitador;
- relacionamento com os funcionários: 4,34, demonstrando que a qualidade dos relacionamentos interpessoais na empresa é também significativa.

As variáveis que apresentaram médias menos elevadas foram:

- influência dos relacionamentos na aprendizagem: 3,89, próxima à influência alta, em uma pergunta que procura confirmar as respostas dadas às perguntas “1” e “3” ;
- confiança nos colegas: 3,55, situada entre as qualificações: “mais ou menos” e “alta”, um pouco abaixo da confiança nas chefias (4, 06).

As médias mais altas indicam portanto que a aprendizagem, tanto de tarefas, como de normas comportamentais, é considerada fácil para os funcionários da empresa. Da mesma maneira, o relacionamento com a pessoa que ensinou a tarefa é reconhecido como facilitador no aprendizado das tarefas. Isso sugere a vigência de um processo pedagógico em que a qualidade (positiva) do relacionamento entre quem ensina e quem aprende é fator relevante para o aprendizado. O teste de correlação entre essas variáveis foi positivo, dentro do padrão para estudos humano-sociais.

Os resultados mostram ainda que o relacionamento entre os funcionários é bom, as relações são afetuosas, respeitosas, e que a solidariedade entre as pessoas é alta.

O nível de confiança nas chefias e diretores também é alto. Os funcionários parecem confiar mais nas chefias e nos diretores, do que em outros colegas, o que é pouco comum. O acesso às informações, outro fator reconhecido como facilitador do aprendizado, é fácil.

A relação estreita com a pessoa que ensinou a tarefa é percebida mais claramente como um facilitador da aprendizagem do que a influência dos

relacionamentos interpessoais na aprendizagem em geral. Mas as respostas dadas à questão 13 ainda confirmam as duas anteriores e o teste de correlação também não rejeita a simultaneidade entre os dois eventos.

Uma observação relevante é o fato de que as duas questões que relacionam diretamente relacionamento interpessoal com aprendizagem (2 e 13) indicam resultados significativos.

Nas questões tipo *checklist*, os respondentes poderiam marcar quantas opções desejassem e os resultados para cada opção foram alcançados calculando-se o número de respondentes que marcou cada opção.

A primeira dessas questões, referente à motivação para aprender tarefas e comportamentos, apresentou os resultados conforme a tabela 02, a seguir.

O relacionamento interpessoal foi apontado como o quarto maior fator de motivação para a aprendizagem, depois do salário (presente e futuro), participação nos lucros e resultados, e desejo de crescimento pessoal na empresa, foi assinalado por 47,73% dos funcionários. O relacionamento interpessoal é um fator de motivação, nessa empresa, mais forte do que o próprio interesse pelo trabalho e pelo desejo de promoção na empresa, o que não sugere uma postura comum, considerado o universo de organizações produtoras. Diversos estudos na área de Psicologia do Trabalho e sobre conflitos deixam claro que os relacionamentos interpessoais (gestão de pessoas) continuam a ser uma área crítica nas empresas. Os trabalhos publicados por Jean-François Chanlat, em seus três volumes de “O Indivíduo na Organização”, sobre o sofrimento no trabalho, são exemplos significativos das preocupações da linha humanista da gestão com os problemas da gestão de pessoas.

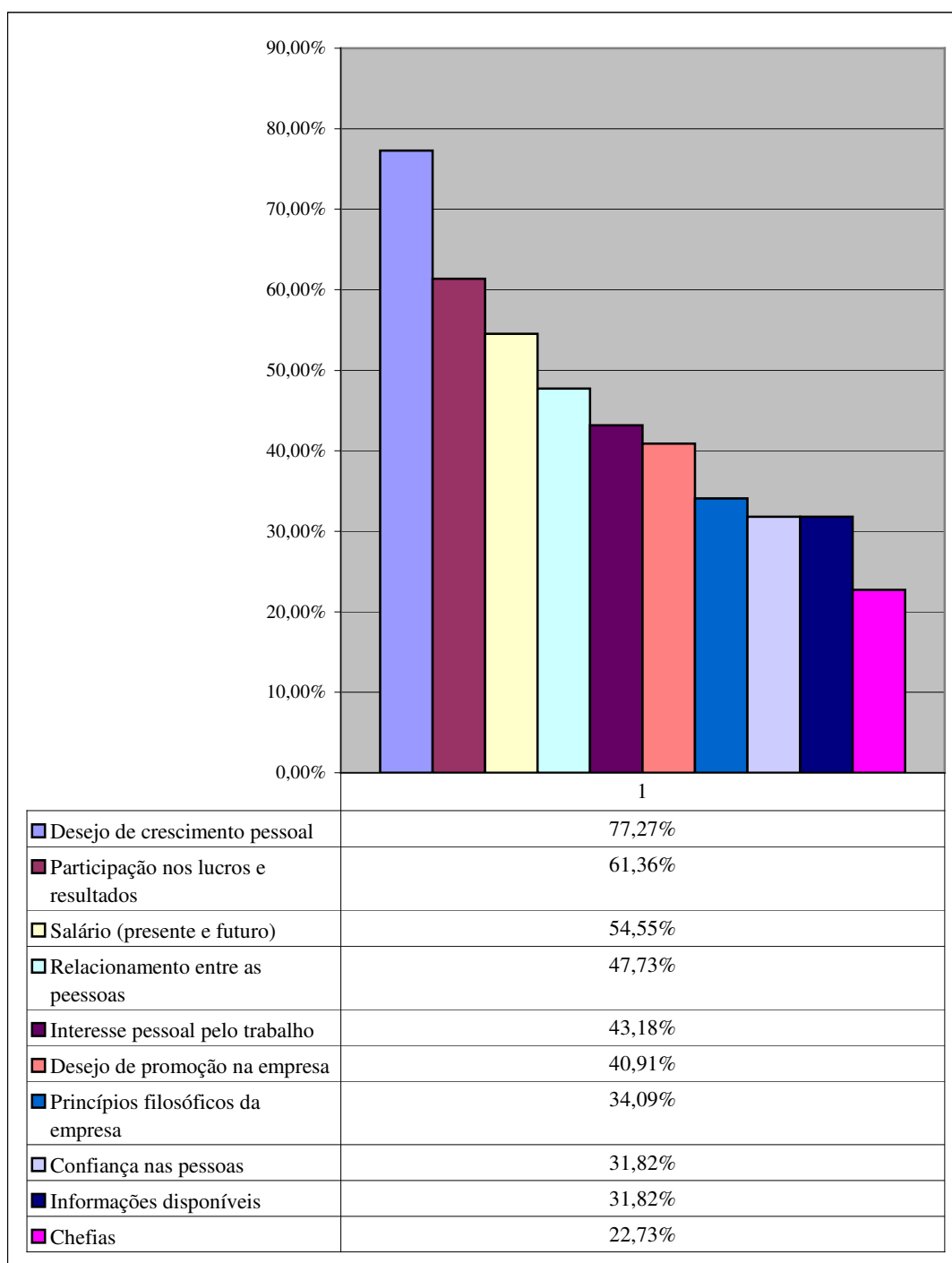


Tabela 02: Motivação para aprender

A sexta questão, também tipo *checkbox*, investiga os sentimentos positivos e negativos presentes nos relacionamentos interpessoais. Foi obtido um total de 240 opções marcadas, 87% foram sobre sentimentos positivos e 13% foram sobre sentimentos negativos, indicando que os relacionamentos interpessoais suscitam

nos funcionários mais sentimentos positivos do que negativos. Seus resultados encontram-se nas tabelas 03 e 04.

De acordo com os resultados, 209 opções marcadas denotam que os funcionários percebem sentimentos positivos nos relacionamentos com as outras pessoas na empresa. A maioria sente respeito, mais da metade percebe confiança e comunicação e metade dos funcionários da amostra sente sinceridade e participação nos relacionamentos interpessoais. O sentimento de respeito ao ser humano é altamente significativo nessa organização (Gonçalves e Leitão, 2001; Pinto, 2005).

Quanto aos sentimentos negativos, somente 31 opções foram os apontaram, 22% dos respondentes percebem rejeição, menos de 20% dos funcionários sente competição e hostilidade, e menos de 5% sentem desconfiança, egoísmo, incompreensão, medo e desrespeito. As opções isolamento e injustiça não foram marcadas.

Não foram encontradas nas entrevistas referências aos sentimentos negativos, nem ao menos à rejeição, à competição e à hostilidade, diferentemente da análise estatística. Quando perguntado, as respostas recebidas pelos funcionários foram enfáticas em afirmar que não há competição, como ilustra a citação abaixo:

“Aqui a gente parece uma família unida, um não fala do outro, não tem competição, não fica ninguém em cima, ninguém fica falando, não existe isso aqui.” (fornheiro)

O encarregado de produção assumiu que, eventualmente, existe competição entre os funcionários, e explicou que a atitude das lideranças é também resolver com o diálogo:

“Toda empresa tem [competição], aqui tem um pouquinho, mas a gente está lá pra isso mesmo, a gente sempre tentar controlar a situação. Quando vem um falar do outro, a gente fala: ‘deixa, que eu vou conversar com ele, depois eu volto pra conversar com você, mas não esquenta a cabeça com ele, não se preocupa com ele, se preocupa como que você está fazendo agora.’ Aí ele fica mais tranquilo. Não é sempre, é

esporadicamente” (encarregado de produção).

Um tanto intrigante é o contraste entre as variáveis justiça (a última marcada) e injustiça, não marcada. Uma hipótese que pode auxiliar a compreensão desse contraste é a observação de que, à época da pesquisa, os operários (diferentemente dos funcionários administrativos) reivindicavam a incorporação da participação dos resultados da empresa aos salários, descaracterizando a intenção dessa forma de incentivo criada há vários anos pela diretoria. Os operários entendiam que o recebimento de lucros ou o desconto de prejuízos em lucros futuros deveria se transformar em um benefício fixo. É possível que eles clamassem por essa incorporação, pois acham que seria uma decisão de justiça, mas ao mesmo tempo, têm a consciência de que caso a empresa não atenda essa solicitação, a decisão não seria injusta com eles.

A partir desses números, é possível concluir que os relacionamentos interpessoais são percebidos como relacionamentos de boa qualidade.

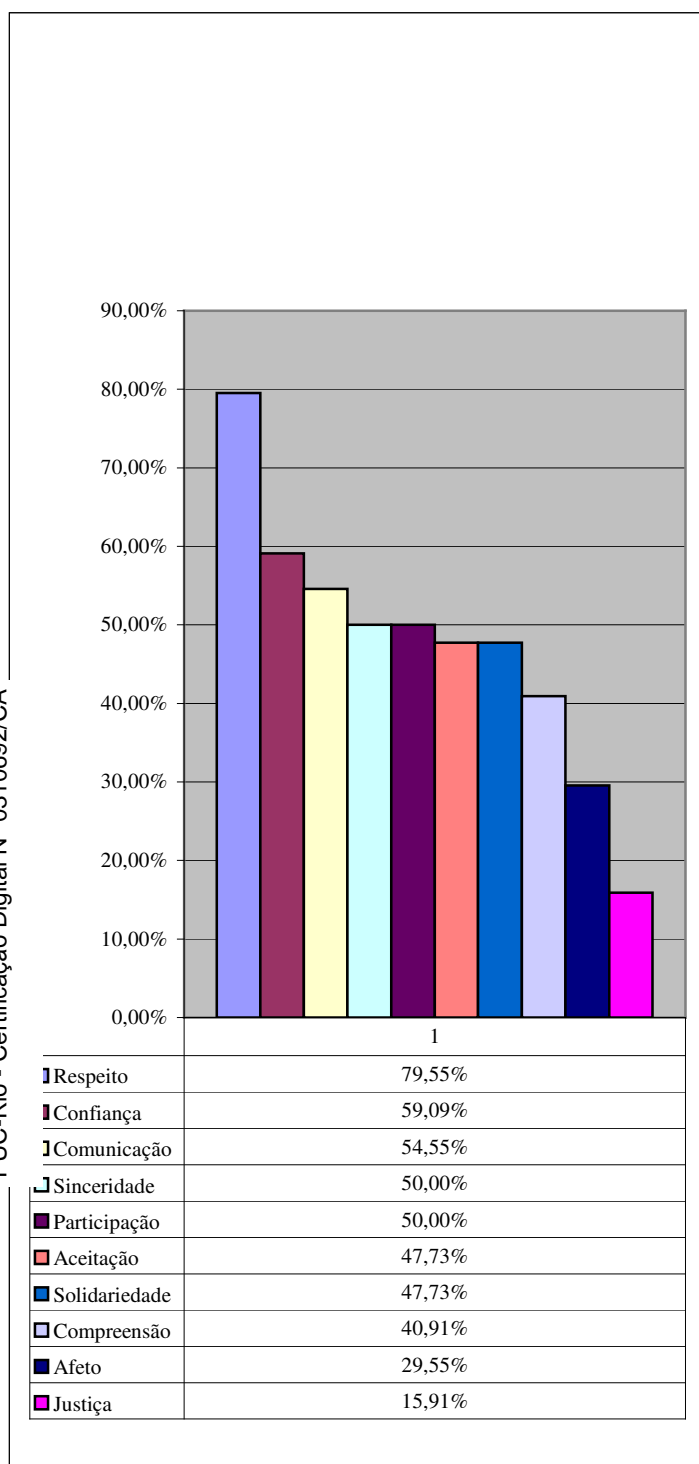


Tabela 03: Sentimentos positivos nos relacionamentos interpessoais

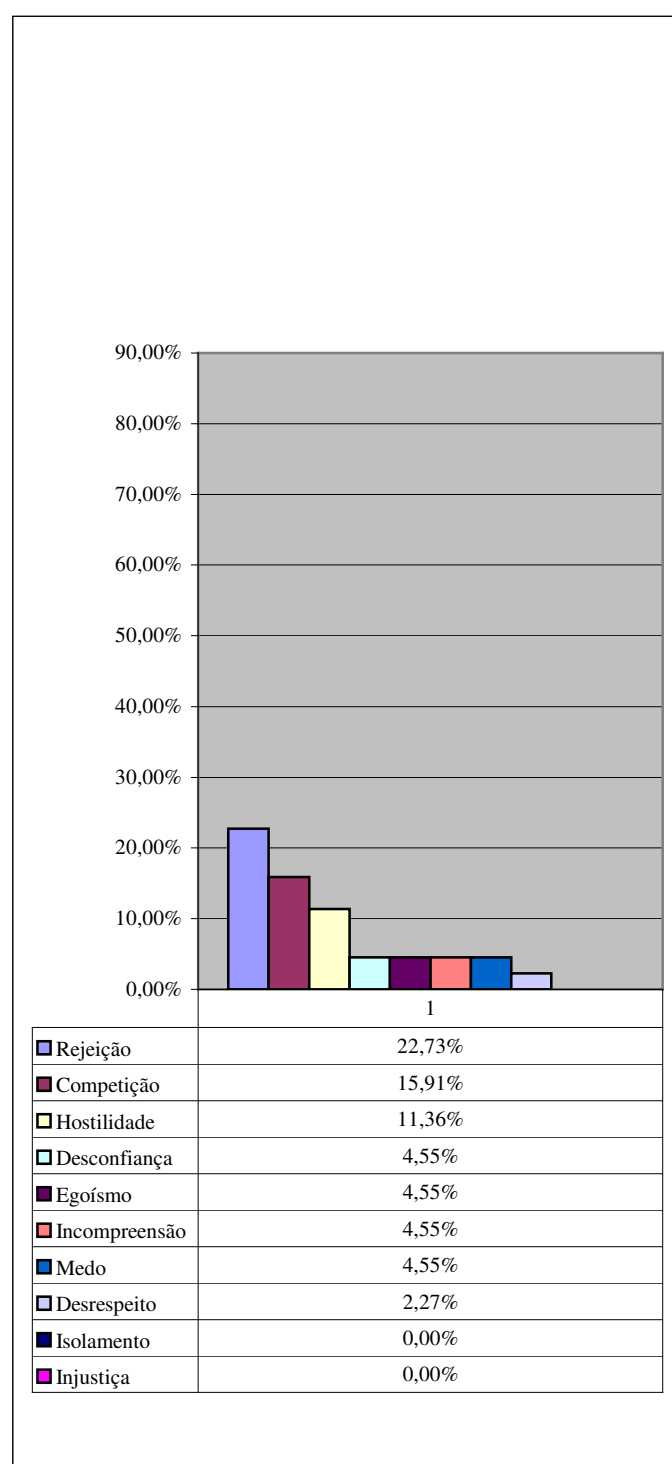


Tabela 04: Sentimentos negativos nos relacionamentos interpessoais

4.1.2 Análise de correlações

O passo seguinte da análise quantitativa foi o cálculo dos coeficientes de

correlação entre as variáveis estudadas. É importante destacar que uma correlação entre variáveis não implica causalidade entre elas, ou seja, através da análise de um coeficiente de correlação, não se pode afirmar que uma mudança em uma variável cause mudança na outra, uma vez que muitos outros fatores podem contribuir para uma mudança (Sincich, 1995). No entanto, é válida a conclusão de que possa existir uma tendência linear entre a aparição de duas variáveis. O teste de correlação observa se há ou não correlação entre as variáveis: caso o coeficiente de correlação seja zero, não é possível afirmar que há correlação entre as variáveis, caso o coeficiente seja diferente de zero, é possível afirmar que há correlação entre as variáveis; e havendo correlação, se ela é positiva ou negativa. Quanto mais próximo de 1 (forte correlação positiva) seja o coeficiente de correlação apresentado, maior a tendência do advento de uma variável crescer, à medida que o advento da outra variável cresça também; quanto mais próximo de -1 (forte correlação negativa) seja o coeficiente de correlação apresentado seja, maior a tendência do advento de uma variável decrescer, à medida que o advento da outra variável cresça. Quando o coeficiente de correlação for igual a zero, não há correlação entre as variáveis.

O coeficiente de correlação escolhido foi o não-paramétrico de Spearman, uma vez que não há controle absoluto sobre todas as premissas necessárias para o cálculo do coeficiente de Pearson. (Sincich, op. cit.)

A Tabela 05 foi retirada do *output* do SPSS e apresenta as respectivas correlações.

Spearman's rho

Questões		1	2	3	5	7	8	9	10	11	12	13
1	Correlation Coefficient	1,000	,185	,344(*)	,090	-,274(*)	-,097	,180	,060	,076	,163	,237
	Sig. (1-tailed)	.	,115	,011	,280	,036	,266	,121	,349	,311	,146	,061
2	Correlation Coefficient	,185	1,000	,175	,476(**)	,189	,374(**)	,282(*)	,238	,226	,337(*)	,412(**)
	Sig. (1-tailed)	,115	.	,128	,001	,109	,006	,032	,060	,070	,013	,003
3	Correlation Coefficient	,344(*)	,175	1,000	,243	-,096	,052	,401(**)	,139	,360(**)	,256(*)	,340(*)
	Sig. (1-tailed)	,011	,128	.	,056	,267	,370	,004	,184	,008	,047	,012
5	Correlation Coefficient	,090	,476(**)	,243	1,000	,449(**)	,499(**)	,524(**)	,426(**)	,555(**)	,579(**)	,498(**)
	Sig. (1-tailed)	,280	,001	,056	.	,001	,000	,000	,002	,000	,000	,000
7	Correlation Coefficient	-,274(*)	,189	-,096	,449(**)	1,000	,492(**)	,280(*)	,235	,282(*)	,202	,279(*)
	Sig. (1-tailed)	,036	,109	,267	,001	.	,000	,033	,062	,032	,094	,033
8	Correlation Coefficient	-,097	,374(**)	,052	,499(**)	,492(**)	1,000	,330(*)	,234	,379(**)	,219	,403(**)
	Sig. (1-tailed)	,266	,006	,370	,000	,000	.	,014	,063	,006	,076	,003
9	Correlation Coefficient	,180	,282(*)	,401(**)	,524(**)	,280(*)	,330(*)	1,000	,253(*)	,482(**)	,473(**)	,435(**)
	Sig. (1-tailed)	,121	,032	,004	,000	,033	,014	.	,049	,000	,001	,002
10	Correlation Coefficient	,060	,238	,139	,426(**)	,235	,234	,253(*)	1,000	,481(**)	,487(**)	,336(*)
	Sig. (1-tailed)	,349	,060	,184	,002	,062	,063	,049	.	,000	,000	,013
11	Correlation Coefficient	,076	,226	,360(**)	,555(**)	,282(*)	,379(**)	,482(**)	,481(**)	1,000	,655(**)	,571(**)
	Sig. (1-tailed)	,311	,070	,008	,000	,032	,006	,000	,000	.	,000	,000
12	Correlation Coefficient	,163	,337(*)	,256(*)	,579(**)	,202	,219	,473(**)	,487(**)	,655(**)	1,000	,540(**)
	Sig. (1-tailed)	,146	,013	,047	,000	,094	,076	,001	,000	,000	.	,000
13	Correlation Coefficient	,237	,412(**)	,340(*)	,498(**)	,279(*)	,403(**)	,435(**)	,336(*)	,571(**)	,540(**)	1,000
	Sig. (1-tailed)	,061	,003	,012	,000	,033	,003	,002	,013	,000	,000	.

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabela 05: Coeficientes de correlação

Os coeficientes de correlação entre as variáveis estudadas não apresentaram valores muito próximos a 1, no entanto, esse fato em nada compromete o estudo, uma vez que não existe, na Estatística, um corte sobre os valores esperados ou aceitos na correlação.

Em sua maioria, os coeficientes foram positivos. As correlações positivas, com nível de significância de pelo menos 0.05, estão em azul negrito na tabela de

correlações. A correlação negativa apresentada, com nível de significância de 0.05, está enfatizada em vermelho negrito itálico. As demais correlações não apresentaram nível de significância igual ou menor do que 0.05.

Pela sua análise, é possível afirmar que existe percepção de simultaneidade entre os dois eventos (bons relacionamentos interpessoais e fácil aprendizagem), já que a correlação foi diferente de zero e na grande maioria, positiva.

A influência dos relacionamentos aparece com maior percepção na aprendizagem de normas e comportamentos do que na aprendizagem de tarefas. O número de operários e funcionários de escritório que ingressaram na empresa já com experiência anterior foi majoritário na amostra. A contratação de pessoal com experiência para a execução de tarefas é prática corrente da empresa, conforme demonstrou a análise de conteúdo.

O mesmo se dá quando se analisa o respeito e a solidariedade presentes nos relacionamento interpessoais e quando se analisa o acesso às informações. É mais alta a correlação entre respeito e aprendizagem de normas e comportamentos do que respeito e a aprendizagem de tarefas, assim como é mais alta a correlação entre solidariedade e aprendizagem de normas e comportamentos do que solidariedade e a aprendizagem de tarefas. Tratando-se do acesso às informações, o resultado se repete: maiores coeficientes na correlação com a aprendizagem de normas de comportamento, do que na correlação com a aprendizagem de tarefas.

Uma hipótese pode ser levantada em função do baixo nível de dificuldade das tarefas, e de fácil aprendizagem, identificado pelos próprios funcionários. Por serem consideradas tarefas fáceis (em função da experiência anterior) e por serem operacionais, pode ser que a qualidade dos relacionamentos interpessoais não seja um fator significativamente associado à fácil aprendizagem de suas atividades nesses casos. Os funcionários podem imaginar que a aprendizagem de tarefas seria fácil, independentemente do ambiente relacional. Já a aprendizagem de normas de comportamentos, os quais não se caracterizam como condutas operacionais, está mais correlacionada à influência dos relacionamentos interpessoais, do que a aprendizagem de tarefas. A FEMAQ é apontada em estudos anteriores (Gonçalves e Leitão, 2001; Pinto, 2004) como tendo uma gestão de pessoas fortemente humanizada e com alto grau de aceitação da diretoria por seus empregados. Esta forma pouco comum de relacionamento pode

envolver algum grau de aprendizado, inclusive porque os novos funcionários precisam de algum tempo para se ambientar a uma forma de gestão com mais confiança e liberdade aos trabalhadores.

A correlação negativa entre a confiança nos colegas e a aprendizagem de tarefas indica que à medida que a confiança nos colegas tende a crescer, a aprendizagem de tarefas tende a decrescer, mas em um nível próximo a zero (correlação inexistente). Uma possibilidade de interpretação para esse dado é que a confiança nos colegas tem baixa importância relativa na aprendizagem devido a motivos não identificados na pesquisa quantitativa. O dado pode ter relação com a elevada superposição de tarefas estimulada pela empresa. Outra hipótese é o controle informal que um funcionário exerce sobre o outro, uma vez que o erro de um pode causar perda na participação dos lucros. Ao mesmo tempo em que a distribuição dos resultados por equipe pode gerar maior colaboração entre eles, é possível que cause também um controle no dia-a-dia, o que pode se refletir na percepção da confiança que depositam em seus colegas.

Os maiores coeficientes de correlação com a variável 13 (influência dos relacionamentos interpessoais na aprendizagem em geral) foram os coeficientes de correlação com as variáveis: 11 (respeito) e 12 (solidariedade). De onde pode-se deduzir que quando a tendência ao aparecimento do respeito e da solidariedade crescem, a tendência à aprendizagem se tornar mais fácil cresce também.

4.1.3 Conclusões parciais

Os resultados da pesquisa quantitativa demonstram, em síntese, que os relacionamentos interpessoais na empresa estudada são percebidos pelos funcionários como bons relacionamentos. O ambiente relacional da empresa tem apoio no respeito, na confiança e na solidariedade entre seus funcionários. A confiança nas chefias e nos diretores é alta, inclusive superior à confiança nos colegas, um dado incomum no secular conflito entre os representantes do capital e os representantes do trabalho.

Os relacionamentos interpessoais são também percebidos como um dos fatores que motivam a aprendizagem. Aparecem, hierarquicamente, depois do

desejo de crescimento pessoal, da participação nos resultados, e do salário (presente e futuro), mas antes do interesse pessoal pelo trabalho, do desejo de promoção na empresa. Nos termos de Herzberg (*in* Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1988) sua Teoria da Motivação dos dois fatores, a qualidade das relações interpessoais é um fator higiênico, necessário para manter certo nível de “não-insatisfação”, enquanto que os fatores que a suplantam, desejo de crescimento pessoal e as formas de remuneração são considerados fatores motivadores para o trabalho. Pode ser instrutivo comparar essa teoria da motivação para o trabalho com a motivação apresentada pelos funcionários da FEMAQ para a aprendizagem no trabalho, considerando a qualidade das relações interpessoais naquela empresa.

Não foram encontradas altas correlações (próximas a 1) entre os relacionamentos interpessoais e a aprendizagem. No entanto, as correlações em sua maioria foram positivas, o que sugere a possibilidade de que bons relacionamentos interpessoais e aprendizagem tenham correlação entre si.

Os dados sugerem que a empresa estudada apresenta uma forma de gestão que facilita a aprendizagem, embora não se possa qualificá-la, pelos limites deste estudo, como uma “organização de aprendizagem” nos termos de Senge (1990) ou de outros autores da linha da aprendizagem organizacional.

4.2

Análise de conteúdo

Foram realizadas 15 entrevistas, segundo um roteiro semi-estruturado, com aproximadamente uma hora cada, o que representa 17% do universo de dirigentes e funcionários. Dois dos diretores são os proprietários da empresa e o terceiro, trabalha na empresa há vinte anos. No total, foram entrevistados três dos quatro diretores. Dentre os funcionários, há novos e antigos, e a maioria já tinha experiência profissional antes de trabalhar na FEMAQ, conforme a tabela 06, a seguir:

Função	Tempo de empresa	Experiência anterior
recepcionista e telefonista	01 ano e meio	sim
encarregado de produção	01 ano e meio	sim
técnico de segurança	02 anos	sim
moldador	02 anos	sim
moldador	05 anos 03 meses	sim
assistente de RH	06 anos	sim
encarregado de RH	07 meses	sim
soldador	08 anos	sim
forneiro	09 anos	sim
encarregado da área comercial	16 anos	sim
encarregado de rebarbação	18 anos	não
gerente	18 anos	sim

Tabela 06: Perfil dos funcionários entrevistados.

Todas as entrevistas foram integralmente transcritas, e posteriormente submetidas à análise de conteúdo categorial, com o auxílio do *software* para análise de dados qualitativos Atlas.ti, versão 5.

4.2.1 As categorias

O trabalho de análise consistiu na definição de 35 categorias, por significado ou por conotação, respeitando a regra de que as palavras reunidas tivessem sentidos semelhantes. De todas as transcrições, 1637 citações foram marcadas associadas a pelo menos uma das categorias encontradas.

A análise foi inicialmente dividida entre funcionários e diretores, mas a busca por categorias em ambas as análises foi exatamente a mesma.

A tabela 07, abaixo, revela as categorias encontradas, em ordem decrescente e o respectivo número de citações, de acordo com funcionários, diretores e com o total:

Funcionários (12 entrevistas)		Diretores (03 entrevistas)		Total	
Categorias	citações	Categorias	citações	Categorias	citações
Solidariedade	127	Valorização dos funcionários	35	Valorização dos funcionários	152
Valorização dos funcionários	117	Relacionamento interpessoal	22	Solidariedade	142
Ambiente	108	Diálogo	21	Ambiente	119
Diálogo	94	Aprendizagem na prática	17	Diálogo	115
Relacionamento interpessoal	65	Igualdade	16	Relacionamento interpessoal	87
Aprendizagem na prática	64	Aprendizagem em equipe	16	Aprendizagem na prática	81
Liberdade	57	Solidariedade	15	Aprendizagem em equipe	69
Facilidade para aprender	56	Aceitação do outro	14	Liberdade	67
Aprendizagem em equipe	53	Contentamento	13	Facilidade para aprender	62
Facilidade nos relacionamentos	52	Fator de motivação	12	Relacionamento com os diretores	56
Relacionamento com os diretores	46	Ambiente	11	Facilidade nos relacionamentos	55
Fator de motivação	42	Relacionamento com os diretores	10	Fator de motivação	54
Filosofia da empresa	37	Preocupação com os funcionários	10	Igualdade	51
Relacionamento com os encarregados e gerente	36	Liberdade	10	Filosofia da empresa	43
Igualdade	35	Compreensão	10	Relacionamento com os encarregados e gerente	38
Acesso às informações	29	Honestidade/sinceridade	9	Compreensão	36
Compreensão	26	Amor	9	Acesso às informações	35
Sentimento de gostar da FEMAQ	25	Respeito	8	Preocupação com os funcionários	29
Formas de remuneração	23	Família	8	Sentimento de gostar da FEMAQ	28
Confiança	21	Comunhão	8	Confiança	27
Segurança	20	Justiça	7	Família	26
Preocupação com os funcionários	19	Estímulo ao estudo formal	7	Contentamento	24
Responsabilidade	19	Filosofia da empresa	6	Estímulo ao estudo formal	24

Família	18	Facilidade para aprender	6	Formas de remuneração	24
Estímulo ao estudo formal	17	Confiança	6	Segurança	24
Comunhão	15	Acesso às informações	6	Comunhão	23
Respeito	14	Autonomia	5	Respeito	22
Amizade	13	Segurança	4	Aceitação do outro	21
Autonomia	12	Sentimento de gostar da FEMAQ	3	Responsabilidade	21
Contentamento	11	Facilidade nos relacionamentos	3	Amor	19
Amor	10	Amizade	3	Autonomia	17
Aceitação do outro	7	Responsabilidade	2	Amizade	16
Bom humor	5	Relacionamento com os encarregados e gerente	2	Honestidade/sinceridade	14
Honestidade/sinceridade	5	Formas de remuneração	1	Justiça	10
Justiça	3	Bom humor	1	Bom humor	6
Sub-total	1301	Sub-total	336	Total:	1637

Tabela 07: Categorias e número de respectivas citações.

É necessário dispensar, nesse momento, atenção a algumas categorias com o objetivo de esclarecer seu significado.

Na categoria “solidariedade” foram incluídas as semelhanças como: colaboração, participação e trabalho em equipe.

Com respeito ao “diálogo”, foram incluídas referências à comunicação direta. Assim como as decisões compartilhadas, antes de um contrato, por exemplo, quando os diretores reúnem-se com os funcionários para decidirem prazos e trabalho. As comunicações da empresa aos funcionários que não fossem realizada pessoa a pessoa, ou seja, reuniões informativas, assembléias, informes, etc, foram inseridos na categoria “acesso às informações”.

A categoria “ambiente” refere-se a citações explícitas sobre o bom ambiente organizacional da empresa, muitas vezes comparado às experiências anteriores,

comparando os diferentes ambientes e apontando o da FEMAQ como mais positivo.

Acerca da categoria “relacionamentos interpessoais”, estão as citações que representam menções à boa qualidade nos relacionamentos interpessoais em geral, separadamente das referências à boa qualidade nos relacionamentos com os diretores e nos relacionamentos com os encarregados e gerente.

A categoria “família” refere-se tanto ao sentimento de família que os funcionários têm pela FEMAQ, quanto à importância e o apoio que a empresa destina aos familiares de seus funcionários.

Em “formas de remuneração” referem-se as observações sobre a importância da participação nos resultados e das horas-extras. A participação dos resultados é calculada semestralmente, mas a empresa adianta o recebimento, de forma que todos recebem uma parcela mensal. A participação, assim como as suas parcelas mensais são exatamente iguais para todos, desde os diretores até o cargo mais baixo na empresa. Não há diferença alguma. A participação nos lucros e as horas-extras (com remuneração de 100% sobre o valor da hora trabalhada) foram relatados como muito importantes, pois o salário mensal equivale à média do mercado.

A categoria “liberdade” trata da liberdade para trabalhar, ou seja, não há vigilância, não há cobrança ostensiva, nem tampouco um padrão rígido e metódico de trabalho. Está intimamente relacionada à “autonomia”, em que são respeitadas, dentro dos limites da segurança, as formas individuais de trabalhar as peças de fundição, moldagem, rebarbação, etc. Estas categorias estão interligadas também à “responsabilidade” e à “confiança” (em que constam a confiança que os patrões, gerente e encarregados depositam nos funcionários e a confiança dos funcionários nos patrões); e à categoria “honestidade/ sinceridade”, a qual exprime a convicção de que os diretores proprietários da empresa são honestos e sinceros. Não há sentimentos de traição ou de exploração dos funcionários para com estes.

As citações assinaladas por “segurança” dizem respeito à segurança em geral que os funcionários sentem por trabalharem na FEMAQ, e não especificamente à segurança técnica profissional, ou seja, sobre sua saúde, sobre

prevenção de acidentes, etc. Essa categoria inclui a segurança de saber que não será demitido sem uma razão justa, como mostra o trecho a seguir:

“Eu não me sinto ameaçado em ser mandado embora. Ao contrário, eu já quis sair, porque chega uma hora que você quer mudar. A Dedine [empresa no mesmo setor, de onde o entrevistado se originou] me chamou duas vezes de volta. Eu queria sair porque ficar fazendo a mesma coisa 06 meses é chato. Aí, eles [os diretores] me chamaram pra conversar, me deram conselho e eu fiquei porque eu ia sair daqui pra começar tudo de novo. Eu fique também pela parte do relacionamento com as pessoas. Lá, eu trabalhei 04 anos e nunca falei com o gerente. Ele passava do nosso lado e não falava com a gente. A gente não falava nada, ficava quietinho, só ouvindo, porque eles podiam mandar a gente embora.”(moldador).

As referências ao “contentamento”, apesar de próximas ao “sentimento de gostar da FEMAQ” e ao “bom humor”, foram divididas em três, uma explicitamente para cada manifestação. No entanto, obviamente, o contentamento assinalado foi aquele causado por trabalhar na empresa ou à situação em que o funcionário relata que trabalha contente, assim como o bom humor identificado é aquele relatado dentro das tarefas do dia-a-dia na empresa, ou seja, trabalhar com bom humor. O sentimento de gostar da FEMAQ restringiu-se às citações explícitas a esse sentimento.

Com relação à aprendizagem, as categorias foram divididas, de acordo com os relatos, em “aprendizagem em equipe”, “aprendizagem na prática”, “estímulo ao estudo formal” e “facilidade para aprender”. Ressalta-se que a FEMAQ estimula o estudo formal de seus funcionários, pagando 50% dos cursos de interesse dos funcionários (incluindo faculdade e cursos de inglês) em áreas afins ao negócio da empresa. Quando o curso é diretamente relacionado à prática profissional, a empresa costuma pagar seu valor integral. Em “facilidade para aprender”, estão os registros de que, na FEMAQ, a aprendizagem é fácil.

4.2.2 As Famílias de categorias

A formação de famílias é a segunda etapa da análise de conteúdo categorial, quando agrupam-se as categorias definidas, segundo o gênero de temas, ou seja por analogia (Bardin, 1977).

Das 35 categorias citadas, foram agrupadas inicialmente sete famílias de categorias: fundamentos ontológicos da Economia de Comunhão; formas de relacionamento; qualidade nos relacionamentos interpessoais; aprendizagem; clima organizacional; filosofia da empresa; motivação para aprender.

4.2.2.1 Fundamentos Ontológicos da Economia de Comunhão

Esta família é formada por três categorias: amor; aceitação do outro; comunhão.

O amor identificado na Economia de Comunhão é sinônimo da aceitação do outro como legítimo outro na convivência no sentido biológico, conforme defende Maturana (2002), possibilitando a ocorrência da aprendizagem, nessa convivência. Podemos afirmar que na empresa estudada, as relações humanas se baseiam na aceitação do outro como um legítimo outro na convivência, caracterizando-se, conseqüentemente, nos termos de Maturana (op. cit.) por relações sociais. Ficou claro que o cumprimento da tarefa nas relações de trabalho não é o único aspecto importante nessas relações.

Apresentam-se aqui algumas citações dos diretores a respeito do amor:

“É uma postura de vida. Se uma pessoa me trata no mal no telefone, antes eu chorava, ficava mal humorada, agora não. (...) O meu comportamento se modificou depois do movimento [dos focolares, ligado à Economia de Comunhão], eu faço as coisas com mais amor, atendo ao telefone com mais amor, trato as pessoas com mais amor. Não saio mais estressada, vejo que todo mundo liga porque está precisando de alguma coisa aqui da FEMAQ, e eu posso ajudar. Eu encontro mais sentido no meu trabalho aqui dentro, eu acho que eu sou uma pessoa fundamental

na empresa. As pessoas precisam de mim. Elas ligam porque precisam de alguma coisa, e alguma coisa daqui de dentro da FEMAQ. O contato como focolarino é que me modificou a atender ao telefone, a trabalhar com mais amor. Acho que o meu relacionamento com as pessoas é bom, dentro da empresa e com as pessoas que telefonam” (telefonista e recepcionista)

“A filosofia da FEMAQ é você respeitar o próximo, quando tem um conflito, a gente chama pra conversar. (...) O que se fala de amor ao próximo para o pessoal da produção é no dia-a-dia, sobre respeito ao próximo e no que a gente vivencia no dia-a-dia, no relacionamento com eles.” (assistente de RH)

“Todas essas medidas e idéias que a gente vive e procura transmitir pra eles, são doses homeopáticas, que vai, vai, vai, vai, vai... ou no relacionamento são gotinhas de óleo pra não engripar, às vezes vai um pouco pra trás, um pouco pra frente, a gente vai junto pra direcionar pra frente de novo, e se não tiver alguém lubrificando, ele vai engripar. Esse homem novo [um dos objetivos da EdC] é o dia-a-dia, o futuro de cada um, começando com o Rodolfo, o Henrique, e passando por cada um, no relacionamento interpessoal, bem pessoal, de querer o bem do outro, o bem da empresa e espalhar isso pra comunidade. Essa abertura não é só pra EdC, mas aqui em Piracicaba, toda cidade tem as suas necessidades.” (gerente)

“Amor é relacionamento, cria condições para a sinergia para a aprendizagem acontecer. (...). Se você pretende atingir o máximo e usa o diálogo pra comunicar isso, você está pretendendo e pretender, não é amor, aí peca na base. (...) Amor é aceitação do outro como ele é. Desejar alguma coisa não é a aceitação básica que é o amor.” (diretor e dono da empresa)

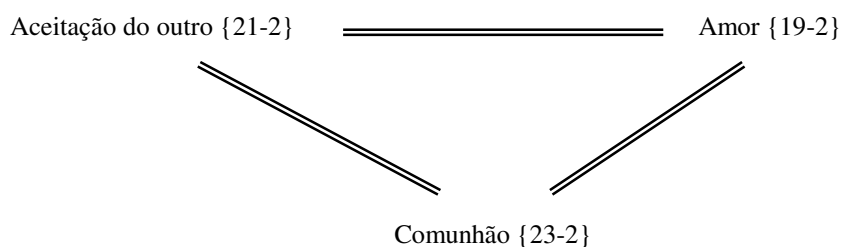
O termo comunhão é um sinônimo tanto para o amor, como para a aceitação do outro, de acordo com as práticas na FEMAQ. No entanto, os funcionários não reconhecem esse termo, pois os diretores fazem questão de não procurar convertê-

los à visão cristã implícita na Economia de Comunhão, respeitando a livre escolha da religião de cada um.

Da mesma forma, os diretores priorizam a prática, em detrimento do discurso, e, assim, não pregam a Economia de Comunhão como se fosse uma doutrina, mas praticam seus princípios no cotidiano, o qual é clara e amplamente percebido pelos funcionários.

Pode se afirmar que a família “Fundamentos Ontológicos da Economia de Comunhão” é a família base para as próximas famílias, uma vez que o amor, a aceitação do outro e a comunhão fundamentam os relacionamentos e a filosofia da empresa, os quais na prática, terão impacto na aprendizagem, em alinhamento também com o pensamento de Freire (1970, 2000, 2004).

A família “Fundamentos Ontológicos da Economia de Comunhão”, graficamente, pode ser assim representada como na figura abaixo, onde o numeral à esquerda significa o número de citações onde cada categoria foi relatada e o numeral à direita significa o número de categorias associadas:



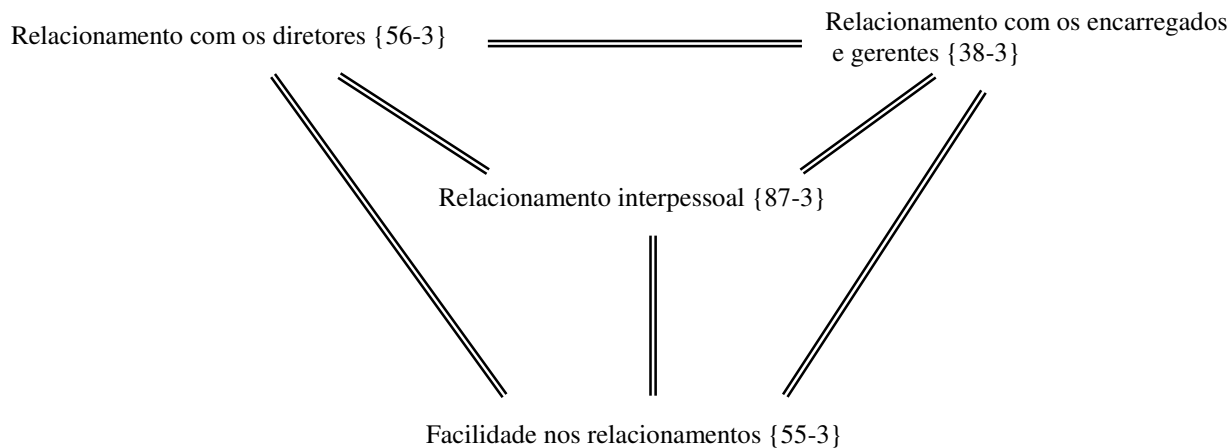
4.2.2.2 Modos de Relacionamento

A família “Modos de Relacionamento” é formada pelas categorias: relacionamento interpessoal; relacionamento com os diretores; relacionamento com os encarregados e o gerente; facilidade nos relacionamentos.

Como explicado, acredita-se que nesta empresa, o amor, a aceitação do outro e a comunhão (os três como sinônimos) formam os alicerces em que se baseiam desde os relacionamentos com os diretores, passando pelo relacionamento com os encarregados e gerente e os relacionamentos entre os próprios funcionários. É importante destacar que os diretores (liderança) têm um

papel essencial nesse contexto, pois eles mesmos praticam em seu dia-a-dia a relação citada nas entrevistas.

Sua representação gráfica é a seguinte:



Alguns relatos:

“NA FEMAQ é assim porque o patrão trata bem a gente. Em primeiro lugar por causa do patrão. A equipe de comando tb sabe trabalhar com o pessoal. Se todo dia você trabalhar com patada, ninguém gosta, todo mundo trabalha mal humorado, se você vê uma peça com problema, você pode não levar pra frente.” (soldador)

“Nos relacionamentos, tem uma grande diferença. Lá [na empresa anterior] os gerentes não conversam com os funcionários. Se você precisar falar com eles, tem que procurar na sala deles, eles não saem. Aqui todo mundo vai à fábrica. Se chegar alguém de fora, você não sabe quem é o patrão, quem é o dono, ‘tá’ todo mundo lá dando apoio na fábrica. Se você tem alguma dúvida, pode falar direto com eles.” (moldador)

“[A liberdade nos relacionamentos] Facilita bastante porque gera uma confiança. No começo eu ficava meio tímido de falar com o Seu Rodolfo, hoje não eu tenho total liberdade com eles. Na outra empresa, eu tinha uma burocracia com quem eu tinha que falar. Aqui, se a gente precisar de alguma coisa agora de manhã, de tarde já tá aí, porque a gente tem acesso a eles, e

eles se envolvem com a gente. Na outra empresa demorava dias...
Acho que é por causa desse envolvimento deles com a gente. A
comunicação é muito melhor.” (encarregado de produção)

4.2.2.3 Qualidade dos Relacionamentos

A família “Qualidade dos Relacionamentos” é formada pelas seguintes categorias: solidariedade; diálogo; liberdade; igualdade; compreensão; confiança; respeito; responsabilidade; amizade; honestidade/sinceridade; justiça.

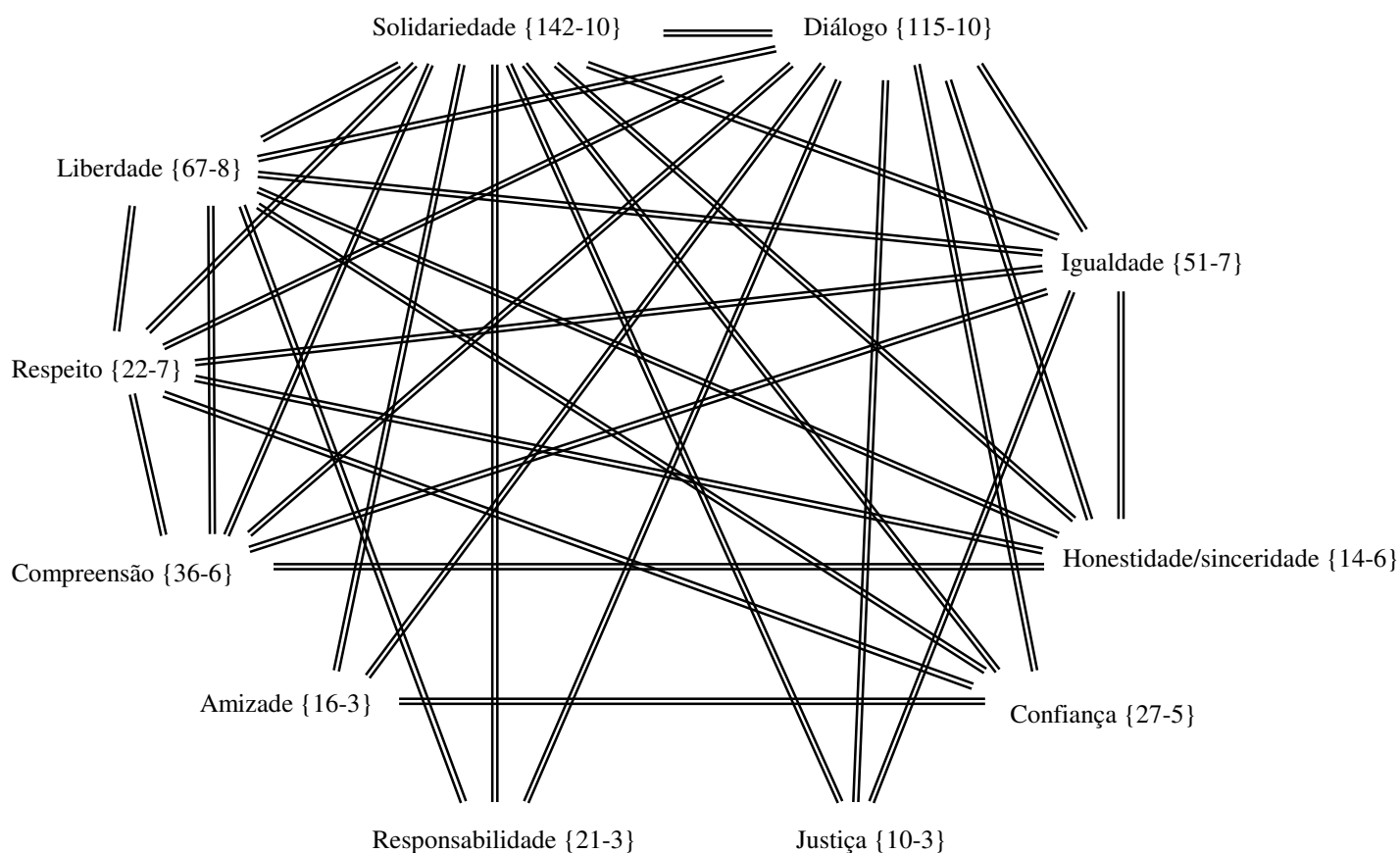
As relações entre as categorias foram buscadas nos relatos dos entrevistados de acordo com as citações associando as respectivas categorias. O cruzamento entre as categorias tem o objetivo de identificar citações co-ocorrentes, em que uma categoria esteja correlacionada a outra categoria, buscando uma maior precisão na análise.

A tabela 08, abaixo, apresenta os resultados do cruzamento entre as categorias da família “Qualidade dos relacionamentos”, com o número de citações com as respectivas categorias co-ocorrentes associadas.

Arbitrando um corte mínimo de 05 citações para cada relação de co-ocorrência citadas, estão os valores em negrito na tabela 08 (abaixo) e a representação gráfica a seguir.

	Diálogo	Solidariedade	Liberdade	Igualdade	Compreensão	Confiança	Respeito	Responsabilidade	Amizade	Honestidade / Sinceridade	Justiça
Diálogo	x	77	33	23	18	11	13	8	8	11	6
Solidariedade	77	x	32	28	23	14	13	11	12	8	7
Liberdade	33	32	x	13	9	14	9	10	3	6	4
Igualdade	23	28	13	x	9	4	9	1	3	7	5
Compreensão	18	23	9	9	x	4	7	2	3	6	3
Confiança	11	14	14	4	4	x	5	4	5	4	4
Respeito	13	13	9	9	7	5	x	2	3	5	3
Responsabilidade	8	11	10	1	2	4	2	x	0	1	0
Amizade	8	12	3	3	3	5	3	0	x	3	2
Honestidade/Sinceridade	11	8	6	7	6	4	5	1	3	x	4
Justiça	6	7	4	5	3	4	3	0	2	4	x

Tabela 08: Correlações entre as categorias da família “Qualidade dos Relacionamentos”



As entrevistas confirmaram o resultado apresentado na análise dos questionários sobre a boa qualidade dos relacionamentos na empresa estudada. A análise estatística assinalou que os funcionários percebem mais sentimentos positivos do que negativos nos relacionamentos interpessoais, em que sobressaíram-se respeito, confiança, comunicação, sinceridade e participação. Na análise de conteúdo, destacam-se relatos enfatizando solidariedade (assim como nos questionários, em outra questão) e diálogo, seguidos por liberdade e igualdade nos relacionamentos.

A categoria “justiça” aparece aqui espontaneamente nas entrevistas, associada à solidariedade, ao diálogo e à igualdade. Nas entrevistas, a injustiça não se verificou, sequer quando claramente investigada, pondo fim à ao contraste surgido nos resultados da análise estatística, em que justiça foi pouco identificada, enquanto injustiça não recebeu sequer uma marcação. A hipótese levantada sobre o desejo de incorporação da participação nos lucros e resultados entre os operários (e não entre os funcionários administrativos) realmente se confirma, mas, ainda assim, não aparece como uma reivindicação da maioria.

A categoria “confiança”, cuja correlação negativa no teste de Spearman despertou interesse não se confirmou na análise de conteúdo, apesar de ser relatado nas entrevistas, assim como verificado nos questionários, que a confiança nos superiores (incluindo os diretores e donos) é maior do que a confiança nos colegas. A hipótese de que a confiança é reduzida pela possibilidade de um possível erro de um colega levar à redução da participação nos lucros e resultados de todos não chega a ser confirmada pela análise de conteúdo, uma vez que o relato de que um possível erro leva à redução da participação nos lucros e resultados é amplamente mencionado, até com insatisfação, mas, sem, no entanto, associação direta com falta de confiança, ou desconfiança. Ao contrário, não houve citações referentes à desconfiança, os relatos foram mencionados com sentimentos concomitantes: insatisfação e compreensão, pois cada um deles pode errar também, como nos trechos a seguir:

“ [Existe pressão dos colegas um no outro, pra não errar?]

Não, a gente conversa entre a gente também. Às vezes a gente brinca, mas todo sabe que é brincadeira, e não é coisa de pegar no pé do companheiro, porque isso vai cair a moral do

meu parceiro, vai cair a minha moral. Se o parceiro faz alguma coisa errada, a gente tem que procurar ajudar pra não acontecer mais.” (soldador);

“Pode acontecer alguma coisa errada com a peça, eles [diretores] procuram ver o que aconteceu e conversam que é pra não acontecer mais. Os colegas também não falam nada porque pode ser com qualquer um, é muito difícil acontecer alguma coisa assim.” (moldador).

Já a hipótese da alta superposição de tarefas ser responsável pela baixa necessidade e confiança parece se verificar na análise de conteúdo. A superposição de tarefas é interpretada pelos funcionários como solidariedade, pelo comportamento de oferecer ajuda no trabalho dos colegas, ao finalizarem suas próprias tarefas. Como mostra o gráfico acima, a confiança, de acordo com a análise de conteúdo está correlacionada à solidariedade, à liberdade, ao diálogo, ao respeito e à amizade.

Relatos sobre a liberdade:

“Aqui a gente não diz: ‘Faça isso, faça aquilo!’. Alguém acompanha no começo, mas se ela quer fazer de outro jeito e dá o mesmo resultado, não tem problema, pode fazer. Iniciativas são aceitas, desde que não perca a peça. Se perder, a gente fala: volta a fazer do jeito anterior.” (funcionário da área comercial);

sobre a igualdade:

“Aqui não tem diferença. O jeito que o patrão te trata é o jeito que ele trata todo mundo aqui na FEMAQ. Quando você conhecer o Marcelo, você não diz que ele é gerente, um cara excelente que trata todo mundo super-bem.” (soldador);

sobre a responsabilidade:

“Um ajuda o outro pra agilizar o trabalho, entregar a peça no prazo, e ganhar mais. Mas o salário não é o mais importante, ele tem que segurar o emprego dele, a sobrevivência do emprego dele depende da sobrevivência da empresa. Todo mundo tem

consciência disso e todo mundo tem consciência disso também, assim como tem responsabilidade sobre o que está fazendo. Por exemplo, eu estou aqui, se chegar um caminhão e eu não puder resolver, eles vão ligar pra quem puder e vão receber, vão resolver sem mim.” (encarregado de rebarbação);

sobre a qualidade dos relacionamentos em geral:

“Uma palavra para definir relacionamento: amizade e respeito. Tanto aqui dentro, como lá fora. A amizade se expande para fora da empresa, nas necessidades das pessoas, doença na família. Eu confio nas pessoas para o trabalho, nos negócios, porque a minha vida pessoal só para as minhas amizades pessoais que eu também construí aqui dentro da empresa, eu tenho uma amiga que vai na minha casa, eu vou na dela, mas com os outros eu confio no trabalho. As pessoas não representam, a maneira deles de ser é assim mesmo, dentro e fora da empresa. Eles fazem encontros para as famílias, churrasco, e então você percebe que eles são assim mesmo.” (telefonista e recepcionista);

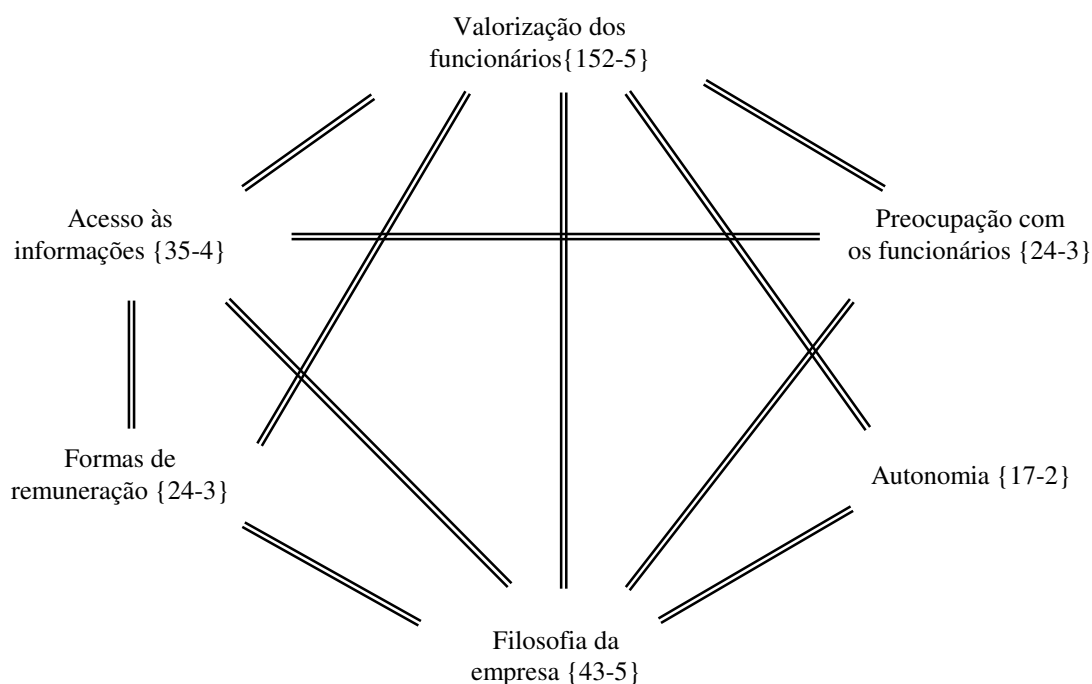
“A forma de participar, a convivência com o pessoal, aqui é bem melhor, com todo mundo, com os donos, com o departamento pessoal, não tem diferença. Um ajuda o outro. As pessoas te tratam bem.” (fornheiro)

Os dados apresentados pelas entrevistas revelam aproximação com o pensamento de Paulo Freire (1970, 2000, 2004), ao privilegiar, nos relacionamentos na empresa, a solidariedade, o diálogo, a liberdade, a responsabilidade e a confiança.

Com base nos resultados encontrados, pode-se supor que, dentro da perspectiva de Maturana (2002), as relações de trabalho na FEMAQ são relações sociais, ou seja, baseiam-se na aceitação do outro como um legítimo outro na convivência, não implicam na negação mútua, ao contrário, fundam-se na valorização do outro.

4.2.2.4 Filosofia da Empresa

Esta família é composta pelas categorias: valorização dos funcionários; preocupação com os funcionários; formas de remuneração; acesso às informações; autonomia; filosofia da empresa. Está representada no gráfico abaixo:



A família filosofia da empresa foi formada de acordo com os relatos que justificavam o modo de ser da empresa. Seguem alguns deles:

“Aqui tem mais liberdade pra conversar e pra gente falar. Diretores, colegas, não tem diferença não. Se a gente precisar falar com eles, a gente pode entrar na sala, mas eles vão na fábrica todo dia, duas vezes por dia, e aí a gente já fala com eles. Isso é fundamental. Eles fazem isso porque eles dão valor pra gente. A gente se sente valorizado. Eles chamam a gente pelo nosso nome, ou pelo nosso apelido. Eu gosto daqui e quero ficar aqui até me aposentar, se Deus quiser.” (fornheiro)

“O que eu aprendi bastante foi essa filosofia, esse relacionamento. Hoje no recrutamento, a gente busca esse perfil de relacionamento que a FEMAQ busca, o funcionário tem que ter esse perfil, não basta somente ser um bom profissional. Eu

procuro igualar as posições das pessoas através do relacionamento, do bate-papo no dia-a-dia. Eu chego de manhã, boto o capacete e vou à fábrica toda, dou bom dia, falo com todo mundo, a nossa porta está sempre aberta, eles entram o dia todo. O Marcelo, meu gerente, conversa sempre com a gente. O seu Rodolfo também passa muito isso pra gente, nas reuniões que a gente faz, ele diz que pro funcionário não basta ter um benefício, uma remuneração, ele tem que se sentir bem, no relacionamento, no ambiente, ser tratado como um ser humano, como pessoa, não somente como profissional, ter a nossa guarda, a empresa ajuda até a conseguir a casa própria. O funcionário é parte do todo, ele tem que se sentir bem.” (encarregado de RH)

“[Pergunta: o que é mais importante: a união (citada pelo entrevistado) ou o PLR?]

A união, porque a gente gosta de trabalhar junto, de estar perto dos outros. A gente fica mais à vontade pra trabalhar. Todo mês tem uma reunião pra informar a gente, onde eles explicam tudo. Essas reuniões são importantes, eles passam tudo pra gente, até o que tem na carteira pra frente. O que tem pra gente saber da empresa, eles falam pra gente. Depois eles perguntam se a gente quer perguntar alguma coisa, e eles respondem o que o pessoal pergunta. E tem mês que nem tem PLR.” (soldador)

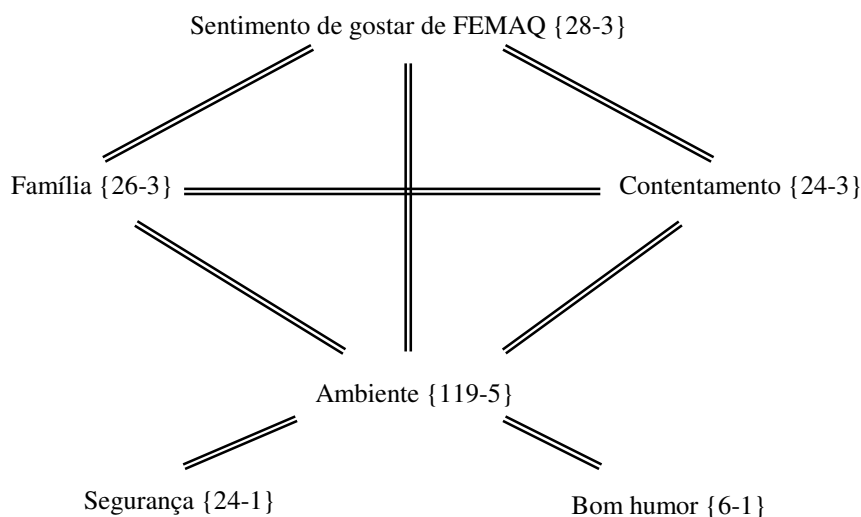
“Nas outras empresas eu percebia mais [dificuldade das pessoas para adotarem medidas de segurança], porque, por exemplo, eu tinha um ou dois tipos de espuma [para os ouvidos] pra oferecer e o funcionário tem que usar. NA FEMAQ eu tenho 07 tipos diferentes de espuma, eu tenho vários tipos de cada equipamento que oferecem conforto ao funcionário, segurança e conforto. Então isso facilita o uso. Torna a situação favorável pra empresa. (...) Na FEMAQ, fica muito mais fácil porque ela apresenta várias opções de material, tem equipamento de silicone, o funcionário sabe da necessidade de usar e sabe que a FEMAQ proporciona o melhor. A gente ensina a usar, a manter o

equipamento. Não tem porque eles não usarem. Além disso, a gente tem conversas uma vez por mês com o pessoal sobre segurança, meio ambiente, equipamentos, é um trabalho de conscientização através de uma conversa amigável, do diálogo. Eles vêem que a FEMAQ tem a boa vontade de fazer o que tiver que fazer, eles trazem os problemas pra gente e a gente conversa.” (técnico de segurança).

Os presentes resultados completam os anteriores, dentro do pensamento de Paulo Freire (1970, 2000, 2004), quando incluem a autonomia e a valorização dos funcionários nas relações existentes na empresa.

4.2.2.5 Clima Organizacional

A família “Clima Organizacional” é formada pelas seguintes categorias: ambiente; sentimento de gostar da FEMAQ; família; contentamento; segurança; bom humor; e pode ser expressa pelo seguinte gráfico:



Considerou-se adequado caracterizar esta família por “Clima Organizacional” uma vez que o clima diretamente, ou suas categorias, foram relatados em diversos depoimentos nas entrevistas, diferentemente da cultura organizacional, muito embora o clima reflita a cultura de uma empresa. A cultura foi citada somente 03 vezes em todas as entrevistas e por um dos diretores e pelo encarregado de RH. Já o clima e suas categorias têm citações distribuídas por

todos os entrevistados da empresa. Além disso, a cultura não fazia parte do escopo da investigação da pesquisa.

O cruzamento que representa a análise de co-ocorrências entre a categoria “Ambiente” e as demais categorias revela que esta família correlaciona-se com várias outras categorias de outras famílias, de acordo com a tabela 09, abaixo.

	Ambiente		Ambiente
Aprendizagem na prática	81	Segurança	12
Solidariedade	60	Compreensão	11
Valorização dos funcionários	60	Preocupação com os funcionários	11
Diálogo	44	Responsabilidade	11
Relacionamento interpessoal	39	Contentamento	10
Liberdade	33	Respeito	9
Relacionamento com os diretores	31	Amor	8
Facilidade para aprender	29	Aceitação do outro	7
Motivação para aprender	29	Acesso às informações	7
Facilidade nos relacionamentos	27	Autonomia	7
Igualdade	25	Amizade	6
Aprendizagem em equipe	24	Comunhão	6
Filosofia da empresa	23	Formas de remuneração	6
Relacionamento com os encarregados e gerente	19	Honestidade/sinceridade	6
Família	16	Estímulo ao estudo formal	5
Sentimento de gostar da FEMAQ	16	Bom humor	5
Confiança	12	Justiça	1

Tabela 09: Correlações entre a Família Ambiente e todas as categorias

É importante ressaltar que, à medida que a análise avança, percebe-se que todas as categorias possivelmente integram-se no mesmo ambiente organizacional. Reforça-se que a divisão de categorias e famílias arbitrada nessa pesquisa se justifica somente para fins de estudo, sem perder a certeza de que todos os elementos estudados fazem parte simultaneamente de inúmeras redes de conexão no mesmo ambiente.

Como citado, as categorias “Contentamento” e “Bom humor” poderiam se reunidas em uma só categoria, mas optou-se por mantê-las separadas e respectivamente referentes às citações explícitas de trabalhar contente e trabalhar com bom humor.

As citações referentes à categoria “Família” foram muito enfáticas, relatadas com sorriso no rosto, transparecendo a sensação agradável que os entrevistados têm em trabalhar na empresa, particularmente por se “sentirem em casa”.

Exemplos de citações referentes ao clima organizacional:

“O salário aqui é praticamente o mesmo das outras empresas, mas a proposta da empresa, o compromisso dos diretores com a filosofia da empresa, como relacionamento e com a cultura da partilha. Os benefícios da empresa também favorecem. O PLR [a participação nos lucros e resultados] mensal e principalmente o ambiente de trabalho, você trabalha contente, você tem prazer em trabalhar, o que não acontecia nas outras empresas.” (técnico de segurança)

“Eu já trabalhei em vários lugares, igual à FEMAQ eu nunca encontrei, é uma segunda casa, é um relacionamento familiar, é minha segunda família. Se eu precisasse sair da FEMAQ, eu nem sei o que aconteceria comigo.” (encarregado de rebarbação)

“Não tenho dificuldade para ter informações se eu precisar, estou sempre por dentro do que está acontecendo. Eu me sinto valorizada porque é como se eles me dessem satisfação do que está acontecendo para eu saber e isso melhora até o meu trabalho como telefonista, porque eu estou bem informada pela situação

geral da empresa, eu sei o que está acontecendo. Tudo, por exemplo, quando perde uma peça, tudo. E assim, eu me sinto mais segura até nas informações que eu passo nas ligações.”(telefonista e recepcionista);

“Lá [na empresa anterior] eu trabalhava mais controlado, e isso atrapalha um pouco. A liberdade é melhor, ajuda porque você trabalha mais tranquilo, sem ficar nervoso. Aqui eles confiam na gente.” (soldador).

Outro relato muito freqüente com relação ao clima organizacional é a tranqüilidade em decorrência à ausência de “brincas” e punições:

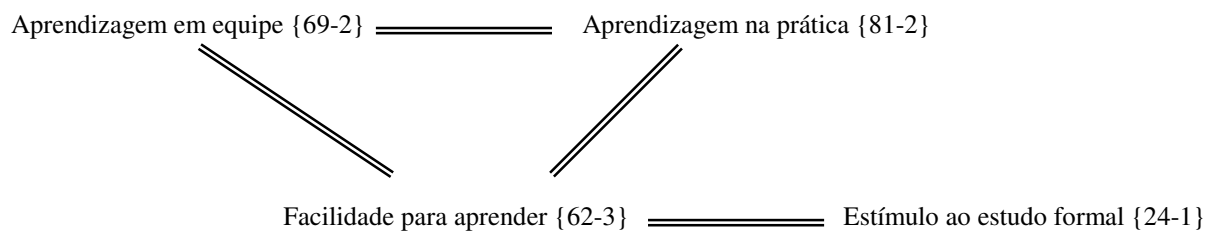
“[Quem me ensinou as minhas atividades] foi um colega de trabalho, que fazia a mesma coisa que eu . Eu fazia a nota fiscal, olhava os preços numa tabela... Ele não pegava no meu pé, quando eu fazia alguma coisa errada, preenchia alguma nota errada, ele não brigava comigo, dizia que nós não estávamos aqui pra achar o culpado, ele me mostrava como é que era, falava que o importante era resolver o problema. Nunca fui chamado à atenção, nem sei o que é uma bronca aqui na FEMAQ.” (funcionário da área comercial);

“Nunca recebi bronca não, mas eles conversam com a gente, quando acontece alguma coisa que não era pra acontecer. Eu assumo o meu erro e o encarregado vem conversar com a gente, a gente vai tentar achar o erro, o que foi que deu errado, pra tentar não repetir da próxima vez. Eles não fazem pressão, errar é humano, mas a gente tenta não fazer mais, porque pode perder uma peça e não receber a nossa PLR.” (moldador)

“[Quando acontece alguma coisa errada] eles chamam a gente pra conversar e orientam a gente. Eles não dão bronca, eles são bem humanos.”(encarregado de produção).

4.2.2.6 Aprendizagem

A família “Aprendizagem” se compõe das categorias: aprendizagem na prática; aprendizagem em equipe; estímulo ao estudo formal; facilidade para aprender, e está representada pelo gráfico abaixo:



O cruzamento que representa a análise de co-ocorrências entre “Facilidade para aprender” apresentou os resultados conforme a tabela 10, a seguir. Solidariedade, Ambiente, Valorização dos funcionários, Aprendizagem na prática, Diálogo, Relacionamento interpessoal, Liberdade e Facilidade nos Relacionamentos estão entre as categorias mais apontadas, indicando uma correlação entre tais categorias e a facilidade para aprender.

	Facilidade para aprender		Facilidade para aprender
Solidariedade	33	Aceitação do outro	6
Ambiente	29	Relacionamento com os encarregados e gerente	5
Valorização dos funcionários	26	Contentamento	5
Aprendizagem na prática	25	Segurança	5
Aprendizagem em equipe	25	Respeito	5
Diálogo	24	Amor	5
Relacionamento interpessoal	22	Honestidade/sinceridade	4
Liberdade	18	Acesso às informações	3
Facilidade nos relacionamentos	15	Sentimento de gostar da FEMAQ	3
Motivação para aprender	14	Estímulo ao estudo formal	3
Filosofia da empresa	10	Família	2
Relacionamento com os diretores	9	Responsabilidade	2
Igualdade	9	Autonomia	2
Preocupação com os funcionários	9	Justiça	2
Confiança	9	Bom humor	1
Amizade	7	Formas de remuneração	0
Compreensão	6	Comunhão	0

Tabela 10: Correlações entre “Facilidade para aprender” e as demais categorias

Como citado, a FEMAQ incentiva seus funcionários a realizarem cursos, assumindo 50% das mensalidades, ou 100% de acordo com o curso escolhido e a sua necessidade para o trabalho. No entanto, não é comum na empresa treinamentos comportamentais, nem internos, nem com a contratação de consultores externos. A categoria “estímulo ao estudo formal” está vinculada à

aprendizagem no sentido do crescimento profissional da pessoa, acreditando que a pessoa se realiza também através desse crescimento.

Assim como os resultados da análise estatística, nas entrevistas, a aprendizagem, tanto de tarefas como de normas comportamentais, foi relatada como fácil pelos funcionários da empresa. É possível também confirmar na análise de conteúdo, os altos resultados encontrados na análise descritiva sobre a influência do relacionamento com a pessoa que ensinou a tarefa no aprendizado. O aprendizado ocorre tanto em equipe, como na prática, e a maneira como o relacionamento entre quem ensina e quem aprende é conduzido está interligada à facilidade para aprender.

Quanto à aprendizagem de normas comportamentais, seguem, mais adiante, citações detalhadas, caracterizando o aspecto coletivo da aprendizagem e esclarecendo que a prioridade para essa aprendizagem é a prática vivenciada dentro da empresa, através dos relacionamentos interpessoais, a começar pelos diretores.

Alguns relatos sobre a aprendizagem:

“[Você aprende mais com os colegas ou com os encarregados?]”

Com todos. Ninguém sabe tudo. Cada um ensina alguma coisa. Todas as informações que a gente quer, eles dão. Aqui eles dão mais informações que a outra empresa.” (moldador);

“A fundição é um serviço pesado, quando entra uma pessoa nova, que não tem experiência em fundição, ela vai aprender, vai tomar explicação, aprender, conversar, a pessoa vai acompanhar um colega ou os colegas até aprender. Esse acompanhamento é muito importante. A gente vai conversando, a pessoa vai ajudando e aí passa o medo e a pessoa vai aprendendo.” (segundo moldador);

“Quando o auditor [da ISO 9001/2000] veio perguntar, foi emocionante. Eles perguntaram sobre a produtividade e os funcionários [da fábrica] respondiam tudo, falavam: “Faz favor”, e mostravam tudo, falavam sobre tudo, sobre os produtos, sobre a

política da empresa, sobre relacionamento. Nós ficamos encantados. Eles não decoram, a gente quer que eles entendam e a gente fala uma linguagem só. Eles falam do jeitinho deles, menos formal, mas em uma só linguagem. Como a gente não impõe, a gente vivencia, o que eles falam corresponde ao que está escrito no papel.” (assistente de RH);

“Aprender é eu me realizar como pessoa. Eu sou mais eu assim que eu entenda, conheça, eu veja a coisa. Na medida que eu me conheço, conheço as coisas, eu aprendo, eu sou de certo modo mais feliz. Eu me realizo como ser humano. Eu tomo consciência da vida. (...) Em um ambiente de diálogo, de confiança, de respeito, a aprendizagem flui melhor.

[Quando você se preocupa com o ambiente de relacionamento aqui dentro vocês não estão preocupados com a aprendizagem em si?]

Não. Mas a gente tem a consciência de que um ambiente desses permite um avanço mais rápido, porque as pessoas se sentem capazes e valorizadas pra aprender e pra evoluir. Aqui o ambiente é favorável no aspecto das pessoas evoluírem, a preocupação é com evolução, aqui o pessoal aprende mais, tem uma valorização profissional. O ambiente é como uma terra adubada, onde a planta cresce mais bonita.” (diretor e dono da empresa).

4.2.2.7

Motivação para aprender

A família “Motivação para aprender” é composta pela categoria única marcada no texto a cada citação sobre o que motivava o entrevistado, dada a importância de sua inter-relação com as outras famílias e categorias, como se vê na tabela 11, abaixo.

O cruzamento que representa a análise de co-ocorrências entre a motivação e as demais categorias investigadas, ou seja, o cruzamento entre as referências à

motivação concomitantes às demais categorias, (com clara relação entre elas) está representada na tabela 11, abaixo, em ordem decrescente. Observa-se que ambiente, solidariedade, diálogo, relacionamento interpessoal, aprendizagem na prática e liberdade estão entre os fatores de maior motivação para o aprendizado na empresa.

	Motivação para aprender		Motivação para aprender
Ambiente	29	Segurança	8
Solidariedade	24	Valorização dos funcionários	7
Diálogo	20	Compreensão	7
Relacionamento interpessoal	19	Aceitação do outro	7
Aprendizagem na prática	16	Honestidade/sinceridade	7
Facilidade para aprender	14	Filosofia da empresa	6
Liberdade	13	Família	6
Relacionamento com os diretores	13	Respeito	6
Aprendizagem em equipe	12	Responsabilidade	6
Preocupação com os funcionários	11	Autonomia	6
Facilidade nos relacionamentos	10	Acesso às informações	5
Relacionamento com os encarregados e gerente	10	Estímulo ao estudo formal	4
Confiança	9	Amor	4
Igualdade	8	Amizade	3
Sentimento de gostar da FEMAQ	8	Justiça	3
Contentamento	8	Bom humor	1
Formas de remuneração	8	Comunhão	0

Tabela 11: Correlações entre a Família “Motivação para aprender” e todas as categorias

É importante destacar que as respostas foram de livre associação dos entrevistados, quando eram perguntados sobre o que os motivava a aprender na FEMAQ. Talvez por essa razão, os resultados apareçam em ordem diferente dos resultados dos questionários, onde Participação nos lucros e resultados e salário presente e futuro têm uma incidência maior. Ao permitir que os entrevistados falem livremente, eles apontam o que lhe vem à mente, apesar da lacuna “outros” ao final da respectiva pergunta do questionário. Ainda assim, após o desejo de crescimento pessoal e as citadas formas de remuneração, também nos questionários o próximo fator de motivação indicado foram os relacionamentos interpessoais.

Algumas citações sobre a motivação:

“Eu creio que sim [os relacionamentos ajudam a aprender as questões de segurança]. Porque não tem distinção, o Marcelo como gerente, o Seu Rodolfo, são pessoas que chegam no ambiente de trabalho e se precisam perguntar alguma coisa, eles respeitam, não pressionam, não cobram. Então não por que correr, fazer nada escondido, e isso motiva a trabalhar com amor. A pessoa que está no ambiente se sintam bem.” (técnico de segurança);

“A gente ouve também as idéias deles e sugestões. Eles se sentem motivados, motiva a equipe, eles se sentem valorizados em fazer uma sugestão pro dono. Se for viável, seguro, a gente implanta, como já fez com muitas aqui. Eles se sentem importantes. Às vezes os ajudantes com menos responsabilidades são quem tem mais idéias, porque eles estão mais livres. Até mesmo em equipamentos.” (gerente);

“(…) na rebarbação, se eu falar amanhã eu preciso de alguém nesse horário pra fazer esse serviço, eles conversam e combinam quem será e como será. Se alguém não puder fazer alguma coisa, eles vêm me avisar, e eles já tinham acertado entre eles quem vai ficar porque eles se comprometeram a entregar a peça.

[Por que é assim? Pela hora extra?]

Não, pelo ambiente da empresa. A FEMAQ é uma firma aberta, se eu precisar conversar com os donos é agora, eu sou bem recebido. Como é comigo, é com o moço que trabalha na porta, na entrada, com a menina que trabalha na recepção, geral, não tem distinção de raça, de cor, de qualidade. Isso motiva o pessoal a trabalhar porque ninguém fica no pé. Cobra sim, porque tem que fazer, tem que fazer, mas se você tem um serviço pra fazer das 07 ao meio-dia, ninguém vem te perguntar porque você terminou às 11:50 hs ou 12:10hs..” (encarregado de rebarbação).

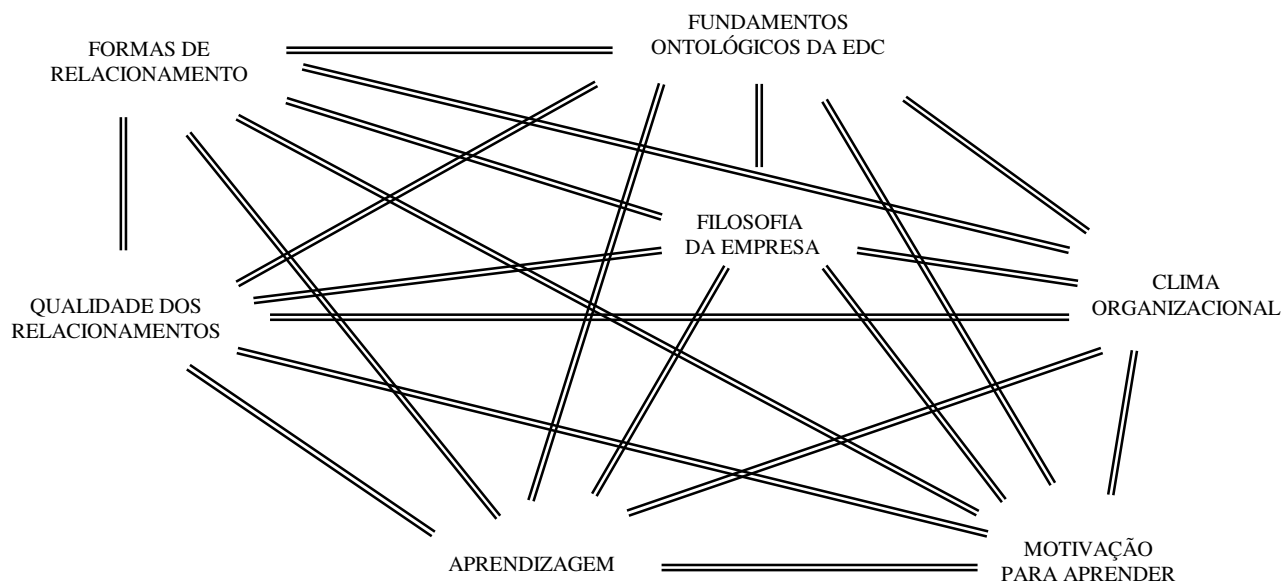
4.2.2.8

Rede de famílias: à guisa da conclusão parcial

O cruzamento de co-ocorrências entre as famílias comprovou a suspeita de que todas as famílias estão conectadas em uma mesma rede. A tabela 12, abaixo, e o gráfico a seguir representam esse cruzamento:

	Fundamentos ontológicos da EdC	Modos de Relacionamento	Qualidade dos relacionamentos	Filosofia da empresa	Clima Organizacional	Aprendizagem	Motivação para aprender
Fundamentos ontológicos da EdC	x	28	38	36	30	29	10
Modos de Relacionamento	28	x	106	87	79	64	54
Qualidade dos relacionamentos	38	106	x	157	117	116	38
Filosofia da empresa	36	87	157	x	108	89	41
Clima Organizacional	30	79	117	108	x	78	40
Aprendizagem	29	64	116	89	78	x	25
Motivação para aprender	10	54	38	41	40	25	x

Tabela 12: Correlações entre as famílias



É preciso lembrar, que o estudo pesquisou somente os relacionamentos interpessoais, em função da necessidade de delimitação do objeto de pesquisa, mas é sabido que a aprendizagem é uma conduta resultante de toda a rede de relações existentes na empresa.

Se aprender é estabelecer e compreender relações (Mamede-Neves, 1999) e, para que ocorra a aprendizagem organizacional, é necessário que as pessoas nessa organização percebam possíveis relações entre os fenômenos com os quais estão envolvidas na empresa, na FEMAQ as relações percebidas pelos funcionários estão representadas na árvore de famílias acima.

Como citado, os Fundamentos Ontológicos da Economia de Comunhão (o amor, a aceitação do outro, a comunhão) são a base para as formas de estabelecimento dos relacionamentos interpessoais e para a qualidade dos relacionamentos identificada. São também esses fundamentos, a base para a construção da filosofia da empresa e para o clima organizacional constituído na FEMAQ. Dessa rede de relações, a aprendizagem pode emergir como uma conduta conseqüente desse contexto.

O lugar (ou espaço) de aprendizagem, como a interseção dessas relações, encontra-se em cada ambiente da empresa, mais precisamente, na prática, no dia-a-dia dos relacionamentos nessa empresa. A aprendizagem nessa empresa é a

apreensão direta da realidade, configurando-se como um ato social, coletivo, em que os relacionamentos com os outros têm capital importância.

Com relação às três áreas de conduta identificadas por Bleger (1989), a saber, ambiental, psicológico e de consciência, parece que a empresa estudada prioriza o campo ambiental. Em vários depoimentos, incluindo os dos diretores, fica clara a preocupação com a prática, sobre o discurso:

“É muito difícil passar através de um curso, explicar, dar aula, não passa. É vida, vivencial. O que a gente imagina é a partir da vivência nossa, vai passando. Não digo que é puramente por exemplo, mas a motivação é o exemplo.” (segundo diretor e dono da empresa);

“Pela minha experiência em outras empresas, gastava-se uma fortuna em hotel-fazenda, a gente fazia dinâmicas, assistia palestra e quando voltava não mudava nada na prática, na prática não funciona. Aqui não se faz treinamentos, mas a prática é diferente, funciona.” (encarregado de RH);

“(…) a gente tem a consciência de que um ambiente desses permite um avanço mais rápido, porque as pessoas se sentem capazes e valorizadas pra aprender e pra evoluir. Aqui o ambiente é favorável no aspecto das pessoas evoluírem, a preocupação é com evolução, aqui o pessoal aprende mais, tem uma valorização profissional.” (diretor e dono da empresa)

Quanto ao campo de consciência, observou-se que a intenção é que ela seja uma consequência da prática observada, vivenciada.

“Não interessa o termo EdC, quando você põe um rótulo, você acaba com a coisa. O rótulo não é importante, tudo o que a pessoa tiver na cabeça sobre EdC não é a verdade, porque a gente ainda está aprendendo. O rótulo limita. A nossa preocupação é com o vivencial. Toda definição é limitadora. A estrutura vem depois. Eu não quero definição porque nenhuma definição define tudo. Com o seu filho, em casa, você deve falar em amor (precisa explicar o amor) pra ele? Quando você falar, é porque não sentiu.

Você precisa explicar pro seu filho o que é amor, ou você precisa amar o seu filho? Mesmo sem a presença dos pais, ele saberá o que é amor. Além disso, a definição pode ser boa naquela hora, naquele ano, e pra aquele lugar, e não depois.” (diretor e dono da empresa);

[É importante divulgar o projeto de EdC na empresa?]

Acho que não é importante, porque quando o funcionário precisa, nós podemos ajudar com um pouquinho mais, e a gente supre a necessidade dele com os nossos atos, o que a EdC está fazendo também. Agora se você só encaminha pra a EdC, e não faz isso dentro da sua própria empresa, na prática, fica vazio, não faz sentido. Então nós fazemos o lado humano, de respeito com cada um, das suas necessidades, dentro do nosso ambiente da empresa e da família de cada um. Eu não vejo necessidade de explicitar. Os nossos atos e nossos meios fazem isso. A forma pela qual você faz tem que ser muito livre. Quando eles perguntam por que nós fazemos tudo isso, aí nos divulgamos. Mas se você tenta botar cabresto nas pessoas, elas ficam menos livres.” (gerente)

No entanto, a empresa preocupa-se em preparar a consciência das pessoas para a vida em geral, como ilustra o relato abaixo:

“Aprender é eu me realizar como pessoa. Eu sou mais eu, assim que eu entenda, conheça, eu veja a coisa. Na medida que eu me conheço, conheço as coisas, eu aprendo, eu sou de certo modo mais feliz. Eu me realizo como ser humano. Eu tomo consciência da vida.” (diretor e dono da empresa)

A análise de conteúdo demonstra também que a qualidade e os modos dos relacionamentos interpessoais estão correlacionados à filosofia da empresa e ao clima organizacional. Muitos depoimentos revelam como as categorias constantes dessas famílias facilitam, ou favorecem, a aprendizagem na empresa. O que significa que a qualidade e os modos de relacionamento, a filosofia da empresa e o clima organizacional também correlacionam-se à aprendizagem e à motivação para aprender.

A análise estatística (tanto a descritiva quanto a análise de correlações) revelou resultados significativos entre relacionamentos interpessoais e aprendizagem. Esse resultado se verifica na análise das entrevistas, assim como uma maior percepção sobre a relação entre relacionamentos interpessoais e a aprendizagem de normas comportamentais do que a aprendizagem de tarefas, provavelmente reforçado pela prática da empresa em contratar funcionários com experiência anterior. A hipótese de que os funcionários possam imaginar que a aprendizagem de normas de comportamentos está mais correlacionados à influência dos relacionamentos interpessoais do que a aprendizagem de tarefas se confirma.

Seguem alguns relatos sobre o diálogo, a confiança, a liberdade e a aprendizagem:

“Por exemplo: eu desconfio de você e você desconfia de mim, e vamos tentar nos comunicar. Vai ficar muito difícil porque você vai esconder alguma coisa e eu vou esconder outra, o que está muito ligado a tirar vantagem, alguma coisa assim. Quando eu não tenho que provar nada pra você, eu fico livre. Esse clima de confiança dá liberdade pra por todas as condições pra fora e você chegar mais perto de uma realidade verdadeira, e não criada, induzida. Essa relação favorece a aprendizagem.”
(diretor e dono da empresa);

“(...) o serviço é fácil de fazer, mas se você tiver um problema particular, fica mais difícil. Aqui a gente pergunta: “Fulano, está acontecendo alguma coisa, você está preocupado, aborrecido, alguma coisa em que eu possa ajudar...”

[Quem pergunta, quem faz isso?]

Eu, o encarregado [do funcionário], a Fabiana [assistente de RH], o Rudney [encarregado de RH], o Marcelo [gerente], o pessoal passa a mão no ombro e pergunta o que está acontecendo? Aí a gente avisa ao Rudney pra ele conversar com a pessoa, porque a pessoa não tá muito bem. Isso ajuda e motiva a pessoa. A FEMAQ é assim, se você tiver numa situação complicada o pessoal ajuda e vão passando os anos você vai

vendo isso acontecendo e vai criando raízes na empresa.”
(técnico de segurança);

“Ninguém fica me controlando, vendo o que eu estou fazendo. A administração aqui é diferente. Lá [na empresa anterior], quem comandava não era o dono da empresa, era um funcionário, aqui são os donos, os patrões. Isso faz muita diferença porque parecia que lá você não era visto, aqui eles falam com a gente, eles pões o pé no chão. Aqui eles me tratam muito bem, eu não tenho do que reclamar, os encarregados, o gerente, todo mundo trata todo mundo bem. Isso é bom pro trabalho, ajuda no trabalho, isso faz bem pro funcionário porque, como eu disse, é um livro aberto, não tem o que esconder, eles são honestos. A mim me ajuda muito, porque eu sempre fui muito honesto e muito trabalhador, e aqui eles dão valor às pessoas. Você se sente mais forte pra trabalhar, mais potente. Ajuda pra aprender também porque você faz as coisas com mais esforço, mais concentrado. Você não faz nada com dúvida. Eu confio nas pessoas, acho que eles confiam em mim também se está na minha mão eles têm que confiar em mim como eu confio neles, a gente aqui se sente mais seguro, mais com o pé no chão. Se eles não ficam toda hora vigiando o que você está fazendo, é porque eles confiam em você.” (moldador);

“O que mais motiva as pessoas a aprender é a abertura da própria diretoria, em colocar uma peça diferente, estimular que eles procurem um curso dentro da sua própria área, ou quem quer trocar de área, voltar a estudar para deixar de pintar e fazer outra coisa na empresa, nesse caso, foi em logística. A gente fala pra eles procurarem o curso, que a gente paga 50%. E a gente pede que ele traga a planilha dele de notas que ele tira no curso. Não tem um mínimo de tempo de casa pra esse benefício.” (gerente)

A emergência da aprendizagem como uma conduta resultante dessa rede igualmente surge em vários depoimentos.

Exemplos:

“Eu acho que a maneira como a gente se comunica, o relacionamento que a gente tem aqui na FEMAQ facilita o aprendizado. Não fica um tomando contra do outro. As pessoas não são mal-humoradas, são cuidadosas com as pessoas. Inclusive fora daqui. Eu tive um problema de estômago no ano passado, fui para o hospital à meia-noite, e a encarregada do RH foi até lá para ver se estava tudo bem, resolveu toda a parte burocrática, plano de saúde, tudo. Eu acho que ela fez isso porque valoriza o funcionário mesmo, porque ela não era minha amiga pessoal, nem foi por interesse.” (telefonista e recepcionista);

“[Como se pode facilitar a aprendizagem da pessoa aqui na FEMAQ?]

Acho que eles sentem confiança liberdade com confiança, autonomia no dia-a-dia. A pessoa fica mais confiante, e com mais confiança, a pessoa se desenvolve melhor. Com liberdade também. Tudo o que você faz mais à vontade, você se desenvolve melhor também. A pessoa trabalha mais tranqüila, sabe que não vai ter punição severa. Acho que o diálogo também. A importância que a empresa dá pra passar as informações nas assembleias, o PLR. Esse conhecimento da empresa dá motivação pro funcionário.” (encarregado de RH);

“{Porque você acha que esse clima [descrito pelo funcionário] facilita a aprendizagem?}

Porque as pessoas confiam com os diretores, sabem o modo de vida deles, tem mais segurança. Quando você confia, você acaba se superando, se dando mais. O interesse é mútuo, você aprende mais. É a confiança de que a diretoria está fazendo e aplicando bem os recursos, na empresa e na família deles. Essa confiança gera o suporte do que a diretoria é e transmite pra eles.” (gerente).